

Gemeente Bloemendaal

Postbus 201

2050 AE Overveen

T 14 023

Frauderisicoanalyse
Gemeente Bloemendaal
2022

Datum : 25 januari 2023

Versie : 1.3

Registratienummer: 2022004985

Behandeld in MT: 10 januari 2023

Behandeld in College:

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
2 Doel van de frauderisicoanalyse	4
3 Wat is fraude	5
3.1 Definitie	5
3.2 Hoe ontstaat fraude	5
3.3 Wat zijn de gevolgen van fraude	7
4 Aanpak frauderisicoanalyse	7
4.1 De inventarisatie van de potentiële risico's/belangrijkste processen	7
4.2 De inventarisatie van de bruto frauderisico's	8
4.3 Inventarisatie aanwezige beheersmaatregelen	8
4.4 Bepalen resterende netto frauderisico's	9
5 Resultaten vragenlijst Misbruik, Oneigenlijk Gebruik en Fraude	10
6 Conclusie en restrisico's	11
7 Aanpak	11
Bijlage 1 Risicoschaal processen	14
Bijlage 2 Risicoanalyse netto frauderisico's	15
Bijlage 3: Stellingen scores vragen Soft controls	21

1 Inleiding

In iedere organisatie bestaat het risico op fraude. We moeten voorkomen dat door het plegen van fraude maatschappelijke middelen 'weglekken'. Door transparant te zijn en door interne kwaliteitsborging kunnen we onze organisatie een kwaliteitsimpuls geven. Een fraudegeval kan grote impact op een organisatie hebben, maar ook op diegenen die direct of indirect bij de fraude betrokken zijn. Daarom is het belangrijk inzicht te krijgen in welke processen de kans op fraude aanwezig is en hoe groot het risico is dat de gemeente loopt. Als de risico's inzichtelijk zijn kan beoordeeld worden welke beheersmaatregelen er nodig zijn om de risico's te voorkomen en kunnen er prioriteiten in de werkzaamheden worden gesteld. In samenwerking met het team Veiligheid wordt een integraal beleid opgesteld tegen fraude en ondermijning.

Het college is primair verantwoordelijk voor het voorkomen van fraude, het naleven van wet- en regelgeving en voor een cultuur van eerlijkheid en integriteit en dient zowel preventieve als repressieve beheersingsmaatregelen te nemen om de kans op fraude en overtreding van wet- en regelgeving zo veel mogelijk te beperken. Voor het uitoefenen van deze verantwoordelijkheid maakt het college gebruik van diverse beheersingsmaatregelen, zoals interne richtlijnen en gedragscodes, controle technische functiescheiding en periodieke rapportages over financiën.

De accountant steunt op de uitgevoerde gegevensgerichte controlewerkzaamheden. Er waren over het jaar 2020 en 2021 geen bevindingen te melden met betrekking tot fraude en/of niet-naleving van wet en regelgeving. De controle was echter niet specifiek gericht op het signaleren van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Met het vooruitzicht dat het college zelf een rechtmatigheidsverantwoording af moet leggen is het belangrijk tijdig maatregelen te nemen waarmee het opstellen van deze verantwoording ten aanzien van fraude eenvoudiger wordt. Daarnaast wordt het onderwerp fraude vanaf 2022 een verplicht thema voor de accountant. Bij het ontbreken van een deugdelijke frauderisicoanalyse zal er een oordeelonthouding komen ten aanzien van dit onderwerp.

In dit rapport worden de frauderisico's en te nemen stappen van de belangrijkste processen in beeld gebracht. Ook worden aanbevelingen gedaan om het risico op fraude te verlagen. De risico inschatting en maatregelen worden genomen in het samenhang met de gewenste (extra) maatregelen tegen ondermijning.

2 Doel van de frauderisicoanalyse

Door het opstellen van een goede frauderisicoanalyse en het zo nodig nemen van (aanvullende) maatregelen verlaagt de organisatie de kans op fraude. We laten zien dat we inzicht hebben in de risico's en dat we maatregelen nemen om het risico te verlagen. Hiermee hebben we veel gedaan om de kans op fraude te verlagen, maar helaas is fraude nooit uit te sluiten.

Wat zijn de stappen voor een goede frauderisicoanalyse:

- helder krijgen wat we verstaan onder fraude
- processen benoemen waar het risico van fraude aanwezig is
- inzichtelijk maken wat de risico's van fraude binnen deze processen zijn
 - o bruto risico's (potentiële risico's)
 - o netto risico's (bruto risico – interne beheersing)
- inzichtelijk maken wat de gevolgen van fraude binnen deze processen kunnen zijn
- inzichtelijke maken van reeds genomen beheersmaatregelen in deze processen
 - o hard controls
 - o soft controls
- beoordelen welke extra beheersmaatregelen binnen deze processen aanvullend genomen moeten worden
- borgen van de maatregelen om te voorkomen dat de frauderisicoanalyse een papieren tijger wordt

Hierna worden bovengenoemde punten uitgewerkt in diverse hoofdstukken.

Afgesloten wordt met een aanpak om het risico's op fraude (verder) te verlagen.

