



The autonomous management school
of the University of Antwerp

ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL
MASTERCLASS FORENSIC AUDITING
ACADEMIEJAAR 2013-2014

MULIER STEVEN

Fraude

binnen de Vlaamse publieke sector

**Afstudeerreferaat voorgedragen tot het
bekomen van het getuigschrift van
de Masterclass Forensic Auditing.**

Management summary

In het dagelijks leven worden we voortdurend aan risico's blootgesteld waaronder ook het risico op fraude. Fraude kan worden omschreven als elke onwettige handeling gekenmerkt door bedrog, verzwijging of schending van vertrouwen. Het doel van een fraudepleger is het bevoordelen van zichzelf of anderen. Diverse factoren zoals druk, rationalisatie en gelegenheid zetten mensen ertoe aan om fraude te plegen. Hoeveel Vlaamse besturen de afgelopen jaren met een fraudegeval af te rekenen hadden, valt moeilijk te becijferen, gezien er niet openlijk over gecommuniceerd wordt en/of omdat het fraudegeval tot dusver nog niet werd ontdekt. Feit is wel dat 22 besturen uit de Vlaamse publieke sector tijdens een recente bevraging hebben aangegeven de voorbije vijf jaar met één of meerdere fraudegevallen binnen hun organisatie geconfronteerd te zijn. De meest geciteerde vormen van fraude zijn kasgeldfraude, onregelmatigheden bij het beheer van bewonersgelden en budgetrekeningen van de sociale dienst, zwarte verkopen, valse lonen en het niet naleven van de wet- en regelgeving bij aanbestedingen e.d. Mannen in de leeftijdscategorie van 36-55 jaar voeren het lijstje van fraudeplegers aan.

Niettegenstaande het risico op fraude nooit volledig kan worden uitgesloten, beschikken de besturen over een aantal instrumenten om de probabiliteit en de impact ervan te beperken. Enerzijds kunnen er preventieve maatregelen worden getroffen zoals het uitwerken en verspreiden van een deontologische code of procedures, het organiseren van sensibiliseringscampagnes, de implementatie van functiescheiding en -rotatie en kan er anderzijds worden ingespeeld op fraudedetectie, bijvoorbeeld door het voeren van ratio-, sector- en trendanalyses of een detectie-audit, het systematisch nazicht van de dossiers door de hiërarchische overste of een audit uitgevoerd door de interne auditdienst. Bij de keuze van de instrumenten die men hiervoor wenst in te zetten, dient men rekening te houden met de geldende wet- en regelgeving. Voorts zijn ambtenaren ertoe gehouden om alle onregelmatigheden die zij bij de uitoefening van hun ambt/functie vaststellen, onmiddellijk te rapporteren aan hun hiërarchische overste(n) en/of de Procureur des Konings. Doen ze dit niet, dan loopt men het risico dat de fraude blijft aanhouden of zowaar nog uitbreidt.

Binnen de ganse context is er een rol weggelegd voor de interne en/of forensische auditor. Zo kan aan de auditdienst worden gevraagd om een forensische audit uit te voeren. Hierbij worden gegevens verzameld, gecontroleerd, bewerkt, geanalyseerd en wordt er over de gegevens gerapporteerd met het oog op waarheidsbevindingen en/of bewijsvoering op het terrein van juridische/financiële geschillen en/of onregelmatigheden, evenals het verstrekken van preventieve adviezen op dit vlak.



The autonomous management school
of the University of Antwerp

ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL
MASTERCLASS FORENSIC AUDITING
ACADEMIEJAAR 2013-2014

MULIER STEVEN

Fraude

binnen de Vlaamse publieke sector

**Afstudeerreferaat voorgedragen tot het
bekomen van het getuigschrift van
de Masterclass Forensic Auditing.**

VOORWOORD

Dit werk richt zich in het bijzonder tot de Vlaamse publieke sector. Met dit referaat en het eraan gekoppelde onderzoek rond ‘integriteit en risicomangement’ wens ik de openbare besturen ertoe aan te zetten voldoende aandacht te besteden aan de risico’s waaraan ze dagdagelijks worden blootgesteld en in het bijzonder aan het risico op fraude. In het werk wordt het begrip fraude gedefinieerd, wordt er aangegeven welke elementen mensen kunnen aanzetten tot het plegen van fraude. Aan de hand van voorbeelden wordt er aangetoond welke (fraude)risico’s de besturen kunnen lopen, welke signalen ze kunnen opvangen dat er mogelijk iets misloopt, welke controlematregelen ze binnen hun organisatie kunnen uitwerken en implementeren om het risico op fraude onder controle te houden en/of te voorkomen, welke rol de interne en forensische auditor op dit vlak voor hun rekening kunnen nemen e.d.

Ik wens iedereen te bedanken die zijn steentje heeft bijgedragen tot de realisatie van dit referaat. Ze bezorgden mij tal van informatie, boden mij de nodige faciliteiten om opzoekingswerk te verrichten, enz. Het gaf mij een stimulerend gevoel op hun materiële en morele steun te kunnen rekenen.

Gezien het vertrouwelijk karakter van de materie wordt er in dit werk nergens melding gemaakt van namen van personen of instanties tenzij de betrokkenen er uitdrukkelijk mee hebben ingestemd.

Brugge, juni 2014

Steven Mulier

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding.....	1
2	Definiëring.....	1
3	Analyse.....	2
3.1	Profilering.....	2
3.2	Motieven.....	2
3.3	Typologieën van fraude.....	3
3.4	Preventie en detectie van fraude en frauderespons.....	4
3.4.1	Controleomgeving.....	4
3.4.1.1	<i>Organisatiecultuur, integriteit en managementstijl.....</i>	<i>4</i>
3.4.1.2	<i>Organisatiestructuur.....</i>	<i>5</i>
3.4.1.3	<i>Personeelsbeleid.....</i>	<i>6</i>
3.4.1.4	<i>Interne controle.....</i>	<i>6</i>
3.4.2	Risicoanalyse.....	6
3.4.3	Controleactiviteiten.....	8
3.4.3.1	<i>Preventieve controles.....</i>	<i>8</i>
3.4.3.2	<i>Directieve maatregelen.....</i>	<i>8</i>
3.4.3.3	<i>Detectieve controles.....</i>	<i>9</i>
3.4.3.4	<i>Correctieve maatregelen.....</i>	<i>10</i>
3.4.4	Informatie en communicatie.....	10
3.4.4.1	<i>Algemeen.....</i>	<i>10</i>
3.4.4.2	<i>Melding van fraude.....</i>	<i>11</i>
3.4.4.2.1	Meldingsplicht en bescherming binnen de Vlaamse overheid.....	12
3.4.4.2.2	Meldingsplicht en bescherming binnen de lokale besturen.....	15
3.4.4.2.3	Meldingen door derden, klanten en leveranciers.....	15
3.4.4.2.4	Meldingen in de praktijk.....	16

3.4.5	Monitoring	16
3.5	Rol van de interne en/of forensische auditor	16
3.5.1	Algemeen	16
3.5.2	Verloop van een administratief onderzoek	18
3.5.2.1	Situering.....	18
3.5.2.2	Procesverloop	18
3.5.2.2.1	<i>Aanvraag</i>	18
3.5.2.2.2	<i>Vooronderzoek en opdrachtaanvaarding</i>	19
3.5.2.2.3	<i>Plan van aanpak</i>	19
3.5.2.2.4	<i>Uitvoering van het administratief onderzoek</i>	19
3.5.2.2.5	<i>Confrontatie</i>	20
3.5.2.2.6	<i>Neerlegging van de klacht</i>	20
3.5.2.2.7	<i>Rapportering</i>	21
3.5.2.2.8	<i>Nazorg</i>	21
3.6	Actoren en verantwoordelijkheden.....	21
4	Algemeen besluit	22
	Bibliografie	
	Begrippenlijst	
	Lijst van figuren	
	Bijlagen	

1 Inleiding

‘OCMW-bediende gearresteerd wegens grootschalige oplichting werkgever’, ‘Telefoonhacker belt op kosten van het OCMW’, ‘Grootschalige omkoopaffaire Stedenbouw voor rechter’, ‘Onderzoek naar fraude bij Vlaams agentschap’. Het zijn slechts enkele koppen van artikels die de afgelopen maanden in de media verschenen en die aangeven dat ook de publieke sector niet van fraude bespaard blijft. Het roept meteen vragen op als daar zijn: ‘Hoe is dit kunnen gebeuren?’, ‘Wat zet iemand ertoe aan fraude te plegen?’ en ‘Hoe kunnen we ons tegen fraude wapenen?’.

In dit referaat, dat specifiek op de Vlaamse publieke sector is toegespitst, proberen we een antwoord te vinden op de bovenstaande vragen. Zo staan we o.m. stil bij de betekenis van het begrip fraude, gaan we op zoek naar het profiel van de fraudepleger(s) en naar de mogelijke motieven die hem/hen ertoe aanzet(ten) fraude te plegen, sommen we een aantal acties op die men kan ondernemen op het vlak van fraudepreventie, -detectie –en respons, gaan we na welke rol de interne / forensische auditor binnen deze context op zich kan nemen en schetsen we tenslotte beknopt het verloop van een administratief/forensisch onderzoek.

Doorheen het ganse werk grijpen we terug naar de resultaten uit de rondvraag ‘integriteit en risicomanagement’ die eind 2013 in functie van dit werk onder meer dan 695 entiteiten van de Vlaamse overheid en lokale besturen werd verspreid en waaraan 58 besturen hebben deelgenomen.

Volledigheidshalve dient vermeld, dat dit referaat geenszins mag worden opgevat als een gedetailleerde handleiding van hoe binnen een organisatie met fraude dient omgesprongen, noch als een inventaris van alle mogelijke vormen van fraude die zich binnen de Vlaamse publieke sector kunnen afspelen. Wat we wel beogen, is de lezers ertoe aan te zetten na te denken over de potentiële gevaren waaraan hun organisatie kan worden blootgesteld en hen ertoe aan te zetten hun interne controlesysteem, risicomanagement en beleidsproces(sen) hierop af te stellen, dit onder het motto “Beter voorkomen dan genezen!”.

2 Definiëring

Het Institute of Internal Auditors (IIA)¹ definieert fraude als volgt: *‘Elke onwettige handeling gekenmerkt door bedrog, verzwijging of schending van vertrouwen. Deze handelingen zijn niet afhankelijk van toepassing van dreiging van geweld of fysieke kracht. Fraude wordt gepleegd door partijen en/of organisaties om geld, goederen, diensten te verkrijgen, om de betaling of het verlies van diensten te voorkomen, of om persoonlijk of zakelijk voordeel veilig te stellen.’*

¹ (The Institute of Internal Auditors / Deloitte, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Diensten/Accountancy/Bijzonder%20onderzoek/nl_nl_audit_fds_onderzoek_fraude_en_integriteitbeleid.pdf)

3 Analyse

3.1 Profilering

Een kant-en-klaar profiel van de fraudepleger bestaat er helaas niet. Iedere burger, klant, leverancier of medewerker binnen de organisatie of het nu een bestuurderslid, een bediende of een vrijwilliger betreft, komt als het ware in aanmerking om deze oneerbare titel op te strijken. Uit de bevraging ‘integriteit en risicomanagement’² blijkt dat 22 van de 58 deelnemende besturen de afgelopen drie tot vijf jaar met één of meerdere fraudegevallen binnen hun organisatie hadden af te rekenen. In 67% van de gevallen was de fraudepleger van het mannelijke geslacht. In 48% van de gevallen³ werd de fraude gepleegd door een personeelslid binnen de leeftijdscategorie ≥ 35 en < 55 jaar. Het betroffen doorgaans administratieve medewerkers, maatschappelijk werkers of vrijwilligers die instonden voor het beheer van de kas en/of de boekhouding en medewerkers van de technische dienst. Deze bevindingen sluiten enigszins aan bij de informatie die men hierover in de vakliteratuur terugvindt. Daar wordt meestal gewag gemaakt van personen van het mannelijke geslacht, in de leeftijdsklasse 36-55 jaar oud, joviale personen, die zelden afwezig zijn en zeer goed vertrouwd zijn met het reilen en zeilen van de organisatie.

In bijlage 1 ‘Knipperlichten’ vindt u een tabel terug van mogelijke signalen, situaties, persoonseigenschappen e.a. die kunnen wijzen op de aanwezigheid van een fraudepleger binnen de organisatie.

3.2 Motieven

Diverse factoren kunnen mensen ertoe aanzetten zich onethisch te gedragen. Hierna lichten we deze factoren beknopt toe. We maken hierbij gebruik van de zgn. fraudedriehoek.

Figuur 1: Fraudedriehoek



Bron: Deloitte, Gemeente Governance Fraude, Managen van frauderisico's geeft voorsprong, blz. 13.

² De algemene resultaten van het onderzoek vindt u in bijlage 9 terug.

³ Het percentage werd berekend op het aantal besturen die de afgelopen vijf jaar met één of meerdere fraudegevallen binnen hun organisatie hadden af te rekenen en waarbij het geslacht en leeftijd van de dader op het enquêteformulier werd vermeld.

De fraudedriehoek onderscheidt drie elementen:

- **Noodzaak / druk:**

Wanneer belangen met normen conflicteren, kan er druk ontstaan die tot fraude kan leiden. Deze druk kan door diverse factoren⁴ worden veroorzaakt zoals minimaal te behalen (omzet)cijfers, prestige, geldgebrek (bv. omwille van werkloosheid) of problemen binnen de privésfeer (bv. een stukgelopen relatie, een terminaal ziek familielid, een verslaving).

- **Rationalisatie:**

Hiermee doelt men op het begrijpen en het willen nakomen van normen. Mensen gaan maar al te graag op zoek naar argumenten om hun wangedrag te rechtvaardigen. Voor deze rechtvaardiging speelt o.m. het voorbeeldgedrag van de leiding van de organisatie (zgn. tone at the top) een belangrijke rol. Ook de organisatiecultuur bepaalt mede het gedrag van mensen. Medewerkers spiegelen hun eigen gedrag immers aan dit van hun collega's (tone of the peers). 'Als anderen het doen, mag ik dit toch ook?'