3 Wat is fraude

3.1 Definitie

Er zijn meerdere vormen van onwenselijk gedrag waardoor de organisatie schade oploopt. Het betreft hierbij echter niet altijd fraude.

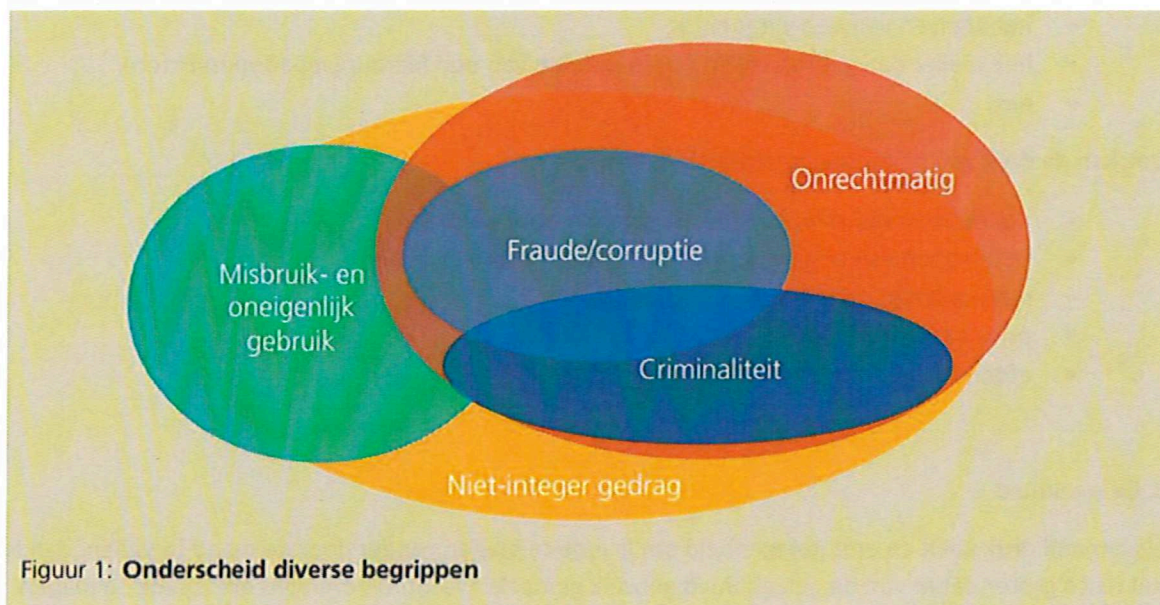
We spreken van fraude als er waarde-onttrekking plaatsvindt door ambtenaren of bestuurders door:

- opzettelijke handeling
- ter verkrijging van een onrechtmatig of onwettig voordeel
- ten laste van de gemeente Bloemendaal
- door misbruik te maken van vertrouwen (misleiding, verhulling van feiten).

Deze definitie van fraude is gebaseerd op [COS 240](#). In COS 240 worden de verantwoordelijkheden van de accountant met betrekking tot fraude in het kader van de financiële controle behandeld.

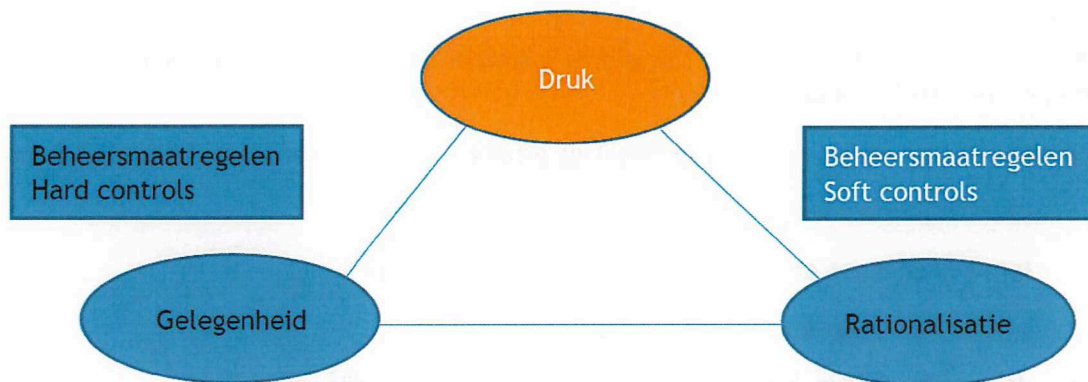
Fraude kan ook gepleegd worden door iemand die niet bij de gemeente werkt en middels frauduleus handelen de gemeente benadeelt of misbruikt. We kunnen daarbij denken aan een burger, een contractpartner of opdrachtnemer. Denk bijvoorbeeld aan "Ambtenaren lichten Rotterdam voor 2 miljoen op".

Ondermijning, waarbij de onderwereld gebruik maakt van de bovenwereld om op die manier illegaal verworven gelden legaal te kunnen gebruiken, is ook een vorm van fraude.