- **Gelegenheid (opportunititeit):**

De fraudepleger maakt vakkundig gebruik van de gebreken in het interne controlesysteem om fraude te plegen. Zo kunnen bepaalde procedures leemtes bevatten of gewoonweg niet worden nageleefd, kan er een gebrek zijn aan controle/toezicht e.d., allemaal gelegenheden die de fraudepleger heeft opgemerkt en waar hij gretig misbruik van maakt.

3.3 Typologieën van fraude

Fraude kan op diverse manieren worden gepleegd. Uit de bevraging 'integriteit en risicomangement' blijkt het in de praktijk o.m. te gaan om het verduisteren/diefstal van cash geld, het niet factureren van geleverde prestaties, het dubbel betalen van facturen, het misbruiken van de tankkaart(en), onvolledige aangifte van bezittingen en inkomsten door klanten, het toekennen van vergunningen, financiële tegemoetkomingen en/of subsidies aan personen of bedrijven die er geen recht op hebben en het gesjoemel bij aanbestedingen. Een meer gedetailleerd overzicht kunt u in de bijlagen 2 en 9 terugvinden.

⁴ Zie ook supra 2.1 profilering en bijlage 1 'Knipperlichten'

3.4 Preventie en detectie van fraude en frauderespons

Gezien fraude een aanzienlijke impact kan hebben op de algemene werking, het imago en de financiële positie van de organisatie, is het aangewezen om binnen de organisatie een aantal acties te ondernemen op het vlak van fraudepreventie, -detectie –en respons.

Bij de bespreking van dit punt gaan we uit van de vijf componenten van de COSO-kubus.

Figuur 2 COSO-kubus



Bron: Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, mei 2013, blz. 6.

3.4.1 Controleomgeving

3.4.1.1 Organisatiecultuur, integriteit en managementstijl

Een eerste en fundamenteel onderdeel van de controleomgeving is de organisatiecultuur. Het betreft de verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die door de medewerkers van de organisatie worden gedeeld. De organisatiecultuur bepaalt mee de uitstraling en het imago van de organisatie naar de buitenwereld toe. Het management is enerzijds verantwoordelijk voor de ontwikkeling van deze normen en waarden en anderzijds voor het uitdragen ervan naar het personeel.

Hoe medewerkers en/of bestuursleden zich dienen te gedragen wordt o.m. beschreven in een deontologische code⁵, het arbeids- en/of huishoudelijk reglement. Uit de resultaten van de enquête ‘integriteit en risicomanagement’ komt naar voor dat vrijwel iedere organisatie die aan het onderzoek heeft deelgenomen over een deontologische code beschikt. Deze code wordt meestal door het eigen personeel en/of volgens een interactief proces met input en overleg tussen diverse organen (beleid, management en personeel) ontwikkeld. Hierbij wordt geregeld voortgebouwd op

⁵ Artikelen 41, 56, 107-115 en 112 uit het gemeentedecreet, Artikelen 50, 64 en 103-108 uit het OCMW-decreet, artikelen 41, 56, 103-108 uit het provinciedecreet en het artikel 18 (Hoofdstuk IV) van het decreet betreffende deugdelijk bestuur in de publieke sector.

het model dat de Vlaamse overheid⁶ of dat de VVSG⁷ aan de besturen ter beschikking stelt. Voorts blijkt deze code eenmaal ontwikkeld achteraf nog maar zelden tot nooit te worden geactualiseerd. Bij 47% van de deelnemende besturen is de inhoud van de deontologische code verankerd in het arbeidsreglement. Voor wat de verspreiding ervan betreft, worden uiteenlopende kanalen aangewend zoals de publicatie van het document op het intranet of een lokale/gemeenschappelijke netwerkschijf (52%) of op het internet (7%) en het toelichten ervan bij de indiensttreding van een nieuw personeelslid door een medewerker van de personeelsdienst (34%). Een opvallende vaststelling is dat slechts 15% van de besturen een lijst bijhouden van de personeelsleden die de deontologische code wel dan niet hebben ondertekend.

Met het oog op fraudepreventie is het aangewezen om binnen de organisatie te streven naar een open cultuur waarbij medewerkers en het management constructief en vrij kunnen debatteren over ethische thema's zoals: 'Hoe om te springen met giften?', de deelname aan evenementen die door klanten/leveranciers worden aangeboden, het al dan niet aanvaarden van relatiegeschenken enz. Hiertoe kunnen dilemmatrainingen worden georganiseerd en/of kan men ervoor opteren binnen de organisatie vertrouwenspersonen aan te duiden waartoe de medewerkers zich in alle discretie kunnen richten met hun vragen en problemen die ze al dan niet dan op de werkplek ervaren (bv. pesterijen, gewelddadig gedrag) en die hen ondersteunen en helpen bij het zoeken naar een oplossing voor hun problemen. 69% van de besturen die aan het onderzoek hebben deelgenomen blijken binnen hun organisatie over één of meerdere vertrouwenspersonen te beschikken. Deze functie wordt gewoonlijk waargenomen door een jurist, een preventieadviseur, een maatschappelijk werker, een interne controller of door de leidend ambtenaar.

Een andere niet onbelangrijke factor is het voorbeeldgedrag (tone at the top) van het management en de beleidsmakers. Indien zijzelf de bedrijfsregels niet respecteren, is de kans vrij reëel dat hun ondergeschikten deze evenmin zullen naleven en loert het gevaar op fraude om de hoek.

3.4.1.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur dient afgestemd te zijn op de koers die de organisatie wenst te varen en aan te sluiten op de organisatiecultuur, de systemen, het personeelsbeleid enz. Taken en verantwoordelijkheden dienen hierbij duidelijk afgebakend te worden. Medewerkers moeten m.a.w. duidelijk weten 'wat' er van hen wordt verwacht, 'hoe en waarover ze dienen te rapporteren', 'hoe' hun inzet zal worden beoordeeld en 'wat' hun rechten en plichten zijn.

⁶ <http://www.vlaanderen.be/nl/overheid/werking-vlaamse-overheid/integriteit-en-deontologie/de-deontologische-code-van-de-vlaamse-ambtenaar> en <http://www.bestuurszaken.be/deontologische-code>

⁷ Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
[http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Gemeentedecreet/Documents/Deontologische%20code%20mandat%20arissen%20\(nieuwe%20versie\).pdf](http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Gemeentedecreet/Documents/Deontologische%20code%20mandat%20arissen%20(nieuwe%20versie).pdf)

3.4.1.3 Personeelsbeleid

Wat het personeelsbeleid aanbelangt, dient ervoor gezorgd dat ‘de juiste man/of vrouw op de juiste plaatst terecht komt’, dat het proces van werving en selectie op een integere manier verloopt, dat de medewerker over voldoende mogelijkheden beschikt om zich verder te kunnen ontwikkelen en/of te ontplooiën in de functie die hij/zij bekleedt. Daarnaast dient de verloning in overeenstemming te zijn met de geleverde prestaties, met de functie die hij/zij binnen de organisatie opneemt, met zijn/haar kennis en ervaring en dient de uitbetaling ervan correct te verlopen.

Binnen de Vlaamse overheid gelden er sinds eind 2013 nieuwe regels⁸ op het vlak van de verloning. Zo mag de jaarlijkse bezoldiging van de personeelsleden en de leden van de raad van bestuur van de diverse entiteiten niet meer bedragen dan de jaarlijkse bezoldiging van de minister-president van de Vlaamse Regering en kan de vertrekpremie (indien die in de arbeids-overeenkomst is voorzien) niet meer bedragen dan één keer het vaste jaarsalaris. In geval van variabele verloning mag die niet meer bedragen dan 20% van het jaarsalaris en dient bij de omvang ervan rekening te worden gehouden met het langetermijnperspectief en de realisatie van financiële en niet-financiële doelstellingen. De aan de bestuursleden toegekende vergoedingen dienen voortaan in het jaarverslag te worden vermeld en op het internet gepubliceerd.

3.4.1.4 Interne controle

Tenslotte horen zowel de beleidsmakers, de managers als de medewerkers ertoe te worden aangespoord om hun verantwoordelijkheid op het vlak van interne controle op te nemen, dit in functie van de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

3.4.2 Risicoanalyse

In hun dagelijkse werking worden de openbare besturen voortdurend aan risico's (waaronder het risico op fraude) blootgesteld⁹. Deze risico's kunnen zich zowel binnen als buiten de bedrijfsmuren voordoen en ertoe bijdragen dat de organisatiedoelstellingen niet worden waargemaakt. Om dit te voorkomen dienen deze risico's systematisch te worden geïnventariseerd, geanalyseerd, geëvalueerd en dient er op passende wijze op gereageerd (bv. aanvaarden, delen, vermijden, reduceren of transfereren). Dit ganse proces heet risicomangement.

⁸ Cf. Artikelen 19 t.e.m. 26 van het decreet betreffende deugdelijk bestuur in de publieke sector.

⁹ Zie ook referaat ‘Risicomangement binnen de openbare centra voor maatschappelijk welzijn, Steven Mulier, UAMS 2007-2008.

De inventarisatie van deze risico's kan geschieden middels het houden van een Control Risk Self Assessment (CRSA), het uitwerken van een SWOT- en/of CAF-analyse, het vastleggen van de risico's in een raamwerk (bv. ERM-model) of risicoregister, het inventariseren van de bedrijfsprocessen en -projecten waarbij men voor ieder proces/project een risicoanalyse¹⁰ uitwerkt (cf. de Diabolo-tool¹¹ waarvan er binnen de Federale Overheidsdiensten gebruik wordt gemaakt). Vragen die men zich hierbij dient te stellen zijn: 'Wat en waar in het proces/project kan het mislopen?', 'Hoe groot is de kans dat dit risico zich voortdoet en welke impact kan het hebben op de organisatie?'

Risicomangement is een dynamisch en continu proces waarin iedereen een rol vervult. Iedere medewerker dient immers oog te hebben voor de risico's die hij/zij ervaart bij het voltrekken van zijn taken en dient hierover te rapporteren aan zijn/haar leidinggevende, interne controller of dergelijke. De risicoanalyses moeten m.a.w. systematisch aangepast aan de evoluties in de interne/externe omgeving. Het is overigens de taak van de interne auditdienst en andere controleactoren zoals daar zijn: het Rekenhof (groepsauditor), een commissaris (revisor), een regeringsafgevaardigde, om deze risicoanalyses verder aan te vullen¹² en/of mede op basis daarvan een auditwerkplan¹³ op te stellen.

Wat het risicobeheer binnen de Vlaamse publieke sector aanbelangt, tonen de resultaten van de bevraging aan dat risicobeheer slechts in 62% van de organisaties is ingeburgerd. Voor het inventariseren en analyseren van de risico's worden er workshops georganiseerd, doet men hiertoe beroep op een externe consultant, worden incidenten geanalyseerd enz. Het team dat instaat voor het risicobeheer bestaat meestal uit de leidend ambtenaar, de financieel beheerder/directeur en/of het volledige managementteam. Bij 33% van de besturen dateert de laatste update al van ≥ 1 jaar terug. 77% van de besturen die nog niet aan risicomangement doen, wensen het proces dit jaar of binnen een termijn van vijf jaar binnen hun organisatie te initiëren.

Zoals eerder reeds werd aangegeven, blijken minimum 22 besturen de afgelopen vijf jaar met één of meerdere fraudegevallen geconfronteerd te zijn. De omvang blijkt sterk afhankelijk van de aard van de fraude, de complexiteit van de opgezette constructie, het feit dat de fraude al een tijdje aan de gang was (bv. 2 tot 5 jaar), de onmogelijkheid (om na de detectie) de geleden schade/kosten te verhalen op de fraudepleger (bankroet), mutualiteiten¹⁴ en/of andere verzekeringsmaatschappijen

¹⁰ Cf. punt 1.1.4 Risicomangement, (ontwerptekst) Leidraad interne controle en organisatiebeheersing van de Vlaamse overheid, blz. 10-15, maart 2014.

¹¹ Deze tool werd ontwikkeld door de Federale Overheidsdienst Budget en Beheerscontrole en kan worden geraadpleegd op de website: http://www.begroting.be/portal/page/portal/INTERNET_pagegroup/INTERNET_ms/120829_IB_Praktijkgids_NL.pdf

¹² Cf. artikel 4 2° alinea van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

¹³ Cf. Performance Standard 2010 'Planning' van het IIA.

¹⁴ Cf. artikel 2277 bis van het Burgerlijk Wetboek.

e.d. Vaak starten de fraudeplegers met kleine bedragen (bv. 25 euro) en nemen ze hierna steeds grotere risico's waardoor de impact ervan op de organisatie steeds groter wordt. De omvang van de fraudegevallen varieerde aldus van enkele tientallen euro's tot (tien)duizenden euro's.

3.4.3 Controleactiviteiten

Sommige risico's kunnen voorkomen worden. Bij andere ligt dit veel minder voor de hand. Men kan evenwel middels het implementeren van controlemaatregelen inspelen op de probabiliteit en de impact ervan. Hierna gaan we wat dieper in op de controlemaatregelen/-activiteiten, waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen preventieve, directieve, detectieve en correctieve controles/maatregelen. Een uitgebreide lijst van controleactiviteiten zijn in bijlage 3 terug te vinden.

3.4.3.1 Preventieve controles

Preventieve controles/maatregelen hebben tot doel fouten, weglatingen of incidenten te voorkomen. Te denken valt aan het voorzien van (voldoende) functiescheiding¹⁵, het uitwerken van procedures, een anti-fraudebeleid en fraud respons plan¹⁶, het inbouwen van transactie¹⁷- en cycluscontroles¹⁸ in computerapplicaties, het beperken van het aantal gebruikers tot bepaalde applicaties (boekhoud- en personeelspakket, rijksregister e.d.), het afsluiten van een verzekering (bv. arbeidsongevallen, brand, diefstal, bestuurdersaansprakelijkheid), een grondige screening van de CV's¹⁹ alvorens nieuwe medewerkers in dienst te nemen en/of te promoveren naar een topfunctie, het systematisch overhevelen van kasgeld naar een bankkluis, e.d.

3.4.3.2 Directieve maatregelen

Directieve maatregelen dragen ertoe bij dat een vooropgesteld resultaat of doelstelling wordt gerealiseerd, zoals het uitwerken van richtlijnen waarin o.m. wordt aangegeven hoeveel euro er maximaal (bv. 250 euro) in de kaslade aanwezig mag zijn, het opstellen en verspreiden van een deontologische code, het organiseren van dilemmatrainingen waarbij medewerkers wordt aangeleerd hoe ze zich dienen te weren tegen mogelijke aantastingen van de integriteit en het ondersteunen van medewerkers in de omgang met moeilijke situaties, het verscherpen van het

¹⁵ Zie o.m. het artikel 34, Afdeling 2 'Interne controle' en het artikel 47, hoofdstuk IV 'Bepalingen over het financiële toezicht' van het decreet van 8 juli 2011 houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan en de controle door het Rekenhof.

¹⁶ Dit plan bevat o.m. de stappen die doorlopen dienen te worden bij de detectie van een mogelijk fraudegeval (bv. gaande van het organiseren van een crisisvergadering, het veiligstellen van het bewijsmateriaal, de communicatie van het voorval naar de bestuursorganen e.d.).

¹⁷ Deze controles zijn er op gericht dat enkel correcte informatie volledig en correct in applicaties wordt geregistreerd en verwerkt. Het betreft o.m. one-for-one checks, edit controls e.d.

¹⁸ Deze controles dienen ertoe bij te dragen dat de ingebrachte informatie na het updaten correct en volledig blijft. Een mogelijke controle is het periodiek of systematisch trekken van exceptielijsten.

¹⁹ Curriculum vitae.

kosten- en risicobewustzijn, het uitwerken van een huishoudelijk reglement waaraan de bestuurders van de organisatie zich dienen te houden (bv. zich onthouden van deelname aan de beraadslaging rond een dossier waar er sprake is van een zgn. conflicterend belang).

Het nadeel van deze maatregelen is dat ze pas doeltreffend zijn als de medewerkers/bestuursleden er zich daadwerkelijk aan houden. Vandaar komt de noodzaak om het personeel regelmatig te herinneren aan de geldende codes en reglementen (bv. tijdens een functionerings- en/of evaluatiegesprek, netwerkcafés, nieuwsbrieven, het plaatsen van boodschappen op het intranet).

3.4.3.3 Detectieve controles

Detectieve controles zijn gericht op het detecteren van fouten of incidenten die aan de preventieve controles zijn ontsnapt. Zij dienen de impact van het voorval te beperken. Voorbeelden van detectieve controles zijn: het systematisch nazicht van dossiers door een hiërarchische overste of onafhankelijke derde (bv. gunning van overheidsopdrachten, dossiers van de sociale dienst, dossiers m.b.t. de toekenning van bouw- of milieuvergunningen, personeelsdossiers), het ad hoc nazicht van bepaalde processen, projecten, dossiers door een interne controller en/of interne auditdienst (bv. detectie-audit), het gebruik van trend- en ratioanalyses en data-mining e.d.

Indien men binnen de organisatie met een fraudegeval wordt geconfronteerd en/of hier ernstige indicaties toe bestaan, dan kan het management (en/of hun interne auditdienst) niet zomaar gelijk welke onderzoekdaden stellen om op deze manier bewijsmateriaal te verzamelen en/of de fraudepleger(s) op te sporen. Zo gelden er specifieke regels: voor de inzage in de persoonlijke correspondentie van de medewerker (het briefgeheim), het gebruik en plaatsen van camera's in niet-publiek toegankelijke ruimtes²⁰, het uitpluizen van het internetverkeer en mailboxen²¹, het fouilleren van medewerkers²², het afluisteren van telefoongesprekken²³, het openen en/of doorsnuffelen van opbergruimtes waarin personeelsleden persoonlijke²⁴ spullen en documenten bewaren. Het is geenszins toegestaan om op eigen houtje een huiszoeking in de privéwoning van de verdachte medewerker te verrichten en/of hem tijdelijk van zijn vrijheid te beroven. Deze bevoegdheden komen enkel toe aan het openbaar ambt²⁵. Voorts dient men te voorkomen dat men door het voeren van een eigen onderzoek bepaalde sporen gaat uitwissen. Volledigheidshalve kan nog worden toegevoegd dat het aangewezen is om niet alle detectiesystemen (intern) te communiceren. Op deze manier voorkomt men slapende honden wakker te maken.

²⁰ Wet van 21 maart 2007 tot regeling van de plaatsing en het gebruik van bewakingscamera's

²¹ Cf. artikelen 259 bis, 314 bis, 461 (diefstal) en 491 (misbruik van vertrouwen) van het Strafwetboek en het artikel 90 ter e.v. van het Wetboek van Strafvordering.

²² Cf. artikelen 227 van het Strafwetboek

²³ Cf. artikel 124 van de Wet van 13 juni 2005 betreffende de elektronische communicatie.

²⁴ Cf. artikel 8 EVRM en het artikel 22 van de Grondwet.

²⁵ Cf. artikelen 227 en 439 van het Strafwetboek.

De resultaten van de rondvraag ‘integriteit en risicomanagement’ laten zien dat de fraudegevallen doorgaans toevallig aan het licht komen bv. tijdens een onaangekondigde doorlichting van een dossier door een diensthoofd, een audit (bv. detectie-audit), een melding door een klokkenluider²⁶ of financiële instelling, een klacht ingediend door een klant/leverancier bij de leidend ambtenaar, een anonieme tip e.d.

3.4.3.4 Correctieve maatregelen

Deze maatregelen of controles zijn gericht op het corrigeren van fouten, weglatingen of incidenten nadat deze werden gedetecteerd ((bv. de inwerkingtreding van een Disaster Recovery Program (DRP) nadat zich een calamiteit heeft voorgedaan, de overdracht van het takenpakket van de (vermoedelijke) fraudepleger aan een andere persoon, de onmiddellijke stopzetting van de betalingen aan de betrokken perso(o)n(en) en/of organisaties die mogelijks bij de zaak betrokken zijn, het blokkeren van de toegang tot de systemen (desactivatie van de userID, de email account), het ontnemen van toegangsrechten tot lokalen (bv. sleutels, toegangsbadge), de onmiddellijke blokkering/inlevering van bank- en tankkaarten, iPad, smartphone, laptop e.d.).

Wat het aspect fraude betreft, kan het betrokken bestuur naar gelang de aard en omvang van de feiten en de bewijslast, een fraudeonderzoek opstarten (zie infra bespreking 3.5.2 Verloop van een administratief onderzoek), een tuchtstraf²⁷ uitspreken, een gerechtelijke procedure opstarten en/of in ernstige gevallen de medewerker(s) ontslaan om dringende redenen. Omwille van het specifieke en uitgebreide karakter van deze materie wordt hier niet verder op ingegaan. Om desalniettemin een beeld te geven van hoe besturen hiermee in het verleden zijn omgesprongen worden er in bijlage 5 een aantal mogelijke acties opgesomd.

3.4.4 Informatie en communicatie

3.4.4.1 Algemeen

Informatie en communicatie is essentieel in het voorkomen en/of inspelen op risico's. Medewerkers horen duidelijk te weten wat er van hen wordt verwacht, wat hun rechten en plichten zijn. Dergelijke informatie vindt men o.m. terug in richtlijnen, procedures, het huishoudelijk reglement en/of deontologische code. Dit vereist evenwel dat deze informatie ook toegankelijk en gekend is door het personeel. Hiertoe kunnen informatiesessies worden

²⁶ De personeelsleden die in de uitoefening van hun ambt nalatigheden, misbruiken of misdrijven binnen de entiteiten waar ze zijn tewerkgesteld hebben vastgesteld, zijn verplicht om dit te melden. Zie ook nog verdere bespreking 3.4.3.4 Correctieve maatregelen en 3.4.4.2 Melding van fraude.

²⁷ Cf. Artikel 117 t.e.m. 143 van het Decreet betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn van 19 december 2008. De artikelen 118 t.e.m. 144 van het Gemeentedecreet van 15 juli 2005. De artikelen 114 t.e.m. 140 van het Provinciedecreet van 9 december 2005. Het artikel 112 laatste alinea en Deel VIII Tuchtregeling van het Besluit van de Vlaamse Regering houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid.

georganiseerd en/of kunnen medewerkers erover worden aangesproken tijdens een functionerings- en evaluatiegesprek.

Tenslotte is het de verantwoordelijkheid van iedere medewerker om zijn leidinggevende, het management, de interne controller systematisch te informeren over risico's en/of onregelmatigheden die hij ervaart bij de uitoefening van zijn ambt zodat de leidinggevenden en/of het management gepaste acties kunnen ondernemen. Zoals verder in dit werk nog zal blijken (zie infra 3.5. rol van de interne/forensische auditor), behoort het tevens tot de verantwoordelijkheid van de interne auditdienst om risico's die niet en/of onvoldoende door het management worden bewaakt aan het (interne) auditcomité te melden.

Hoe organisaties in de praktijk over fraudegevallen communiceren hangt sterk af van het aard van het misdrijf, het feit of er al dan niet gedupeerde klanten zijn, het mogelijke imagoverlies voor de organisatie e.d. Doorgaans wordt ervoor geopteerd om het misdrijf enkel intern te melden aan de bestuursorganen (bv. Raad voor Maatschappelijk Welzijn) en de naaste medewerkers van de fraudepleger(s). Heel zelden wordt erover naar de buitenwereld toe gecommuniceerd.

3.4.4.2 Melding van fraude

Als algemeen uitgangspunt geldt dat als personeelsleden tijdens de uitoefening van hun ambt/beroep onregelmatigheden²⁸ vaststellen, ze dit onmiddellijk²⁹ dienen te melden aan hun hiërarchische meerdere(n)³⁰ en/of aan de Procureur des Konings. In sommige organisaties kunnen de medewerkers hiervoor eveneens terecht bij een vertrouwenspersoon (bv. preventieadviseur of maatschappelijk werker). Daarnaast voorziet men binnen de Vlaamse overheid nog een aantal andere kanalen waarlangs een dergelijke melding kan geschieden. Deze worden hierna beknopt opgesomd.

²⁸ Een onregelmatigheid is een nalatigheid, misbruik of misdrijf zoals vermeld in artikel 3 §2 van het hoofdstuk II van de Vlaamse ombudsman van het ombudsdecreet van 7 juli 1998.

²⁹ Dit om te vermijden dat de verdachte bewijsmateriaal zou kunnen vernietigen en/of nog een grotere schade zou aanrichten.

³⁰ Artikel 108 §2 van het gemeentedecreet, artikel 107 §2 van het decreet betreffende de organisatie van openbare centra voor maatschappelijk welzijn en het artikel 104 §2 van het provinciedecreet en het artikel II 2. Deel 2 Rechten, plichten, onverenigbaarheden en cumulatie van activiteiten van het Besluit van de Vlaamse Regering houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid.

3.4.4.2.1 Meldingsplicht en bescherming binnen de Vlaamse overheid

De Vlaamse ombudsman

Is het personeelslid van oordeel dat zijn hiërarchische meerdere(n) en/of vertrouwenspersoon geen of onvoldoende gevolg gegeven heeft aan deze melding³¹ en/of deze partijen mogelijk zelf onderdeel uitmaken van het misdrijf, dan kan het deze onregelmatigheid schriftelijk of mondeling overmaken aan de Vlaamse ombudsman³². Het personeelslid kan aan de Vlaamse ombudsman vragen om, vanaf het ogenblik dat het de melding gedaan heeft, in de loop van het onderzoek onder zijn bescherming geplaatst te worden. Deze bescherming houdt twee jaar na het afsluiten van het onderzoek op te bestaan. Indien uit het verder onderzoek blijkt dat de melding gebaseerd is op een foutieve of valse aangifte die schade toebrengt aan een persoon of dienst, dan wordt de bescherming onmiddellijk opgeheven.

Indien de Vlaamse ombudsman zich bevoegd acht om de melding te behandelen en aan een aantal vormvereisten is voldaan³³, start hij een preliminair onderzoek op. Hij kan zich hierbij laten bijstaan door een deskundige. Zowel de klager (klokkenluider) als de organisatie op wie de klacht betrekking heeft, worden hiervan op de hoogte gebracht. In functie van zijn onderzoek kan hij bij het betrokken bestuur ter plaatse de nodige vaststellingen komen doen, personen verhoren en/of stukken en inlichtingen opvragen die hij dienstig acht voor de behandeling van de klacht.

De Vlaamse ombudsman treedt steeds bemiddelend op. Hij probeert hierbij de standpunten van zowel de klager als van de verweerder te verzoenen. Hij kan aan de bestuursinstantie aanbevelingen doen om zo te voorkomen dat de feiten die aanleiding hebben gegeven tot de klacht zich opnieuw zouden manifesteren. Als de Vlaamse ombudsman niet akkoord kan gaan met de uiteindelijke beslissing van het betrokken bestuur, dan kan hij hierover verslag uitbrengen bij de functioneel bevoegde Vlaamse minister(s). De klager wordt door de diensten van de Vlaamse ombudsman geregeld geïnformeerd over het verloop van het onderzoek van zijn klacht en over het uiteindelijke gevolg dat eraan wordt gegeven.

Indien de ombudsman onbevoegd is om de klacht te behandelen, brengt hij de klager hiervan onmiddellijk op de hoogte. Dit gebeurt schriftelijk. In zijn schrijven motiveert hij waarom hij de klacht weigert te behandelen en/of indien hij onbevoegd is, deelt hij aan de klager mee welke administratieve overheid of dienst volgens hem wel bevoegd is³⁴.