3.2 Hoe ontstaat fraude

Gelegenheid maakt de dief, zo klinkt het gezegde. Dit gaat zeker ook bij fraude op. Om frauderisico's in kaart te brengen kunnen we gebruik maken van de fraudedriehoek. Deze ziet er als volgt uit:



De combinatie van twee of drie factoren uit de fraudedriehoek maakt het makkelijker om over te gaan tot het plegen van fraude.

Het is goed om ons te realiseren wat de factoren zijn waaronder het plegen van fraude een overweging wordt voor een medewerker, bestuurder of andere stakeholder.

1. Druk (intern en extern)

Iemand kan geconfronteerd worden met druk vanuit de organisatie, o.a.

- het realiseren van doelen (bijvoorbeeld: winst maken en geld verdienen)
- het afgeven van een vergunning
- het sneller dan gebruikelijk moeten betalen van een factuur (spoedopdrachten)
- enz.

Ook kan de druk van buiten de organisatie komen, o.a.

- het hebben van schulden die afbetaald moeten worden
- het hebben van een verslaving die bekostigd moet worden
- schone schijn op te houden (armoede)
- prive situatie
- afpersing/bedreiging

2. Gelegenheid

Als iemand druk voelt en er is gelegenheid om fraude te plegen zonder door de mand te vallen, dan is het risico groter dat er van de gelegenheid gebruik gemaakt wordt. De drempel om fraude te plegen kan verhoogd worden door voldoende beheersmaatregelen te treffen. We hebben het hier over 'harde' procesmaatregelen, maatregelen in het proces die het moeilijker maken om tot fraude te komen, bijvoorbeeld door autorisatiematrixen, functiescheiding en toepassen van het vier ogenprincipe.

3. Rationalisatie

Als men druk voelt en/of de gelegenheid is er, dan kan rationalisatie net de factor zijn die iemand er toe zet over te gaan tot het plegen van fraude. Rationalisatie is het 'goedpraten' van fraude

- o ach, zo'n klein bedrag valt in het niet bij wat er binnen de gemeente om gaat
- o ach, 'bovenin' maken ze ook wel eens van de gelegenheid gebruik
- o ach, ik verdien zo weinig; ik heb wel recht op een beetje compensatie
- o enz.

Rationalisatie is deels te beïnvloeden door het bevorderen van gewenst gedrag/gewenste soft controls.

3.3 Wat zijn de gevolgen van fraude

In Bloemendaal heeft zich in 2008/2009 een grote fraude voorgedaan bij team financiën. Dat had toen een flinke impact op het functioneren van dat team en een negatieve impact op de hele organisatie.

Bij de gevolgen kunnen we denken aan:

- Schade aan de organisatie a.g.v. wantrouwen/uit elkaar vallen van teams(s) en werkprocessen
- Schade in euro's aan onttrokken middelen
- Extra kosten die gemaakt moeten worden voor onderzoek en extra interne uren
- Angst/wantrouwen bij collega's – vertrouwen/werkplezier onder druk
- Extra maatregelen die getroffen worden en waarmee collega's geconfronteerd worden
- Meer controle
- Enz.

Dit soort gevolgen geven aan dat het belangrijk is fraude zo veel mogelijk te voorkomen.

4 Aanpak frauderisicoanalyse

De frauderisicoanalyse wordt op basis van de volgende stappen opgesteld.

- de inventarisatie van de potentiële risico's/belangrijkste processen
- de inventarisatie van de bruto frauderisico's
- de inventarisatie van de aanwezige beheersmaatregelen
- het bepalen van de resterende netto frauderisico's
- een enquête onder MT-leden en teamleiders/ coördinatoren over soft- en hardcontrols
- het bepalen van aanvullende maatregelen voor het afdekken van de restrisico's

4.1 De inventarisatie van de potentiële risico's/belangrijkste processen

We willen onderzoeken wat onze kwetsbare processen, activiteiten en geldstromen zijn. Ook

kunnen we eerdere fraude incidenten beoordelen om te inventariseren waar de potentiële risico's liggen en welke processen beoordeeld moeten worden.

Het ligt voor de hand dat we als eerste de financiële processen onderzoeken. Echter, naar de financiële processen zijn er nog legio andere processen te bedenken waar het risico op fraude aanwezig is. Om dit te analyseren moet er in breder verband aandacht aan besteed worden.

4.2 De inventarisatie van de bruto frauderisico's

Van bovengenoemde processen kunnen we met behulp van een risicomatrix inzicht krijgen in het bruto frauderisico. Het bruto frauderisico geeft het risico weer vóórdat er beheersmaatregelen zijn genomen. In de risicoschaal plotten we de processen op de juiste plaats, waarna we de analyse kunnen uitwerken. Bijlage 1 geeft de risicoschaal weer en bijlage 2 geeft de analyse weer.