³¹ Cf. artikel 3 §2, Hoofdstuk II 'De Vlaamse ombudsman' van het decreet van 7 juli 1998 houdende instelling van de Vlaamse Ombudsdienst.

³² Cf. artikel II 3 §1 Hoofdstuk 1. Deontologische rechten en plichten Uittreksel uit het Raamstatuut van 13.01.2006 en artikel 3 §2 Hoofdstuk II. - De Vlaamse ombudsman van het ombudsdecreet van 7 juli 1998.

³³ Cf. artikel 12 §2 Hoofdstuk III – Het onderzoek van klachten en meldingen, ombudsdecreet.

³⁴ Artikel 12 §2 Hoofdstuk III Het onderzoek van de klachten en meldingen ombudsdecreet van 7 juli 1998.

Eenmaal per jaar (vóór 30 juni) brengt de Vlaamse ombudsman bij het Vlaams Parlement schriftelijk verslag uit over zijn werkzaamheden. Dit verslag bevat de aanbevelingen die de ombudsman nuttig acht en vermeldt de eventuele moeilijkheden die hij bij de uitoefening van zijn opdracht ondervindt. Het verslag van de Vlaamse ombudsman wordt door het Vlaams Parlement openbaar gemaakt³⁵.

Virtueel Bureau Integriteit

Vragen en meldingen m.b.t. integriteit kunnen tevens aan het Virtueel Bureau Integriteit³⁶ worden overgemaakt. Dit virtueel bureau wordt bemand door een zevental personeelsleden van de Vlaamse overheid waaronder o.m. de coördinator Integriteitszorg van de Vlaamse overheid (voorzitter), een manager-auditor van het agentschap Audit Vlaanderen, het afdelingshoofd van de sociale dienst van de Vlaamse overheid en een preventieadviseur psychosociaal welzijn van de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming.

Spreekbuis

Een ander medium is Spreekbuis³⁷. Bij dit meldpunt kan men terecht met al zijn vragen en problemen m.b.t. conflicten, pesterijen, discriminatie, diefstal en/of andere integriteitskwesaties. Spreekbuis is te bereiken op het nummer 0800 92 5 93 of via spreekbuis@vlaanderen.be.

Agentschap Audit Vlaanderen

Telkens de Vlaamse ombudsman een melding van een onregelmatigheid van een klokkenluider ontvangt, brengt hij het agentschap Audit Vlaanderen³⁸ hiervan op de hoogte.

Het agentschap Audit Vlaanderen gaat hierbij autonoom en in alle onafhankelijkheid na of het al dan niet een administratief onderzoek zal instellen. Het brengt de Vlaamse ombudsman hiervan op de hoogte. Indien er een administratief onderzoek plaatsvindt, is Audit Vlaanderen niet verplicht om schriftelijke, inhoudelijke informatie over het onderzoek aan de Vlaamse ombudsman over te maken. Wel kan de Vlaamse ombudsman, na afspraak met het agentschap Audit Vlaanderen, ter plaatse inzage krijgen van het dossier. Tijdens het administratief onderzoek wordt de klokkenluider periodiek door de ombudsman op de hoogte gehouden van de stand van zaken. Na afloop van het onderzoek overlegt de ombudsman met Audit Vlaanderen over welke informatie hij aan de klokkenluider kan meedelen. De Vlaamse ombudsman stelt hiertoe een concluderende nota op die hij al dan niet ook in deze vorm aan de klokkenluider kan ter beschikking stellen.

³⁵ Artikel 18 Hoofdstuk IV Verslaggeving aan het Vlaams Parlement – ombudsdecreet.

³⁶ <http://www.bestuurszaken.be/virtueel-bureau-integriteit>

³⁷ <http://www.bestuurszaken.be/spreekbuis>.

³⁸ Cf. artikel 2 Samenwerkingsprotocol tussen interne audit van de Vlaamse administratie (Audit Vlaanderen) en de Vlaamse Ombudsdienst.

Indien blijkt dat de klokkenluider zich rechtstreeks tot de Vlaamse ombudsman heeft gewend, zonder Audit Vlaanderen hierbij vooraf te hebben betrokken, kan de Vlaamse ombudsman de klokkenluider aanbevelen contact op te nemen met het agentschap Audit Vlaanderen. Hiervan kan worden afgestapt indien de klokkenluider gegronde redenen aanvoert om dit niet te doen. In dit laatste geval kan de Vlaamse ombudsman een externe auditdienst inschakelen.

Indien de forensische audit uitwijst dat er mogelijke misdrijven zijn gepleegd, wordt de Centrale Dienst voor de Bestrijding van de Corruptie (federale politie) hierover door de administrateur-generaal van Audit Vlaanderen ingelicht.

Rekenhof

Het Rekenhof voert zelf geen administratieve onderzoeken³⁹ uit. Mocht het Rekenhof tijdens zijn controlewerkzaamheden op onregelmatigheden stuiten en druisen deze in tegen de wet- en regelgeving, dan zal het deze onregelmatigheden als een goede huisvader overmaken aan het gerecht. Net zoals het agentschap Audit Vlaanderen kan het met de meldingen en/of vastgestelde feiten rekening houden bij latere controlewerkzaamheden binnen de betrokken entiteit en/of bij de evaluatie en actualisatie van hun risicoanalyses⁴⁰.

Commissaris (revisor)

Binnen sommige entiteiten van de Vlaamse overheid is er een commissaris (revisor) actief. Hij ziet o.m. toe op het getrouw beeld van de jaarrekening, het aangepaste karakter en de werking van de administratieve en boekhoudkundige organisatie die gericht is op de productie van financiële rapportering⁴¹. Bij het verwezenlijken van zijn opdracht, dient hij rekening te houden met de mogelijke aanwezigheid van fraude binnen de entiteit en/of processen e.d. die hij analyseert en evalueert⁴². Bij de detectie van onregelmatigheden is hij in zekere zin gebonden aan zijn geheimhoudingsplicht. In zekere zin, omdat hij ondanks zijn beroepsgeheim, alle overtredingen op de vennootschapswetgeving en op de statuten verplicht dient te melden aan de raad van bestuur van de betrokken instantie en/of aan de algemene vergadering indien de raad van bestuur er niet op gepaste wijze gevolg aan geeft⁴³. Daarnaast kan de revisor een verklaring onder voorbehoud bij de jaarrekening afleveren.

³⁹ Zie infra 3.5.2 Verloop van een administratief onderzoek.

⁴⁰ Cf. artikel 4 2^e alinea van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

⁴¹ Cf. artikel 9 §1, Hoofdstuk 5 Bedrijfsrevisoren van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

⁴² Cf. Fraude en onwettige handelingen (5 juni 1998), Controleaanbevelingen Vademecum IBR, RSM Belgium.

⁴³ Cf. alinea 5 (3^e opsommingstekens) blz. 17, Afdeling 2: Reikwijdte van het beroepsgeheim – A) De wettelijke opdrachten, punt a) de openbaarmaking van de overtredingen van het document ‘Studies en documenten van het Belgisch Centrum voor Normalisatie van de Accountancy en het Revisoraat.

3.4.4.2.2 Meldingsplicht en bescherming binnen de lokale besturen⁴⁴

Net zoals hun collega's van de Vlaamse administratie, dienen de ambtenaren van de lokale besturen (gemeente, provincie, OCMW, enz.) alle onregelmatigheden die ze bij de uitoefening van hun ambt vaststellen onmiddellijk aan hun hiërarchische overste⁴⁵ en/of aan de Procureur des Konings⁴⁶ te melden.

Zij beschikken tevens over de mogelijkheid om de externe auditcommissie⁴⁷ (zijnde het agentschap Audit Vlaanderen) rechtstreeks op de hoogte te brengen van het misdrijf. Dergelijke melding kan, buiten de gevallen van kwade trouw, persoonlijke voordeel of valse aangifte die een dienst of een persoon schade toebrengen, geen aanleiding geven tot een tuchtsanctie of ontslag. Om haar opdracht te kunnen uitoefenen heeft de externe auditcommissie toegang tot alle informatie en documenten ongeacht de drager ervan. Ze kan aan ieder personeelslid inlichtingen vragen die ze voor de uitvoering van haar opdracht nodig acht. Ieder personeelslid is ertoe gehouden zo snel mogelijk en zonder voorafgaande machtiging op een volledige wijze te antwoorden en alle relevante informatie en documenten aan de externe auditcommissie te verstrekken. Zo het lokaal bestuur zelf over een eigen auditfunctie/-dienst beschikt, kan de klokkenluider eveneens bij deze dienst of persoon aankloppen.

3.4.4.2.3 Meldingen door derden, klanten en leveranciers

Klanten, leveranciers en/of derden kunnen evenzeer (potentiële) onregelmatigheden die ze in hun relatie met de overheid ervaren, melden aan het gerecht, het betrokken bestuur (bv. t.a.v. het College van Burgemeester en Schepenen, de ombudsman, de OCMW-voorzitter) en/of via de Vlaamse Infolijn (gratis telefoonnummer 1700) die hen onmiddellijk zal connecteren met een medewerker van het agentschap Audit Vlaanderen.

⁴⁴ Cf. artikel 267, Titel IX Bestuurlijk toezicht en externe audit, decreet betreffende de organisatie van openbare centra voor maatschappelijk welzijn, artikel 267 van het gemeentedecreet en artikel 104 van het provinciedecreet.

⁴⁵ Cf. artikel 107 §2 Decreet betreffende de organisatie van openbare centra voor maatschappelijk welzijn, artikel 104 §2 van het Provinciedecreet van 9 december 2005 en het artikel 108 §2 van het Gemeentedecreet van 15 juli 2005.

⁴⁶ Cf. artikel 29 van het Wetboek Strafvordering.

⁴⁷ Cf. artikel 267 2^e alinea, Hoofdstuk II 'Externe audit' van het Gemeentedecreet van 15 juli 2005. Het artikel 256 2^e alinea, Hoofdstuk II 'Externe audit' van het Provinciedecreet van 9 december 2005 en het artikel 267, Hoofdstuk II 'Externe audit' van het decreet betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn van 19 december 2008.

3.4.4.2.4 Meldingen in de praktijk

Uit de resultaten van de enquête ‘integriteit en risicomanagement’ blijkt dat er slechts in heel weinig gevallen intern of extern over fraudegevallen wordt gecommuniceerd. Op deze manier wenst men zich o.m. te behoeden tegen mogelijke imagoschade, procedurefouten of schending van de privacy. De interne communicatie beperkt zich voornamelijk tot het melden van het voorval aan de leidend ambtenaar, hun bestuursorganen (bv. raad voor maatschappelijk welzijn, College van Burgemeester en Schepenen) en in enkele gevallen de directe collega’s van de fraudepleger(s). Slechts in een beperkt aantal gevallen wordt ook de interne/externe auditdienst gecontacteerd. Dit laatste gebeurt doorgaans pas als medewerkers echt geen andere uitweg meer vinden. Voor wat de externe communicatie betreft, gaat het om meldingen aan het Rekenhof, de commissaris (revisor)⁴⁸, de minister(s) tot wiens beleidsdomein de entiteit behoort en/of Procureur des Konings.

Volledigheidshalve dient hieraan toegevoegd dat het niet melden van onregelmatigheden ertoe kan leiden dat de fraude gewoon blijft aanhouden of zowaar nog uitbreidt.

3.4.5 Monitoring

De bestuursorganen en het management dienen erop toe te zien dat de interne procedures en gedragslijnen worden nageleefd, de processchema’s en risicoanalyses systematisch worden bijgewerkt en dat de in het interne controlesysteem gedetecteerde tekortkomingen (adequaat en effectief) worden weggewerkt. Voor zover het bestuur over een interne auditdienst of -functie beschikt, dient deze dienst of functie er op toe te zien dat het management voldoende aandacht besteedt aan de aanbevelingen uit hun auditrapporten. Stellen zij vast dat dit niet of onvoldoende het geval is, dan dienen zij dit te melden aan het interne auditcomité.

3.5 Rol van de interne en/of forensische auditor

3.5.1 Algemeen

Uiteraard mag de rol van de interne auditor binnen deze context niet over het hoofd gezien worden. Zo dient interne audit⁴⁹ te worden opgevat als een onafhankelijke en op een objectieve wijze zekerheidsverstreckende en raadgevende dienst of functie die in het leven is geroepen om een meerwaarde te bieden en een verbetering te bewerkstelligen van de werking van een organisatie. Hij helpt de organisatie bij de realisatie van haar doelstellingen door, via een

⁴⁸ Dit als invulling van het single auditprincipe waarbij de controleactoren voortbouwen op elkaars bevindingen, risicoanalyses e.d.

⁴⁹ Definitie volgens het Institute of Internal Auditors.

systematische en gedisciplineerde aanpak, de doeltreffendheid van het risico- en controlebeheer en de beleidsprocessen te evalueren en te verbeteren.

Uit de attribute en performance standards⁵⁰ van het IIA kan worden afgeleid dat de interne auditor over de nodige kennis en ervaring dient te beschikken om de auditactiviteiten te kunnen/mogen verrichten en om te kunnen beoordelen in welke mate de organisatierisico's (waaronder het frauderisico) door de organisatie worden beheerst. De interne auditor wordt hierbij niet geacht een expert te zijn die zich voornamelijk toespitst op het detecteren en analyseren van fraude. Telkens wanneer de interne auditdienst een audit plant en uitvoert, dient hij rekening te houden met significante risico's, fraude en andere vormen van non-conformiteit die zich binnen de te auditeren dienst, activiteit, proces e.a. kunnen manifesteren.