4.3 Inventarisatie aanwezige beheersmaatregelen

De gemeente Bloemendaal heeft in de loop der jaren al veel maatregelen genomen om de gelegenheid tot het plegen van fraude terug te brengen. Het gaat hierbij om harde maatregelen die ingrijpen in het proces (hard controls). Deze maatregelen helpen alleen als het proces gevolgd wordt, daarop ook werkelijk wordt gestuurd en er wordt ingegrepen indien er wordt geconstateerd dat het proces niet gevolgd wordt. De beste manier is om het proces zodanig in te richten dat er niet anders gehandeld kan worden. De volgende hard controls worden o.a. toegepast binnen de gemeente Bloemendaal:

- vier-ogenprincipe
- mandaatregeling
- controletechnische functiescheiding
- procesbeschrijvingen
- verbijzonderde interne controle

Bij het toepassen van extra beheersmaatregelen moet de menselijke maat in acht genomen worden. Beheersmaatregelen moeten uitvoerbaar zijn binnen de huidige bezetting. Ook moeten we ervoor waken dat de genoemde beheersmaatregelen geen papieren tijger worden. Het is belangrijk voor het draagvlak dat er actie genomen wordt indien de hard controls uitwijzen dat er iets niet in orde is. Het uitwerken van procesbeschrijvingen, het implementeren van processen, het uitvoeren van audits, bevindingen uit de verbijzonderde interne controle en het opvolgen van bevindingen blijft belangrijk. Het streven is een balans te vinden tussen hard- en soft controls, die doelmatig, effectief en proportioneel zijn.

Soft controls

Binnen Bloemendaal zijn diverse soft controls uitgewerkt.

Cultuur Bloemendaal	Beheersmaatregel soft controls
De gemeente Bloemendaal kent een open, informele en transparante cultuur. De werkomgeving is open en flexibel (flexconcept). Medewerkers kunnen gemeente breed elkaars agenda's raadplegen. Transparantie en informatievoorziening via het intranet draagt bij aan de openheid en bekendheid van interne regels en afspraken.	M&O Beleid
	VOG
	Gedragscode
	Training Beveiligingsbewustzijn
	CISO functie en AVG Privacy gegevensbeheerder
	Vertrouwenspersoon
	Integriteitstraining / training Fraude bewustzijn
	Inventarisatie risicovolle functies (concept)
Goede gesprek	

Bron: Medewerkers Tevredenheid Onderzoek 2021

Denk hierbij aan de integriteitstraining, afleggen van de eed/gelofte en een VOG bij in-diensttreding en het vastleggen van gedragsregels in het personeelshandboek. Om de werking van de soft controls goed te borgen is het belangrijk dat hier blijvende aandacht voor is. Een integriteitstraining heeft meer zin als er met regelmaat aandacht voor is en er daadwerkelijk aandacht voor is tijdens overleggen. Daarnaast zal een medewerker/bestuurder met problemen minder snel tot fraude overgaan als hij of zij zich er al in een vroeg stadium van bewust is dat er een mogelijkheid is om over problemen op een veilige manier te kunnen praten en hulp te zoeken.

4.4 Bepalen resterende netto frauderisico's

In bijlage 2 worden de belangrijkste processen weergegeven met in kolom 3 vermeld welke beheermaatregelen reeds zijn genomen. Na deze maatregelen resteert het zogenaamde 'netto risico' per proces. De processen na beheersmaatregelen zijn beoordeeld op risiconiveau, deze staan vermeld in kolom 4. Vervolgens zijn de processen gerangschikt op dit risiconiveau van hoog naar laag. Er zijn geen processen meer die in de hoogste risicocategorie vallen.

De volgende acht processen vallen in de risicocategorie middelgroot:

- Personeel/inhuur
- Grondexploitatie/ Vastgoed
- Subsidies
- Incasso
- Heffingen/ Belastingen
- Betalingen
- Aanbestedingen
- Sociaal Domein (wordt uitgevoerd door IASZ en voorzien van een controleverklaring)

Dit zijn potentiële processen met een middelgroot frauderisico.

5 Resultaten vragenlijst Misbruik, Oneigenlijk Gebruik en Fraude

Aanleiding korte vragenlijst Misbruik, Oneigenlijk Gebruik en Fraude

Het onderwerp 'Fraude en integriteitssignalen' wordt steeds belangrijker. Niet alleen door de komst van de rechtmatigheidsverantwoording. Ook de controlerend accountant gaat er vanaf het boekjaar 2022 meer aandacht aan besteden. Accountants zijn namelijk vanaf controlejaar 2022 verplicht in hun controleverklaring te rapporteren over hun werkzaamheden op het gebied van fraude en continuïteit. Het hebben van een duidelijke fraude aanpak is dus noodzakelijk. De organisatie dient dus maatregelen te nemen om te zorgen dat er voldoende drempels zijn om fraude en oneigenlijk gebruik te voorkomen en waar mogelijk integer handelen te bevorderen (ook wel soft controls genoemd). Dat garandeert niet dat misbruik en fraude niet voor kunnen komen, maar de kans wordt kleiner. De respons onder de MT-leden is 100% en onder de teamleider en coördinator is ongeveer 90%.