Om de prioriteiten van de interne auditdienst te kunnen bepalen wordt er van hem verwacht dat hij minimum jaarlijks een zgn. risk-based plan opstelt. Het is althans de bedoeling dat de meeste risicovolle processen (risico's met een hoge impact en probabiliteit) het eerst worden geauditeerd. Belangrijk om weten is dat het de verantwoordelijkheid is van het bestuur / het management om de nodige risicotolerantiegrenzen te bepalen en de nodige controlemaatregelen te initiëren om op deze manier het interne controlesysteem, de beleidsprocessen te versterken en/of om de herhaling van bepaalde feiten (onregelmatigheden) te voorkomen. Dit is m.a.w. niet de taak van de interne auditor, gezien zijn onafhankelijke functie en objectieve ingesteldheid. De interne auditdienst/-functie dient er evenwel op toe te zien dat het bestuur, het management de nodige (gepaste) acties onderneemt om mogelijke (fraude)risico's te elimineren en/of onder controle te houden en de belangen van de organisatie te vrijwaren. Indien ze van oordeel zijn dat het management onvoldoende stappen op dit vlak plant en/of onderneemt, dienen ze dit o.m. aan het auditcomité⁵¹ te rapporteren.

Of de interne auditdienst al dan niet ook forenische audits (zie infra 3.5.2 Verloop van een forensisch onderzoek) kan en/of mag uitvoeren, hangt af van een aantal factoren. Zo dient men na te gaan of deze opdracht al dan niet is voorzien in het auditcharter en/of de auditor over voldoende kennis en vaardigheden beschikt om dergelijke opdrachten uit te voeren. Voorts dient men te voorkomen dat de interne auditdienst door de medewerkers van de organisatie louter als een inspectiedienst wordt aanzien die er enkel op uit is om onregelmatigheden op te sporen.

⁵⁰ We verwijzen hierbij o.m. naar de attribute standards: 1000 'Purpose, Authority and Responsibility', 1210 'Proficiency' (1210.A2) en 1220 'Due Professional Care' (1220.A1) en performance standards 2010 'Planning', 2100 'Nature of work', 2120 'Risk management', 2201 'Planning Consideration's, 2440 'Disseminating results'.

⁵¹ Het betreft hier o.m. het auditcomité van de Vlaamse overheid en lokale besturen, maar tevens de auditcomités die binnen de besturen zelf zijn ingericht.

Uit de bevraging ‘integriteit en risicomanagement’ blijkt dat slechts enkele besturen over een eigen auditdienst/-functie (m.a.w. een andere auditdienst dan het agentschap Audit Vlaanderen) en auditcomité beschikken. Een opvallende, maar niet zo verrassende vaststelling, is dat, als men de lijst van de recentelijk door de (interne) auditdienst(en) uitgevoerde opdrachten bekijkt, er heel wat processen in voorkomen waar het in de praktijk geregeld misloopt. Te denken aan het beheer van de budgetrekeningen en bewonersgelden, het aankoopproces, inkomstenstromen e.d.

3.5.2 Verloop van een administratief onderzoek

In dit punt lichten we toe wat er onder een administratief onderzoek (forensische audit) wordt bedoeld en hoe een dergelijk onderzoek wordt gevoerd. We baseren ons hierbij op de methodiek die het agentschap Audit Vlaanderen⁵² hiervoor aanwendt. Uit de beschrijving zal blijken dat de aanpak enigszins afwijkt van het procedé dat bij een gewone auditopdracht⁵³ wordt gevolgd.

3.5.2.1 Situering

Een administratief onderzoek kan worden gedefinieerd als het geheel van activiteiten bestaande uit het verzamelen, controleren, bewerken, analyseren van en rapporteren over gegevens, met het oog op waarheidsvinding en/of bewijsvoering op het terrein van juridische/financiële geschillen en/of onregelmatigheden (waaronder fraude) en het geven van preventieve adviezen op dit terrein.⁵⁴

3.5.2.2 Procesverloop

3.5.2.2.1 Aanvraag

Binnen de Vlaamse overheid kan een administratief onderzoek worden opgestart n.a.v. een melding van een klokkenluider⁵⁵ en/of worden aangevraagd door de Vlaamse Regering, een minister van de Vlaamse Regering en/of een leidend ambtenaar van een entiteit die deel uitmaakt van het audituniversum van het agentschap Audit Vlaanderen. Sinds 1 januari 2014 kunnen ook de lokale besturen hiervoor terecht bij het agentschap Audit Vlaanderen. Indien de (betrokken) entiteit over een raad van bestuur of auditcomité beschikt, kan de aanvraag tevens door de voorzitter van deze organen worden geïnitieerd. Het agentschap Audit Vlaanderen kan ook zelf

⁵² Cf. Compendium Forensische Audit van het agentschap Audit Vlaanderen.

⁵³ Hiermee verwijzen we naar de opmaak en/of jaarlijkse update van (een) risicoanalyse(s), het uitwerken van een auditjaarplan, het bepalen van de scope, doelstellingen, middelen en timing van een auditopdracht, de voorbereiding van het werkdossier, het uitvoeren van de opdracht waarbij gegevens worden verzameld, geanalyseerd en waarbij het werkdossier wordt bijgewerkt, de opmaak van het (ontwerp)auditrapport, het communiceren van de bevindingen en aanbevelingen aan het Auditcomité, de geauditeerden, het management, de systematische opvolging van de aanbevelingen e.d.).

⁵⁴ Cf. vertaling van de definiëring van het begrip Forensic Audit (<http://www.thesorafisc.be>)

⁵⁵ Cf. bespreking punt 3.4.4.2 ‘Melding van fraude’

beslissen om een onderzoek op te starten, mocht het tijdens de uitvoering van een auditopdracht op aanwijzingen van onregelmatigheden stuiten.

3.5.2.2.2 Vooronderzoek en opdrachtaanvaarding

Niet elke aanvraag zal uiteindelijk uitmonden in effectief onderzoek. Zo wordt iedere aanvraag eerst grondig en op basis van enkele parameters gescreend (zie bijlage 6).

Indien het agentschap Audit Vlaanderen ervoor opteert om geen administratief onderzoek op te starten, dan wordt dit aan de aanvrager en aan de voorzitter van het Auditcomité gemeld.

In het andere geval wordt de opdrachtaanvaarding o.m. gemeld aan de leidend ambtenaar van de betrokken entiteit, de minister-president, de voorzitter en de leden van het Auditcomité enz. Deze communicatie gebeurt discreet en mag in geen geval worden overgemaakt aan personen waarvoor er aanwijzingen bestaan dat ze zelf bij de onregelmatigheden betrokken zijn. In het schrijven wordt o.m. melding gemaakt van het doel van het onderzoek, de scope, de eventuele samenwerking met externe deskundigen en de samenstelling van het auditteam.

3.5.2.2.3 Plan van aanpak

Na de opdrachtaanvaarding en een discreet verkennende fase wordt er een plan van aanpak / actieplan uitgewerkt. Daarbij wordt o.m. het auditteam samengesteld en worden de geplande activiteiten geregeld met het management en desgevallend met de juridische adviseurs en eventuele andere deskundigen van de betrokken entiteit.

3.5.2.2.4 Uitvoering van het administratief onderzoek

In deze fase wordt het (feitelijk) administratief onderzoek gevoerd. Hierbij worden antwoorden gezocht op de vragen: wie?, wat?, waar?, wanneer?, waarom? en hoe?. Tijdens het onderzoek dient er o.a. rekening gehouden met de zwakke plekken in het interne controlesysteem, de mogelijke betrokkenheid van het management bij de onregelmatigheden en het feit dat de voorgelegde verantwoordingsstukken fouten kunnen bevatten.

Tijdens het onderzoek focussen de auditoren zich op boekhoudkundige onregelmatigheden, gedragspatronen, uitzonderingen, eigenaardigheden e.d. en kunnen ze gebruik maken van schema's, flowcharts, computer assisted forensic audit techniques (CAFAT), het houden van interviews, het organiseren van een walk-through, het verrichten van verbands- en totaalcontroles, het verzenden van confirmatieberichten enz.

Net zoals bij iedere audit, dient het verworven bewijsmateriaal adequaat en relevant te zijn en moeten alle bewijzen, verklaringen en andere documenten systematisch verzameld en vastgelegd worden.

3.5.2.2.5 Confrontatie

Tijdens het administratief onderzoek moet het voor de interne auditdienst mogelijk zijn om met elke potentiële verdachte een gesprek te voeren. Bij dergelijke confrontaties schakelt het agentschap Audit Vlaanderen telkens twee auditoren in. Een auditor noteert nauwgezet alle vragen en antwoorden terwijl de andere het gesprek aanstuurt.

Het agentschap Audit Vlaanderen opteert er voor om deze confrontatie, mits instemming van het (verdachte) personeelslid, tijdens de gewone arbeidsuren te laten plaatsvinden. Bij voorkeur ontvangt het personeelslid na afloop van het gesprek ook onmiddellijk het verslag van het gesprek. Het (verdachte) personeelslid beschikt hierbij over de mogelijkheid om eventuele aanpassingen aan het verslag aan te brengen en/of om bijkomende onderzoeken te vragen aan de forensische auditoren. Het is aan het hoofd van de interne auditdienst om hier al dan niet op in te gaan. Na de ondervraging heeft het personeelslid altijd recht op een kopie van het verslag van de ondervraging.

Indien dit nuttig wordt geacht, kan ook aan de andere personeelsleden waarmee een gewoon gesprek wordt gevoerd, na afloop van dit gesprek, een ondertekende verklaring gevraagd worden waarin de verstrekte informatie wordt samengevat.

Uit de bevraging ‘integriteit en risicomanagement’ blijkt dat dergelijke confrontaties binnen de lokale besturen doorgaans niet worden gevoerd door auditoren, maar wel door bv. de leidend ambtenaar (secretaris/griffier) en/of financieel beheerder, al dan niet in aanwezigheid van een dienst- en/of afdelingshoofd. Ook het al dan niet afleggen van concrete bekentenissen door de verdachte(n)/dader(s) blijkt sterk van geval tot geval te verschillen.

3.5.2.2.6 Neerlegging van de klacht

Indien uit het administratief onderzoek blijkt dat er mogelijk één of meerdere misdrijven zijn gepleegd, wordt het parket en de Centrale Dienst voor de Bestrijding over de Corruptie hiervan op de hoogte gebracht. Binnen de Vlaamse overheid is het zó dat de klachtneerlegging, tenzij er aanwijzingen van betrokkenheid zijn in hoofde van één van de hierna vermelde personen, tevens wordt meegedeeld aan: de leidend ambtenaar, de minister-president, de ministers-leden van het Auditcomité, de functioneel bevoegd minister(s), de voorzitter van het Auditcomité en in voorkomend geval aan de voorzitter van de raad van bestuur en/of de voorzitter van het auditcomité van het betrokken agentschap.

3.5.2.2.7 Rapportering

Na afloop van het onderzoek wordt er telkens een auditrapport opgemaakt. In dit rapport worden op een objectieve wijze de vastgestelde feiten en eventueel gepleegde inbreuken beschreven. Voorts maakt het rapport o.m. melding van de scope, de aanpak, de klachtneerlegging, de inschatting van de mogelijk aangerichte schade, de bewarende maatregelen die de (betrokken) entiteit reeds heeft ondernomen, enz. Dit rapport wordt overigens uitsluitend overgemaakt aan het hoofd van de betrokken entiteit, de hiërarchische oversten van de verdachte ambtenaar, de functioneel bevoegde minister(s), de minister-president, de leden van het Auditcomité, het Rekenhof en in voorkomend geval ook aan de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitter van het auditcomité van het betrokken agentschap.

Binnen het agentschap Audit Vlaanderen heeft men ervoor geopteerd om alle auditrapporten op een unieke wijze te nummeren en ze persoonlijk en tegen ontvangstbewijs bij de betrokkenen af te leveren.

3.5.2.2.8 Nazorg

Eenmaal het administratief onderzoek is afgerond, is het de taak van de beleidsmakers en het management om de nodige acties te ondernemen om herhaling van de feiten te voorkomen. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van de interne auditdienst om er op toe te zien dat het management hier effectief ook gevolg aan geeft. Hiertoe voert het agentschap Audit Vlaanderen telkens 12 tot 18 maanden na de definitieve oplevering van het rapport een voortgangscontroleaudit uit.

3.6 Actoren en verantwoordelijkheden

Tot slot worden in bijlage 7 nog eens alle actoren en hun verantwoordelijkheden opgesomd die in het ganse proces van fraudepreventie, -detectie en respons zijn betrokken.

4. Algemeen besluit

In het dagelijks leven worden we voortdurend aan allerhande risico's blootgesteld. Ook de openbare besturen ontsnappen hier niet aan. Fraude behoort tot één van deze risico's en kan worden omschreven als 'elke onwettige handeling gekenmerkt door bedrog, verzwijging of misbruik van vertrouwen, niet afhankelijk van toepassing van dreiging van geweld of fysieke kracht'. Fraude wordt gepleegd door partijen en/of organisaties om geld, goederen, diensten te verkrijgen, om de betaling of het verlies van diensten te voorkomen, of om persoonlijk of zakelijk voordeel veilig te stellen' (IIA). Diverse factoren zoals druk, rationalisatie en gelegenheid kunnen mensen ertoe aanzetten om fraude te plegen. Hoeveel Vlaamse besturen de afgelopen jaren met een fraudegeval af te rekenen hadden en wat de omvang ervan was, valt moeilijk te becijferen. Zo wordt er hierover niet openlijk gecommuniceerd of werd het fraudegeval tot dusver niet gedetecteerd. Feit is wel dat 22 besturen tijdens een recent onderzoek hebben aangegeven de voorbije vijf jaar met minimum één fraudegeval binnen hun organisatie geconfronteerd te zijn. De meest geciteerde vormen van fraude zijn kasgeldfraude, onregelmatigheden bij het beheer van budgetrekeningen/rekeningen van bewonersgelden het vervreemden van gemeenschapsgoederen of bedrijfsmiddelen, de niet facturatie van geleverde prestaties en onregelmatigheden bij aanbestedingen. Een kant-en-klaar profiel van de dader bestaat er niet, mannen in de leeftijdscategorie 36-55 jaar scoren het slechtst. Voorts blijkt de omvang van de fraude op te lopen van enkele tientallen tot (tien)duizenden euro's.