Hieronder worden de gemiddelde scores van de vragenlijst Misbruik, Oneigenlijk Gebruik en Fraude weergegeven:

Resultaten stellingen/enquete MT leden en teamleiders/coördinatoren

(1 = totaal niet mee eens, 10 = helemaal mee eens)

Vragen per thema Soft Controls (zie bijlage 3 voor alle vragen en scores)	Gemiddelde score
Risicomanagement	8,3
Vertrouwen	8,7
Ethisch handelen en integriteit	8,5
Betrokkenheid	8,5
Motivatie	8,5
Zelfsturing	8,5

	Vragen per thema Hard Controls	Gemiddelde score	Spreiding
G1	Ik ben op de hoogte van de procedures en bevoegdheden binnen mijn werkterrein	8,4	1,04
G2	Ik wil me aan regels en procedures houden	9,0	1,03
G3	Ik snap het vier ogenprincipe / functiescheiding	9,3	0,89
G4	Er zijn zoveel regels, dat het moeilijk is om je daaraan te houden	4,3	2,99
G5	Inkoop van goederen en diensten is kwetsbaar voor bevoordelingen van sommige leveranciers	5,3	2,52
G6	fouten maken mag en daar leren we van!	8,2	1,40
G7	procedures en functiescheiding maken de kans op fraude e.a. kleiner	7,9	1,49
G8	Ik ervaar soms druk van het bestuur om regels/procedures te doorbreken	3,8	2,46
G9	Doelmatig werken vind ik belangrijker dan de regels volgen	5,5	2,27
G10	Het komt soms voor dat mensen/organisaties van buiten de organisatie druk op mij uit oefenen	3,8	2,57
G11	De gelegenheid tot misbruik en fraude binnen mijn afdeling/team is laag	7,4	1,66

Soft Controls (Houding en gedrag)

De resultaten van de stellingen over soft controls zijn positief met gemiddelden rond de 8,5. Er is een homogeen beeld in de antwoorden, met andere woorden 'de respondenten zijn het met elkaar eens'. Op grond van de enquête is het beeld dat de groep leidinggevenden de risico's binnen de afdeling/team kent en hier rekening mee houdt, weet waar ze verantwoordelijk voor zijn en zich veilig voelen om zich uit te spreken over (mogelijke) fouten, normen en waarden bekend en gerespecteerd worden, zich betrokken voelen, gemotiveerd zijn en zelf besluiten binnen hun bevoegdheden kunnen nemen. Dat zijn belangrijke conclusies die het risico op oneigenlijk gebruik/fraude verkleinen.

Hard Controls (regelgeving/procedures)

De resultaten op de stellingen over hard controls (regelgeving/procedures) geven een gemengd beeld. Met niet alle stellingen zijn de respondenten het grotendeels (on)eens, bovendien is er bij een aantal vragen een grote spreiding in antwoorden, wat aangeeft dat de respondenten het niet met elkaar eens zijn.

Positief is dat procedures/bevoegdheden bekend zijn en men wil zich daaraan houden

Minder positief is dat:

Een deel van de respondenten vindt dat er zoveel regels zijn, dat het moeilijk is om je daaraan te houden. Een deel ervaart ook druk vanuit het bestuur om regels/procedures te doorbreken. Ook komt het soms voor dat mensen/organisaties van buiten de organisatie druk uitoefenen.

Enkele medewerkers beoordelen de stelling 'gelegenheid tot misbruik/fraude binnen mijn afdeling/team is laag met een 5 of 6'. Daarmee zijn verdiepende gesprekken gevoerd waarvan de uitkomst is dat er weliswaar gelegenheid is, maar dit die momenteel met voldoende maatregelen zoals functiescheiding en vier ogen principe opgevangen worden.

Belangrijke conclusie is dat hard-controls nodig zijn/blijven om de kans op fraude te verminderen. Verder is het raadzaam dat waar mogelijk aanvullende maatregelen worden genomen om interne en externe druk op medewerkers om regels/procedures te doorbreken te verminderen.

6 Conclusie en restrisico's

De organisatie heeft al veel gedaan om fraude te voorkomen, zowel wat betreft 'harde maatregelen' als het bevorderen van een 'juiste houding en gedrag'. Gelijkertijd 'neemt het dreigingsniveau toe' en worden steeds hogere eisen aan gemeenten gesteld (bijvoorbeeld vanuit BZK en de normen vanuit de accountant. Positief is dat procedures/bevoegdheden bekend zijn en men wil zich daaraan houden. Het is raadzaam om extra aandacht te besteden aan de interne en externe druk op medewerkers om regels/procedures te doorbreken te verminderen. Na het nemen van hardcontrols in de processen blijven er altijd risico's bestaan. Helaas valt het risico op fraude dus nooit uit te sluiten. In paragraaf 7 staan aanbevelingen om de maatregelen om fraude te voorkomen verder te verhogen.

7 Aanpak

Hieronder worden aanbevelingen gedaan om de kans op fraude verder te verlagen. Het is aan het MT/college om een afweging te maken tussen doelmatigheid enerzijds en aanvullende maatregelen anderzijds om de kans op fraude te verlagen.

Fraude is een belangrijk risico in de bedrijfsvoering. Gevolgen kunnen groot zijn voor de organisatie en betrokkenen en moeten daarom zoveel mogelijk voorkomen worden. Bloemendaal heeft al veel hard controls en soft controls uitgewerkt en toegepast om het risico op fraude te verkleinen. Zie bijlage 2 kolom beheersmaatregelen.

Uitgangspunt fraudebeleid: Streven naar een balans tussen hard en soft controls, die doelmatig, effectief en proportioneel zijn. Met hard controls alleen is de organisatie niet goed beheersbaar. Voor een goede beheersing zijn hard controls én soft controls echter onontbeerlijk en moet er een zekere balans bestaan tussen deze twee. Welke dat is, daar bestaat geen blauwdruk voor. Maar met voldoende aandacht voor soft controls wordt een veiliger situatie gecreëerd.

Beleid en maatregelen

Gezien de conclusies doet de organisatie al veel om de kans op fraude te verkleinen. De aanbevelingen hieronder zijn dan ook aanvullende maatregelen.

Aanbevelingen:

- In samenwerking met P&O en team OOV de lijst van kwetsbare processen en daarbij betrokken functies opstellen/actualiseren in 1^e kwartaal 2023
- Zo nodig aanvullende maatregelen nemen t.a.v. deze kwetsbare processen, zoals bijvoorbeeld aanvullende opleiding/training om de kwetsbaarheid te verkleinen.
- Voortzetting van reguliere integriteitstrainingen voor bestuur en medewerkers, met aandacht voor het voorkomen van interne/externe druk om regels te doorbreken
- Opzet en werking Administratieve Organisatie (AO) en procedures verder verbeteren, waarin overigens ook aandacht voor doelmatige en effectieve procesinrichting.

Processen met een middelgroot frauderisico

Inkoop / aanbestedingen

De risico's t.a.v. fraude zijn hier enerzijds het gunnen van een opdracht aan een 'bevriende partij' en anderzijds het betalen voor diensten/werken die niet of onvoldoende geleverd zijn.

Advies is om beleid over prestatielevering op te stellen, met name gericht op waardevolle vrij verhandelbare goederen (bijvoorbeeld laptops) en zo nodig aangevuld met gerichte steekproefcontroles om het werkbaar/proportioneel te houden. Overigens is al sprake van controle op prestatielevering bij bijvoorbeeld grote werken middels termijnstaten. Beleid opstellen en uitvoeren wat betreft prestatielevering is overigens ook een advies van de accountant.

Processen zonder aanvullende maatregelen

- Personeel/inhuur:
- Subsidies
- Incasso
- Heffingen/ Belastingen
- Betalingen
- Grondexploitatie/ Vastgoed
- Sociaal Domein (wordt uitgevoerd door IASZ en voorzien van een controleverklaring)

Aanbevelingen n.a.v. quick scan ondermijning

Om tot een integrale aanpak te komen, is afstemming/overleg gevoerd met team Veiligheid en is het plan van aanpak 'weerbaarheid gemeentelijke organisatie tegen ondermijning' gedeeld. De verdere uitwerkingen tegen ondermijning worden door het team OOV verwerkt in deze aanpak.

Ondermijning is de verwevenheid van georganiseerde criminaliteit ("onderwereld") met de samenleving ("bovenwereld"). Dit was mede aanleiding om enkele gesprekken met medewerkers te voeren, waarbij de onderstaande aanbevelingen naar voren kwamen.

Burgerzaken

Bij burgerzaken wordt veel met persoonsgegevens en waarde-documenten gewerkt, is veel gelegenheid tot fraude en is dus van een kwetsbaar proces sprake. Naast andere beheermaatregelen is de belangrijkste maatregel toepassing van het 4-ogen principe. In het gesprek kwam naar voren dat dit niet altijd gehandhaafd kan worden op de locatie Bennebroek. Aanbeveling is om dan ook geen kwetsbare handelingen te verrichten/zo nodig te sluiten en/of afspraken te verplaatsen in de tijd of naar locatie Overveen. *Advies van het MT is overigens om dienstverlening te laten prevaleren boven het verkleinen van de kans op fraude e.a. en daarmee deze aanbeveling niet over te nemen.*

→ De acties en verdere uitwerkingen t.a.v. fraudebeleid verwerken in Auditplan 2023

Bijlage 1 Risicoschaal processen

Risicoschaal		Kans							
		Zeer onwaarschijnlijk in de komende periode en niet structureel van aard	Onwaarschijnlijk in de komende periode en niet structureel van aard	Mogelijk in de komende periode en structureel van aard	Waarschijnlijk in de komende periode en structureel van aard	Vrijwel zeker in de komende periode 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	Zeer groot							
	- Zeer grote financiële schade; - Direct gebaar op behalen bedrijfsdoelstelling en/of - Zeer grote imagoschade	Groot							
	- Zeer grote financiële schade; - Direct gebaar op behalen bedrijfsdoelstelling en/of - Zeer grote imagoschade	Midde n							
	- Zeer grote financiële schade; - Direct gebaar op behalen bedrijfsdoelstelling en/of - Zeer grote imagoschade	Klein							
	- Zeer grote financiële schade; - Direct gebaar op behalen bedrijfsdoelstelling en/of - Zeer grote imagoschade	Zeer klein							