Niettegenstaande het risico op fraude nooit volledig kan worden uitgesloten, dienen de openbare besturen voldoende en blijvende aandacht te besteden aan fraudepreventie, -detectie –en respons.

Een belangrijke stap in het proces van fraudepreventie, -detectie –en respons is het systematisch inventariseren, analyseren, evalueren van en reageren op risico's. Dit proces is beter bekend onder de naam 'risicomanagement'. Het dient ertoe bij te dragen dat risico's tijdig worden gedetecteerd en gecommuniceerd zodat het management, de beleidsmakers e.d. gepaste acties kunnen ondernemen om de impact en probabiliteit van deze risico's te beperken. Enkele mogelijke preventieve maatregelen zijn: het uitschrijven van een deontologische code, werkinstructies en procedures, het communiceren van deze procedures e.d. naar het personeel toe, het organiseren van sensibiliseringscampagnes, het verhogen van de verantwoordingszin en het kostenbewustzijn bij de medewerkers, het voorzien van functiescheiding en -rotatie, het systematisch nazicht van dossiers door een hiërarchische overste enz. Daarnaast speelt ook de organisatiecultuur (in het bijzonder het voorbeeldgedrag van het management), de organisatiestructuur, het personeelsbeleid (correcte in-, uit- en doorstroom van mensen, correcte verloning e.d.) een essentiële rol.

Op het vlak van risico-/fraudedetectie dient men oog te hebben voor de signalen uit de interne en externe omgeving (bv. toename van het aantal klachten, medewerkers die zich plots anders gaan gedragen, toename van bepaalde uitgaven e.d.). Bij deze fraudedetectie kan o.m. gebruik gemaakt worden van ratio- en trendanalyses, kan er door de interne auditdienst een detectie-audit worden uitgevoerd. Ook andere instrumenten zoals het systematisch nazicht van dossiers (bv. personeelsdossier, dossier van de sociale dienst, een betaalopdracht e.d.) behoren tot de mogelijkheden al dient men zich daarbij te houden aan de geldende wet- en regelgeving.

Ambtenaren die tijdens de uitoefening van hun ambt onregelmatigheden vaststellen, dienen hun hiërarchische overste(n) en/of de Procureur des Konings hier onmiddellijk over te informeren. Doet de medewerker dit niet, dan loopt men het risico dat de fraude blijft aanhouden of zelfs nog uitbreiding neemt. De melding van de onregelmatigheden kan tevens via een ander kanaal geschieden, denken we hierbij aan de Vlaamse ombudsman, het agentschap Audit Vlaanderen, het virtueel meldpunt Integriteit van de Vlaamse overheid enz. Ook de modale burger, klanten en/of leveranciers kunnen mogelijke onregelmatigheden in hun relatie met de Vlaamse overheid en lokale besturen waarover ze kennis hebben, melden via bv. de Vlaamse Infolijn. In dit laatste geval, wordt hun melding onmiddellijk doorgespeeld naar het agentschap Audit Vlaanderen. Op basis van een dergelijke melding kan er een administratief onderzoek (forensische audit) worden opgestart. Tijdens dit proces worden er gegevens verzameld, gecontroleerd, bewerkt, geanalyseerd en wordt erover gerapporteerd met het oog op waarheidsvinding en/of bewijsvoering op het terrein van juridische/financiële geschillen en/of onregelmatigheden en het geven van preventieve adviezen.

Bibliografie

1 Artikelen en cursusmateriaal

- AMS, Business ethics & fraud, Jean-Pierre Garitte, Antwerpen, 13 maart 2008.
- AMS, Controletechnieken op het werk, Hans Van Bavel, Antwerpen, 28 november 2013.
- AMS, Arbeidsrechtelijke aspecten, Jan Hofkens, 2 december 2013.
- AMS, Beginselen van strafrechtelijke verantwoordelijkheid in ondernemingscontext, De Meulenaer Stijn, 2 december 2013,
- AMS, Fraudemechanismen en fraude risk management, Evert-Jan Lammers, maart 2014.

2 Wetteksten en decreten

2.1 Wetteksten en decreten

- EUROPEES VERDRAG VAN DE RECHTEN VAN DE MENS
- GRONDWET
- WETBOEK VAN STRAFVORDERING
- STRAFWETBOEK
- DECREET van 19 december 2008 betreffende de organisatie van openbare centra voor maatschappelijk welzijn.
- DECREET van 8 juli 2011 houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan, en de controle door het Rekenhof.
- DECREET betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector dat op 22 november 2013 door de Vlaamse Regering werd bekrachtigd en afgekondigd.
- GEMEENTEDECREET van 15 juli 2005.
- KADERDECREET Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003.
- OMBUDSDECREET – decreet houdende instelling van de Vlaamse Ombudsdienst van 7 juli 1998.
- PROVINCIEDECREET van 9 december 2005.

2.2 Besluiten

- BESLUIT van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit van 7 september 2012.
- BESLUIT van de Vlaamse Regering houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid van 13 januari 2006.

2.3 Omzendbrieven, instructies, protocollen e.a.

- Protocol ombudsdienst – Vlaamse Regering, 4 juli 2005.
- Protocol ombudsdienst – agentschap Audit Vlaanderen (IAVA), 16-17 mei 2006.
- Raamstatuut (Vlaams personeelsstatuut) van 13 januari 2006.

3 Interviews en e-mails

- DE ROECK, P., adviseur-generaal integriteitsbeleid, FOD Budget en Beheerscontrole, 4 maart 2014.
- DE SMEDT, E., directeur AudiO Lokaal, 2 december 2013.
- NAEYAERT, W., manager-auditor agentschap Audit Vlaanderen, 13 november 2013.
- NEVEN, K., eerste auditeur-revisor, Rekenhof, 29 november 2013.

4 Opleiding, seminarie

- Opleiding Forensic auditing, Antwerp Management School, oktober 2013 - juni 2014.
- Op heterdaad betrapt! Het profiel van een fraudeur, KPMG Brussel, 30 januari 2014.

5 Websites, downloads

5.1 Websites

- Agentschap Audit Vlaanderen, Klokkenluiders
<http://www2.vlaanderen.be/doelbewustmanagement/klokkenluiders.html>
- Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (CBPL), Bescherming van de persoonlijke levenssfeer
<http://www.privacycommission.be/>
- KPMG, Who is the typical fraudster?, KPMG Analysis of global patterns of fraud, 2011.
http://www.kpmg.com/IS/is/utgefidefni/greinar-og-utgefid/Documents/Who_is_the_typical_fraudster.pdf
- Serious Fraud Office
<http://www.sfo.gov.uk>
- ThesoraFisc Accountantskantoor, Administratief onderzoek
<http://www.thesorafisc.be/onze-diensten/expertises/>
- Van Dale, Groot woordenboek van de Nederlandse taal
<http://www.vandale.be/>
- Vlaamse codex
<http://codex.vlaanderen.be>

- Vlaamse overheid
<http://www.vlaanderen.be/nl/overheid/werking-vlaamse-overheid/integriteit-en-deontologie/de-deontologische-code-van-de-vlaamse-ambtenaar>
<http://www.bestuurszaken.be/deontologische-code>
- VVSG
http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Gemeentedecreet/Pages/documentatie.aspx

5.2 Downloads

- Agentschap Audit Vlaanderen
Auditcharter van het Agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA)
http://www2.vlaanderen.be/doelbewustmanagement/Auditcharter_IAVA_20120911_def.pdf
Compendium forensische audit, 2013.
<http://dar.vonet.be/nlapps/docs/default.asp?id=6796>.
- COSO, Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, mei 2013.
http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf
- Deloitte, Gemeente Governance Fraude, managen van frauderisico's geeft voorsprong!, januari 2010.
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/Publieke%20Zaken/Gemeenten%20en%20provincies/nl_nl_handboek_Fraude.pdf
- Federale Overheidsdienst Budget en Beheerscontrole, Praktijkids voor het opzetten en onderhouden van een internecontrolesysteem, management support.
http://www.begroting.be/portal/page/portal/INTERNET_pagegroup/INTERNET_ms/120829_IB_Praktijkids_NL.pdf
- Institute of Internal Auditors, AICPA, ACFE, Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide.
<http://www.scribd.com>
- Institute of Forensic Auditors, Deontologische code, 7 februari 2003
https://www.forensicaudit.be/data/IFA%20Code%20of%20Conduct%20N+F_2.pdf
- Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR), Studies en documenten van het Belgisch Centrum voor Normalisatie van de Accountancy en het Revisoraat, Het beroepsgeheim van de bedrijfsrevisor, 2/1986
http://www.ibr-ire.be/nl/publicaties/afgesloten_reeksen/ibr_studies/Documents/Beroep/Het%20beroepsgeheim%20van%20de%20bedrijfsrevisor.pdf

- National Fraud Authority, Fraud typologies and victims of fraud

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/118469/fraud-typologies.pdf

Begrippenlijst

- **Administratief onderzoek**

Het geheel van activiteiten bestaande uit het verzamelen, controleren, bewerken, analyseren van en rapporteren over gegevens, met het oog op waarheidsvinding en/of bewijsvoering op het terrein van juridische/financiële geschillen en/of onregelmatigheden (waaronder fraude) en het geven van preventieve adviezen op dit terrein.

- **Agentschap Audit Vlaanderen**

Het vroegere Agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie. Dit agentschap staat o.m. in voor het voeren van organisatie-, thema-, operationele, detectie- en forensische audits binnen het audituniversum van de Vlaamse overheid.

- **Auditcharter**

Een charter is een geschreven document waarin wordt aangegeven wat de verantwoordelijkheden, bevoegdheden zijn van de interne-auditfunctie binnen de organisatie. Tevens wordt erin aangegeven wat de plaats is van de interne-auditfunctie binnen de organisatie (plaats op het organogram), welke opdrachten ze kan en mag uitvoeren (zekerheidsverstreckende activiteiten versus adviesverlening) en het feit dat de interne-auditfunctie toegang dient te verwerven tot alle documenten en personeelsleden teneinde haar activiteiten te kunnen uitoefenen.

- **Collusie**

Geheime verstandhouding of het samenspannen van meerdere personen om een derde (persoon of organisatie) te benadelen.

- **Corporate governance**

Deugdelijk bestuur. Het geheel van regels en principes die de manier van werken van een organisatie bepalen. Het doel ervan is de organisatie ervan te verzekeren haar doelstellingen te halen, risico's te beheersen, transparantie en tevredenheid van de verschillende belanghebbenden te verzekeren.

- **Corruptie**

Niet ethisch gebruik van een bevoegdheid voor persoonlijke of privédoeleinden. Corruptie betreft elke persoon met beslissingsmacht. Hij of zij doet iets of niet in het kader van zijn of haar functie, in ruil voor goederen, geschenken, voordelen enz.

- **COSO**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- **Data-mining**

Is het gericht zoeken naar (statistische) verbanden in gegevensverzamelingen met als doel profielen op te stellen voor wetenschappelijk, journalistiek of commercieel gebruik.

- **EVRM**

Europees Verdrag van de Rechten van de Mens

- **ICS**

Internecontrolesysteem

- **I.I.A.**

The Institute of Internal Auditors

- **Interne audit**

Interne audit is een onafhankelijke en op objectieve wijze zekerheidsverstreckende en raadgevende activiteit. Deze is in het leven geroepen om een meerwaarde te bieden en een verbetering te bewerkstelligen van de werking van een organisatie. Zij helpt een organisatie bij het realiseren van haar doelstellingen door, via een systematische en gedisciplineerde aanpak, de doeltreffendheid van het risico- en controlebeheer en de beleidsprocessen te evalueren en te verbeteren.

- **Interne controle**

Interne controle is een door de leiding (raad van bestuur, directie, management en anderen) tot stand gebracht proces om een redelijke zekerheid te verschaffen omtrent de realisatie van volgende categorieën van doelstellingen:

- het bereiken van de opgelegde doelstellingen en het effectieve en efficiënte beheer van risico's;
- de naleving van de wet- en regelgeving en procedures (reglementen, voorschriften e.a.);
- de betrouwbaarheid van de financiële en beheersrapportering;
- de effectieve en efficiënte werking van de diensten en het efficiënt inzetten van de middelen;
- de bescherming van de activa en voorkoming van fraude.

- **Integriteit**
Handelen volgens vooropgestelde waarden en normen.
- **Forensische audit**
Zie administratief onderzoek.
- **Klokkenluider**
Het personeelslid dat in de uitoefening van zijn ambt nalatigheden, misbruiken of misdrijven binnen de entiteiten waar het tewerkgesteld is, heeft vastgesteld en gemeld.
- **Leidend ambtenaar**
Hiermee wordt bedoeld de functie van gedelegeerd bestuurder, administrateur-generaal, (provincie)griffier, gemeentesecretaris, OCMW-secretaris, secretaris van een aan het OCMW verbonden vereniging, directeur van een autonoom gemeente- en/of provinciebedrijf.
- **OCMW**
Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
- **Onregelmatigheden**
Een nalatigheid, misdrijf of misbruik.
- **Ontslag om dringende redenen**
Een tekortkoming op de werkvloer die zo ernstig is dat ze elke verdere samenwerking tussen de werkgever en de werknemer onmiddellijk en definitief onmogelijk maakt. Het ontslag om dringende redenen moet binnen de drie werkdagen volgen nadat de zware feiten bekend werden.
- **Risico**
Risico is elke onzekerheid dat een gebeurtenis zich zal manifesteren die een mogelijke invloed kan hebben op de realisatie van de (organisatie)doelstellingen.
- **Risicoanalyse**
Het analyseren van de interne en externe factoren die de kwaliteit van producten en diensten beïnvloeden of bedreigen en bijgevolg ook de realisatie van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren.

- **Risicomanagement**

Risicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming. Het is ontworpen om potentiële gebeurtenissen die een invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te beheren, zodat ze binnen de risico-acceptiegraad van de organisatie vallen en op deze manier een redelijke zekerheid verschafft dat de organisatie haar ondernemingsdoelstellingen zal behalen.