Bijlage 2 Risicoanalyse netto frauderisico's

Proces	Risico's	Beheersmaatregelen	Risiconiveau
Heffingen/ Belastingen € 10,7 miljoen	Onvolledigheid aanslag, bijv. door bewust lager opstellen van de heffingsaanslag. Of verzuimen om een aanslag op te leggen	<ul style="list-style-type: none"> • Vier ogenprincipe, autorisatie door leidinggevende en steekproeven. • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. • Mutaties in het belastingbestand worden in functiescheiding verwerkt. • Er wordt periodiek een onafhankelijke interne en externe controle (Waarderingskamer) uitgevoerd op de juistheid van de geregistreerde waarde met behulp van het onderliggende taxatieverslag. • Wijzigingen in de WOZ-waarde worden aan de hand van taxatieverslagen doorgevoerd. • Het bepalen van de WOZ-waarde gebeurt door een functionaris welke onafhankelijk is van de registrerende functie in de belastingadministratie. 	middel
Inkoop en aanbesteding (incl. inhuur) circa €30 miljoen	a) Belangenverstremgeling 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"> • Communicatie ter bewustwording te volgen procedure • Autorisatie inkoopcontracten conform mandaatregeling • Spendanalyse 	middel

<p>Facturen en betalen € 57 miljoen</p>	<p>verwerken fictieve facturen, ongeautoriseerde betalingen Verwijderen van een factuur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Functiescheidingen tussen verwerken inkoopfacturen en betalen • Procedure handmatige/ spoed betalingen ingevoerd met 4-ogen • Prestatie moet worden gecontroleerd • 4-ogen op mutatie crediteurengegevens • Controle op echtheid factuur en tenaamstelling <p>Vanaf 2022 is de factuurafhandeling volledig geborgd in de VIC.</p>	<p>middel</p>
<p>Salarissen/lonen Circa €13 miljoen</p>	<p>ongeautoriseerde salarismutaties en declaraties</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke aansluiting salarisadministratie – financiële administratie • 4-ogen controle op alle mutaties van variabele gegevens. • Functiescheiding autorisatie betaling versus salarisadministratie • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. 	<p>middel</p>
<p>Sociaal Domein Circa € 16 miljoen</p>	<p>geen zorg, wel geld.. Beschikking WMO en jeugdgeden afgeven aan bevriend persoon, familie die feitelijk heeft geen recht (bijv. PGB's).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De verstrekkingen van uitkeringen zijn uitbesteed aan IASZ • Beschikkingen inzake de jeugdwet worden deels afgegeven door derden zijnde de huisarts. • Kwaliteitschecks PGB/ ZIN dossiers (zijnde WMO en jeugdwet) • Regievoering en service level management verbonden partijen. • WMO controles 	<p>middel</p>

Vastgoed Circa € 2,5 miljoen WOZ waarde € 38 mln (excl gemeentehuis)	prijsmanipulatie of voorkennis	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijke taxaties bij aankoop en verkoop van panden • Voorgenomen transactie dienen te worden geautoriseerd door het College van Burgemeester en Wethouders • Selectie en wisseling makelaar bij aan- en verkoop van Vastgoed. 	middel
Subsidies Circa € 4 miljoen	Oneigenlijk toekennen van subsidies.	<ul style="list-style-type: none"> • Procuratie/ mandaatregeling • Inhoudelijke toetsing op de ingekomen stukken • Steekproef achteraf • Voldoende geborgd in IC (o.a. checklist). 	middel
Informatiebeveiliging/AVG Privacy	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 . • Het tijdig en juist afsluiten van verwerkersovereenkomsten, dit is nu nog een risico. 	laag
Verkiezingen	De stemvellen, waarop de namen van kandidaten staan, makkelijk te manipuleren zijn, stemmachines zijn fraudegevoelig	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassing Verkiezingsprotocollen • 4-ogen controle op persoon die stem komt uitbrengen. 	laag
Grafrechten	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). • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. 	laag

Grondexploitaties	Risico's o.a. bij onderhandelingen en aanbesteding.	<ul style="list-style-type: none"> • Aan- en verkopen van gronden worden geautoriseerd door 2 afzonderlijke functionarissen • Minimaal 4-ogen principe op ingekomen facturen • Preventieve beoordeling grondexploitatie met 2nd opinion • Financiële commissie van de raad controleert het project • Financiële verschillen analyses 	laag
Huren/overige inkomsten	Risico op oneigenlijke verhuur. 'Vergeten' verhuringen (geen contract). Illegaal doorverhuren. Onvolledige registratie van het vastgoed.	<ul style="list-style-type: none"> • Leegstandscontrole, functiescheiding verhuur/facturatie, verbandscontroles verhuurbare locaties en ontvangen huuropbrengsten, contractbeheer. • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. 	laag
Kasgeld	ontvreemden kasgeld	<ul style="list-style-type: none"> • 4-ogen op kasgeld afdrachten en tellingen • Controle op invoer tarieven kasregister • Maandelijks aansluiting kasregister omzet met omzet boekhouding 	laag
Kwijtscheldingen	Oneigenlijk kwijtschelden	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisatie door leidinggevende plus inhoudelijke steekproeven zijn voldoende geborgd in checklist. • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. 	laag
Leerlingenvervoer	a) Oneigenlijk toekennen van leerlingenvervoer. b) Onjuiste (of geen) eigen bijdragen. c) Onjuiste tarifiering vervoerbedrijven.		laag