- **Tone at the top**

Is één van de deelaspecten van de internecontroleomgeving. Het begrip staat voor de voorbeeldfunctie die het management moet vervullen, zodat dit ook het gedrag van de medewerkers positief beïnvloedt.

- **Tone of the peers**

Is één van de deelaspecten van de internecontroleomgeving. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers hun eigen gedrag gaan spiegelen aan dit van anderen / collega's.

- **Vlaamse publieke sector**

Hiermee wordt bedoeld de departementen en entiteiten van de Vlaamse overheid zoals o.m. vermeld in het artikel 4 van het Rekendecreet en de lokale besturen zoals de provinciebesturen en -bedrijven, de gemeentebesturen en -bedrijven, de OCMW's en hun verbonden Verenigingen.

Lijst van figuren

Figuur 1 Fraudedriehoek

Figuur 2 COSO-kubus

Bijlagen

Bijlage 1 Knipperlichten

Bijlage 2 Typologieën van fraude

Bijlage 3 Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)

Bijlage 4 Frauderisico's vanuit de invalshoeken: klant, leverancier, personeel, derde

Bijlage 5 Ondernomen acties na de detectie van fraude

Bijlage 6 Puntenschaal voor de berekening van de betrouwbaarheidsscore i.f.v. een administratief onderzoek

Bijlage 7 Actoren en verantwoordelijkheden i.f.v. fraudepreventie, -detectie en respons

Bijlage 8 Ontleding van gedetecteerde fraudegevallen

Bijlage 9 Resultaten enquête 'Integriteit en risicomanagement', 2013

BIJLAGE 1: Knipperlichten

Organisatiestructuur
<ul style="list-style-type: none"> Organisaties met een complexe, niet transparante structuur en processen.
<ul style="list-style-type: none"> Het gebrek aan (financiële) transparantie.
<ul style="list-style-type: none"> Het bestaan van zgn. afzonderlijke diensten (juridische entiteiten) die niet door de bedrijfstop worden gemonitord.
<ul style="list-style-type: none"> Bedrijven in herstructurering, waarbij medewerkers angst hebben voor de verandering, het mogelijk verlies van hun (top)functie e.d.
<ul style="list-style-type: none"> Personen die worden omringd door favorieten en/of mensen die deze persoon niet uitdagen.
<ul style="list-style-type: none"> Organisaties waarbij medewerkers terzelfdertijd verschillende functies voor hun rekening nemen (bv. combinatie van personeel, financiën en ICT).
Persoonseigenschappen en privésituatie
<ul style="list-style-type: none"> Personen met slechte gewoontes, personen die leiden aan een alcohol-, drugs-, gokverslaving.
<ul style="list-style-type: none"> Personen die te kampen hebben met zware psychologische problemen (bv. depressie).
<ul style="list-style-type: none"> Personen waarmee het (zeer) moeilijk samenwerken is.
<ul style="list-style-type: none"> Personen die boven hun stand leven en/of wiens uitgavenpatroon plots veranderd is.
<ul style="list-style-type: none"> Personen die zich melodramatisch, arrogant, bedreigend opstellen.
<ul style="list-style-type: none"> Personen met gebrek aan vertrouwen in en/of in de samenwerking met de controleactoren (intern/externe audit).
<ul style="list-style-type: none"> Personen wiens relatie is stukgelopen, een (terminaal) ziek familielid, het verlies van een tweede inkomen enz.
<ul style="list-style-type: none"> Onbetrouwbare personen, die steeds slechte resultaten voorleggen en die tegenvallende resultaten nooit aan zichzelf toewijzen (bv. het is de schuld van iemand anders, maar zeker niet van mij).
<ul style="list-style-type: none"> Situaties waarbij meerdere familieleden terzelfdertijd in dezelfde organisatie en/of dienst zijn tewerkgesteld (partners, kinderen, neven/nichten e.d.).
Human Resources Management
<ul style="list-style-type: none"> Organisaties met een lage moraliteit en groot personeelsverloop.
<ul style="list-style-type: none"> Grote bonussen voor (top)managers indien ze hun doelstellingen behalen.
<ul style="list-style-type: none"> Personen die een promotie weigeren en er geen verklaring voor willen afleggen.
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers die zelden verlof nemen.

Human Resources Management
<ul style="list-style-type: none"> • Personen die veel overuren, avond- en/of nachtwerk presteren.
<ul style="list-style-type: none"> • Personen die niet in staat zijn om de op hun curriculum vitae (CV) vermelde vaardigheden aan te tonen op de werkvloer.
<ul style="list-style-type: none"> • Managers die plots zelf uitvoerende taken gaan verrichten.
<ul style="list-style-type: none"> • Personen die weinig gemotiveerd en ongelukkig zijn op het werk.
<ul style="list-style-type: none"> • Functies met een hoog risicoprofiel. <ul style="list-style-type: none"> ○ Aankoopverantwoordelijken (niet naleving van de wetgeving op de overheidsopdracht bij de gunning van opdrachten, aanvaarden van steekpenningen, relatiegeschenken e.d.). ○ Administratief medewerkers (bv. personen die binnen de woon- en zorgcentra instaan voor het beheer van de bewonersgelden en/of binnen de sociale dienst voor de verwerking van de dossiers budgetbeheer). ○ Dossierbehandelaars (bv. personen die instaan voor de toekenning van vergunningen, financiële vergoedingen e.d.). ○ Inspecteurs (bv. grove onregelmatigheden door het oog zien na bedreigingen te hebben ontvangen). ○ Kasverantwoordelijken (woon- en zorgcentra, recreatiecentra, inkomsten uit evenementen, shop, dienstencentra). ○ Leden van de raad van bestuur (politieke inmenging in bepaalde dossiers en/of in relatie met de administratie). ○ Leidend ambtenaren (bv. die plots uitvoerende taken gaan verrichten, die de bedrijfsregels zelf niet naleven). ○ Maatschappelijk werkers ○ Magazijniers (Niet registratie van alle voorraadverstrekingen). ○ Medewerkers van de technische dienst / facility (oneigenlijk gebruik en/of vervreemden van gemeenschapsgoederen/bedrijfsmiddelen – bv. gereedschap, bouwmaterialen, onderhoudsproducten). ○ Medewerkers van de dienst financiën (beheer van financiële verrichtingen, debiteurenbeheer, financiële verslaggeving e.d.). ○ Onderzoekers (manipulatie van onderzoeksresultaten). ○ Onderhouds- en schoonmaakpersoneel (diefstal bij cliënten, diefstal van onderhouds- en schoonmaakproducten, onregelmatigheden m.b.t. de gepresteerde uren / dienstencheques).

<ul style="list-style-type: none"> ○ Projectleiders (belangenvermenging). ○ Verantwoordelijken voor de loon- en weddeberekeningen (zichzelf een extra vergoeding toekennen, verloning van een medewerker voor meer dan 1 FTE, verloning tegen een ander barema dan goedgekeurd door het management). ○ Verantwoordelijken voor de verkoop (verkoop van boeken, plantgoed, bar, toegangstickets). ○ Verantwoordelijken voor het beheer van heffingen en boeten (onterecht oninbaar verklaren van heffingen en boeten).
Systemen
<ul style="list-style-type: none"> • De toename van de winst leidt niet tot een evenredige toename van de cashflow.
<ul style="list-style-type: none"> • Sterke toename van de inkomsten na een promotie.
Organisatiecultuur – integriteit
<ul style="list-style-type: none"> • Geheimdoenerij rond hun functie en/of behaalde (financiële) resultaten.
<ul style="list-style-type: none"> • Personen die onder extreem hoge werkdruk staan om bepaalde (verkoop)cijfers te behalen.
<ul style="list-style-type: none"> • Personen die niet vrijwillig informatie verstrekken en/of niet antwoorden op (bijkomende) vragen die aan hen worden gesteld.
<ul style="list-style-type: none"> • Personen waarbij het eigenbelang primeert boven het algemeen belang. Personen die enkel bezorgd zijn om hun eigen agenda.
Relatie interne en externe omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Andere bedrijven in de sector hebben het moeilijk met de verkoop van hun diensten/producten en hebben te kampen met dalende winsten, terwijl in uw organisatie de winst, de verkoopcijfers nu juist wel toenemen.
<ul style="list-style-type: none"> • Een financieel, economische crisis die kan leiden tot besparingen, personeelsafvloeiingen e.d.
<ul style="list-style-type: none"> • Complexe abnormale verlonings- en betalingsmethoden tussen de organisatie en leveranciers.
<ul style="list-style-type: none"> • Klanten en/of leveranciers die enkel met één specifiek personeelslid / manager willen handelen.

Bron: Gebaseerd op het magazine: “Who is the typical Fraudster Red flags not to be missed” – profile of a Fraudster KPMG blz. 2 en aangevuld met de resultaten uit de bevraging ‘integriteit en risicomanagement’

BIJLAGE 2: Typologieën van fraude

Categorie	Subcategorie	Archetype
Verslaggevingsfraude		
Financieel	Overwaardering	Timingverschillen
		Fictieve inkomsten
		Verborgene kosten en schulden
		Onvolledige toelichting
		Oergewaardeerde activa en inkomsten
	Onderwaardering	Ondergewaardeerde activa en inkomsten
Niet-financieel		Curriculum vitae
		Interne documenten
		Externe documenten
Fraude met bedrijfsmiddelen		
Cash	Verduistering	Kleine kas
		Depositorekeningen
Andere betalingen	Betaalschema's	Schermvennootschappen
		Aankoopfraude
		Privé-aankopen
	Payrollschemas	Fictieve werknemers
		Commissies
		Kostenvergoedingen
		Valse lonen
	Onkostennota's	Niet-zakelijke uitgaven
		Overdreven kosten
		Fictieve kosten
		Meervoudige terugbetaling

Categorie	Subcategorie	Archetype
Fraude met bedrijfsmiddelen		
Andere betalingen	Cheques	Vervalste opdrachtgever
		Vervalst endossement
		Vervalste begunstigde
		Zoekgeraakte cheque
		Geautoriseerde maker
	Kasregister	Valse retouren
		Valse terugbetalingen
Afromen	Verkopen	Volledig zwarte verkopen
		Onvolledig geboekte verkopen
	Vorderingen	Afboeken dubieuze debiteuren
		Slepen van betalingen
		Niet verborgen diefstal
		Valse terugbetalingen
	Voorraden en overige activa	Voorraden
Overige activa		Herkwalificatie
		Verkopen en leveringen
		Aankopen en ontvangsten
		Openlijke fraude
Corruptie		
Conflicterend belang		Aankopen
		Verkopen
Omkoping		Overfacturatie met kickback
		Manipulatie van offerteprocedures
Overdreven cadeaus		Overdreven cadeaus
Economische afpersing		Economische afpersing