	<p>d) Onjuiste doelgroepen op factuur van leerlingenvervoer.</p> <p>e) Oneigenlijk vervoer van kinderen buiten de doelgroep.</p>		
Leges Burgerzaken	<p>a) Onvoldoende scheiding tussen invoeren en controleren.</p> <p>b) Toepassen van onjuiste tarieven.</p> <p>c) Ontvreemden kasgelden.</p>	<p>a) Functiescheiding is voldoende aanwezig</p> <p>b) Controle op juistheid in rekening gebrachte tarieven via vastlegging systeem (constanten) en is onderdeel van checklist.</p> <p>c) Kasprocedure is aanwezig.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. 	laag
Treasury	Oneigenlijke financiële transacties.	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een treasury statuut waarin de voorwaarden inzake het aantrekken van leningen zijn vastgelegd. • Rentecommittee met kwartaal review financiering • Mandaatregeling bij aantrekken financiering. • Vanaf 2022 geborgd in de VIC. 	laag
Toezicht en handhaving	<p>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.</p> <p>Ondoorzichtige ketensamenwerking.</p>		laag
Omgevingsvergunningen	onterechte verstrekking vergunningen, te lage of te hoge bouwkosten/ lege in rekening brengen.	<ul style="list-style-type: none"> • Controle op invoer tarieven • Functiescheiding tussen berekenen omgevingsvergunningen en facturatie • Steekproef achteraf • 4-ogen op bouwkostenberekening. 	laag

incasso en debiteuren	geld incasseren en niet verantwoord. Vorderingen onrechtmatig/ ongeautoriseerd afboeken	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteurenbewaking • Aansluiting debiteuren met grootboek en ouderdomsanalyse 	laag
Memoriaalboeking	onrechtmatig/ ongeautoriseerd afboeken	<ul style="list-style-type: none"> • Vier ogenprincipe, autorisatie door leidinggevende 	laag
Verslaggevingsfraude	onjuisteheid in de financiële verslaggeving	Softcontrol/ dilemmatraining	Laag
Ondermijning	risico van verleiding en afpersing van ambtenaren en openbaar bestuur.	Concept Plan van aanpak verbeteren weerbaarheid gemeentelijke organisatie tegen ondermijning	laag

Bijlage 3: Stellingen scores vragen Soft controls

1 = totaal niet mee eens, 10 is totaal mee eens		<i>hoger is grotere spreiding</i>	
		Gemiddelde	Standaarddeviatie/ spreiding
vragen risicomanagement			
a1	ik ken de risico's die zich voordoen binnen mijn werkzaamheden	8,5	1,0
a2	Ik beschik over de vaardigheden om risico's binnen mijn werkzaamheden te beheersen	8,2	1,0
a3	Het is mij duidelijk hoe ik bijdraag aan het beheersen van risico's binnen de organisatie	8,2	1,4
vragen vertrouwen			
b1	ik mag beslissingen nemen in het werk	8,8	1,3
b2	als ik een fout heb gemaakt, voel ik me veilig genoeg om dat te melden	8,8	1,1
b3	ik weet voor welke taken ik verantwoordelijk ben	8,6	1,0
ethisch handelen en integriteit			
c1	ik ken de normen en waarden van onze organisatie	8,5	1,1
c2	mijn direct leidinggevende toont zelf het goede voorbeeld als het om gedrag op de werkvloer gaat	8,8	1,0
c3	ik ervaar veiligheid om misstanden binnen de organisatie te melden	8,6	1,4
c4	we bespreken dilemma's en lastige zaken met elkaar	8,4	1,1
c5	Ik voel me vrij om collega's aan te spreken als zij verkeerde dingen doen	8,2	1,3
vragen betrokkenheid			
d1	mijn kwaliteiten komen in mijn werk tot hun recht	8,3	1,0
d2	ik mag meebeslissen bij zaken die voor mij van belang zijn	8,5	1,2
d3	ik kan voldoen aan de eisen die gesteld worden aan mijn werk	8,6	0,9
vragen motivatie			
e1	ik praat weleens met mijn direct leidinggevende over mijn takenpakket, zodat mijn werk interessant en uitdagend blijft	8,5	1,2
e2	Ik ontvang opbouwende feedback van mijn direct leidinggevende over mijn werkzaamheden	8,4	1,3

zelfsturing

f1	ik ken de bevoegdheden waarbinnen ik mag besluiten	8,5	1,1
f2	het is mij duidelijk hoe ik bijdraag aan de doelstellingen van de organisatie	8,3	1,1
f3	ik heb de vaardigheden om zelfstandig besluiten te nemen	8,7	1,1