Bron: 46 Archetypen van occupational fraud and abuse (Joseph T. Wells), Forensic auditing in België, Evert-Jan Lammers, 2013, blz. 63.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Algemeen	Afwezigheid van een rampenambtenaar	Geen echte rampenambtenaar in dienst.	Outsourcing - samenwerken met andere besturen op dit vlak.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	OCMW	Algemeen	Betaalsystemen	Mogelijke onregelmatigheden op het niveau van financiële stromen (betalingsproces, budgetbeheer, beheer bewonersgelden e.d.), dubbele betalingen.	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, uittekenen van processen, inbouwen van controlepunten, voorzien van voldoende functiescheiding, dubbele handtekening bij het uitvoeren van betaalopdrachten, systematisch nazicht van de dossiers door een hiërarchische overste, periodiek het proces onderwerpen aan een audit, registratie van alle aankoopfacturen in het systeem. Voorzien van controlepunten in de software waardoor klanten-/leveranciers-fiches niet zomaar door iedereen kunnen worden gewijzigd - bijhouden van een audittrail.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Provincie	Managementteam	Financieel beheer	Beleidsdoelstellingen worden op de verkeerde plaats opgevolgd.	Onderzoek van de informatiebehoeften, nagaan op welk niveau, welke materie het best wordt behandeld.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Algemeen	Gebrek aan transparantie, inzicht op de risico's waaraan de organisatie wordt blootgesteld	Niet (of niet tijdig genoeg) detecteren van fouten binnen de organisatie.	Introduceren van risicomanagement, procesmanagement. Periodieke rapportage van gegevens naar het management. Aanduiden van risk-managers binnen de organisatie (bv. diensthoofden, interne controller, IDPB, juridische dienst, ICT-dienst e.d.).
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Vlaamse overheid	Algemeen	Klantvriendelijkheid en kwaliteitsbewaking	Er is een gebrek aan kwalitatieve en klantvriendelijke afronding (nazorg) van projecten.	Voorzien van kwaliteitsbewaking - aanduiden van een kwaliteitscoördinator binnen de organisatie.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Beleid	Korte termijnvisie	Korte termijnvisie	Opmaak van een meerjarenbegroting (cf. BBC vanaf 1/1/2014).
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	OCMW	Algemeen	Menselijke fouten	Menselijke fouten	Uittekenen van processen, uitwerken van interne controlepunten e.d. Inbouwen van controle-punten in de software.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Vlaamse overheid	Algemeen	Menselijke fouten	Manuele processtappen die de kans op fouten kan doen toenemen.	Uittekenen van processen, uitwerken van interne controlepunten e.d. Inbouwen van controle-punten in de software.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Vlaamse overheid	Onderzoek & wetenschap	Niet naleven van de wet- en regelgeving	Het niet naleven van interne procedures (bv. voorbereidend onderzoek naar de financiële toestand van een cliënt).	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, voorzien in opleiding en training. Mogelijke tekortkomingen onmiddellijk terugkoppelen met het personeel.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Vlaamse overheid	Algemeen	Niet of niet tijdig behalen van doelstellingen en deadlines	Risico dat er onvoldoende wetenschappelijke output wordt geproduceerd, waardoor aan (internationale) geloofwaardigheid wordt ingeboet.	Realisaties periodiek rapporteren - plaats op het internet/intranet zodat de belanghebbenden de stand van zaken kunnen opvolgen. Organiseren van periodiek overleg met de betrokken actoren/belanghebbenden.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Dienst financiën	Niet of niet tijdig behalen van doelstellingen en deadlines	Het niet respecteren van juridische deadlines met financieel verlies tot gevolg.	Opvolgen van de deadlines - deadlines registreren op het intranet/reminders instellen in mailboxen e.d.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Dienstverlening	Niet of niet tijdig behalen van doelstellingen en deadlines	Het bereiken van de doelstellingen	Periodieke opvolging van de uitvoering van bepaalde processen/projecten. Periodieke rapportage ervan t.a.v. het management, diensthoofd e.d.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Algemeen	Onvoldoende kennis van de werking van de organisatie en/of processen	Niet uitgetekend zijn van de processen	Inventarisatie van alle processen en periodiek bijsturen van de processen. Het bijhouden van een processencatalogus. Het is aangewezen om de medewerkers actief te betrekken in dit proces. Zorgen voor voldoende kennis-verwerking/-deling. Inbouwen van controle-punten in de processen.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Algemeen	Onvoldoende kennis van de werking van de organisatie en/of processen	Procesopvolging	Inventarisatie van alle processen en periodiek bijsturen van de processen. Het bijhouden van een processencatalogus. Het is aangewezen om de medewerkers actief te betrekken in dit proces. Zorgen voor voldoende kennis-verwerking/-deling. Inbouwen van controle-punten in de processen.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Algemeen	Onvoldoende zicht op de ontwikkelingen in de externe omgeving	Niet tijdig reageren op maatschappelijke trends en risico's	Deelname aan netwerkevenementen, voorzien in de opvolging van trends binnen de sector, deelname aan opleidingen en trainingen.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Gemeente	Algemeen	Risicobeheer	Calamiteit (overstroming, andere)	Voorzien van een rampenplan. Mogelijke risico's binnen de organisatie (provinciaal / gemeentelijk gebied) in kaart brengen. Introduceren van risicomanagement. Bijhouden van een risicoregister / raamwerk. Zgn. risk managers aanduiden in de organisatie (juridisch dienst, IDPB, interne controller e.d.).
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Provincie	Managementteam	Risicobeheer	Belangrijke dingen lopen verkeerd, omdat leidinggevenden onvoldoende bezig zijn met de risico's die zich kunnen voordoen in hun dienst/afdeling.	Voorzien van een rampenplan. Mogelijke risico's binnen de organisatie (provinciaal / gemeentelijk gebied) in kaart brengen. Introduceren van risicomanagementen. Bijhouden van een risicoregister / raamwerk. Zgn. risk managers aanduiden in de organisatie (juridisch dienst, IDPB, interne controller e.d.). Organiseren van informatie- en sensibiliseringscampagnes, deelname aan opleidingen en trainingen rond risicobeheer e.d.
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	Vlaamse overheid	Beleid	Visie	Gebrek aan een duidelijke visie	Ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie die zowel door de beleidsmakers als door het management wordt gedragen. Voorzien van een interactief proces tussen de diverse actoren.
Efficiëntie en effectiviteit	OCMW	Algemeen	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Verspilling van mensen (werktijd) en middelen; gebrek aan efficiënt en zuinig beleid.	Organiseren van sensibiliseringscampagnes. Gebruik van tijdsregistratie, in kaart brengen van de werkdruk, bepaalde standaarden/ maatstaven afspreken.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Gemeente	Algemeen	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Historisch of inefficiënt beleid.	Uitwerken van een duidelijke visie, dit in nauwe samenwerking tussen de beleidsmakers en het managementteam.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	OCMW	Algemeen	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Onefficiënt gebruik van de middelen	Inventarisatie van alle processen en/of mogelijke problemen, voorzien van voldoende opleiding en training.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Vlaamse overheid	Algemeen	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Het beschikbare budget wordt niet optimaal aangewend.	Periodieke (financiële) rapportages aan managementteam. Systematische opvolging van de budgetten door de dienst financiën, periodieke terugkoppeling van de resultaten met de betrokkenen, invoeren van het budgethouderschap.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Gemeente	Facility	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Rationeel energieverbruik	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, bijhouden van een korf van verbruiksgoederen, cijfers m.b.t. energieverbruik e.d. - affichering van de resultaten ervan, bespreking van de resultaten op het managementteam e.d.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Provincie	Managementteam	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	De sleutelprocessen verlopen onvoldoende efficiënt en effectief, waardoor de beleidsdoelstellingen niet of niet tijdig gehaald worden.	Uittekenen van processen, uitwerken van interne controlepunten e.d.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Gemeente	Stedenbouw	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Gebrekkige / te trage dienstverlening	In kaart brengen van alle processen, van doorlooptijden. Registratie van alle contactmomenten in een applicatie, sociaal dossier of dergelijke zodat het systeem automatisch signalen kan geven aan de gebruiker dat er bepaalde acties dienen te worden ondernomen. Digitaliseren van bepaalde processen en/of aanvragen zodat de klant van thuis uit aanvragen kan doen en de stand van zijn dossier van thuis uit kan opvolgen.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Gemeente	Algemeen	Financieel evenwicht	Efficiënte en effectieve inzet van de middelen	Systematische opvolging van de budgetten, bijhouden van boordtabellen, periodieke rapportage van de resultaten t.a.v. het managementteam, beleidsmakers e.d.
Efficiëntie, effectiviteit, economy	Gemeente	Dienst vergunning	Tijdige aflevering van vergunningen	Tijdig afleveren van vergunningen	Automatisatie van de procesflow. Voorzien van de mogelijkheid dat de cliënt van thuis uit een aanvraag kan indienen en dat hij digitaal ook de stand van het dossier kan opvolgen. Binnen de organisatie kan het ganse proces worden in kaart gebracht en kan er naar zgn. bottlenecks worden gezocht zodat deze knelpunten zo snel mogelijk worden weggewerkt. Gebruik van best practices in de sector.
Facility	OCMW	Facility	Aankoopproces	Dubbele bestellingen	Voorzien van functiescheiding, inventariseren en uittekenen van het aankoopproces, voorzien van interne controlepunten in het proces, dubbele handtekening bij de ondertekening van contracten, verbintenissen e.d. - Bij de detectie van onregelmatigheden dit onmiddellijk rapporteren aan de betrokkenen.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Facility	Algemeen	Facility	Diefstal, inbraak en onderhoud gebouwen	Gebrekkig onderhoud van de gebouwen	Onderbrengen van de dienstverlening van het OCMW en de gemeente in één gebouw, opmaak van een meerjarenplan.
Facility	Gemeente	Facility	Diefstal, inbraak en onderhoud gebouwen	Diefstal, inbraak	Voorzien van camerabewaking, bepaalde ruimtes niet toegankelijk stellen voor het cliënteel. Belangrijke aandacht op het vlak van de beveiliging van ruimtes waar vertrouwelijke data worden bewaard (sociale dienst, dienst bevolking, ICT, personeelsdienst, dienst financiën), periodieke overdracht van kasmiddelen naar de financiële instelling.
Facility	Gemeente	Facility	Diefstal, inbraak en onderhoud gebouwen	Onveilige en vrije toegang openbare gebouwen.	Onderbrengen van de dienstverlening van het OCMW en de gemeente in één gebouw, opmaak van een meerjarenplan. Voorzien in preventief onderhoud. Het toegankelijk maken van de lokalen voor mindervaliden e.d.
Facility	Algemeen	Facility	Fysiche bescherming van goederen/activa	Mogelijk verlies van goederen, activa aangehouden in het magazijn / voorraadruimtes	Voorzien van voldoende toegangsbeveiliging. Maken van duidelijke afspraken met medewerkers rond het gebruik van materialen en het verbod om deze voor privédoeleinden aan te wenden. Bijhouden van een permanente inventaris. Voorraadbeheer (inkoop, verstrekking, verkoop).
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Aankoopproces	Consequent systeem bestelbon- leveringsbon-factuur	Voorzien van functiescheiding, inventariseren en uittekenen van het aankoopproces, voorzien van interne controlepunten in het proces, dubbele handtekening bij de ondertekening van contracten, verbintenissen e.d. - Bij de detectie van onregelmatigheden dit onmiddellijk rapporteren aan de betrokkenen.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Betaalproces	Dubbele betalingen	Registratie van alle aankoopfacturen e.d. in het boekhoudpakket. Dagelijks/wekelijks trekken van listings en deze inlezen in het betaalpakket. Voorzien van interne controlepunten in de software zodat het systeem automatisch een melding geeft wanneer een referentie tweemaal wordt gebruikt en/of men tweemaal hetzelfde bedrag inboekt op een bepaalde leverancier. Periodiek opvolgen van de ingeboekte facturen. Bijhouden van een leveranciersadministratie e.d.
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Betaalproces	Overschrijvingen op eigen bankrekeningen en/of andere bankrekeningen dan vermeld op de verantwoordingsstukken	Voorzien van voldoende functiescheiding - dubbele handtekening. Voorkomen dat de persoon die de betalingen invoert ook de betalingsopdracht zelf kan ondertekenen. Organiseren van sensibiliseringscampagnes, medewerkers wijzen op de afspraken uit het arbeidsreglement / deontologische code e.d.
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Betaalproces	Ongeautoriseerde betalingen verrichten	Voorzien van voldoende functiescheiding - dubbele handtekening. Voorkomen dat de persoon die de betalingen invoert ook de betalingsopdracht zelf kan ondertekenen. Organiseren van sensibiliseringscampagnes, medewerkers wijzen op de afspraken uit het arbeidsreglement / deontologische code e.d.
Financiën	Algemeen	Algemeen	Betrouwbare financiële informatie	De beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie teneinde de organisatie te kunnen aansturen/bijsturen	Inventariseren van alle informatiebehoeften binnen de organisatie, bijhouden van boordtabellen, balance scorecard, nieuwe BBC vanaf 1/1/2014, gebruik van authentieke gegevensbronnen, bespreking van de informatie op het managementteam, zorgvuldig opmaken van meerjarenramingen, ontwikkelen van een managementinformatiesysteem.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Betrouwbare financiële informatie	Beschikt de dienst financiën over alle informatie om de kohieren op te maken?	Verbeteren van de interne informatieuitwisseling - op elkaar afstemmen van softwarepakketten.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Externe facturatie	Worden alle verstrekte diensten gefactureerd?	Voeren van verbandscontroles (aangekochte versus verstrekte hoeveelheden, verstrekte versus gefactureerde hoeveelheden), bijhouden van een kostprijsboekhouding, periodieke rapportage van de resultaten naar het management.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Externe facturatie	Worden de gemeentelijke zalen en vergaderlokalen correct verhuurd?	Bijhouden van het statistieken rond het aantal bezoekers, bijhouden van boordtabellen, steekproefsgewijze controles uitvoeren, voeren van trendanalyses, voorzien in functierotatie, bijhouden van een kasdagboek. Verrichten van onaangekondigde controles.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Financieel beheer	Beheersen van financiële stromen	Uittekenen van processen, inbouwen van controlepunten, voorzien van voldoende functiescheiding (aankoop, betalingen, debiteurenbeheer).
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Financieel beheer	Financiën: beperkte mogelijkheden van het boekhoudpakket	Aankopen van een nieuw pakket, nagaan met de huidige softwareleverancier welke aanpassingen mogelijk zijn, klachten bundelen en deze samen met sectorgenoten voorleggen aan de softwareleverancier.
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Financieel beheer	Foutieve berekeningen	Nacalculatie, bijhouden van een kostprijsboekhouding, periodiek nazicht van bepaalde dossiers e.d.
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Financieel beheer	Onvoldoende kostenbeheersing	Voeren van een kostprijsboekhouding. Periodieke opvolging van de resultaten. Maken van voor- en nacalculaties. Organiseren van sensibiliseringscampagnes. Budgetoverschrijdingen tijdig melden.
Financiën	Vlaamse overheid	Onderzoek & wetenschap	Financieel beheer	Risico dat de projectopvolging gebrekkig gebeurt, waardoor budgetten overschreden worden, deadlines en doelstellingen niet gehaald worden en personeel niet efficiënt ingeschakeld wordt. Risico dat hierdoor contractclausules niet gerespecteerd worden.	Inventariseren van de contractuele afspraken. Voeren van projectmanagement. Mogelijke problemen tijdig melden aan de klant en aan het management. Systematische opvolging van de stand van het project, het projectbudget e.d.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Financiën	OCMW	Algemeen	Financieel evenwicht	Toenemende druk van loon- en pensioneringslast op de werkingskosten in het algemeen/ impact personeelsstaten op werkingslast.	Toepassen van een aanwervingsstop. Inschakelen van contractuelen i.p.v. statutairen, nauwere samenwerking tussen de gemeente en het OCMW tot stand brengen (bv. gemeenschappelijke diensten aanbieden), zoeken naar alternatieve financieringsvormen (bv. projecten met Europese co-financiering).
Financiën	Provincie	Algemeen	Financieel evenwicht	Ramingen zijn niet in verhouding tot de beschikbare financiële middelen.	Opmaken van realistische ramingen, onrealistische ramingen terugkoppelen naar de personen die insteek hebben gegeven. Periodiek opvolgen van de inkomsten en uitgaven en hierover systematisch rapporteren naar het managementteam, de budgethouders e.d.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Financieel evenwicht	Instandhouden van het financieel evenwicht (efficiënte procedure, voldoende betrokkenheid ...)	Systematische opvolging van de budgetten, projecten e.d. Periodieke bespreking van de resultaten op het beleids- en managementniveau, opmaken van realistische budgetten, invoering van de BBC 1/1/2014, invoeren van het budgethouderschap.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Financieel evenwicht	Instandhouden van het financieel evenwicht (efficiënte procedure, voldoende betrokkenheid ...)	Versterken van de controles, extracomptabel bijhouden van gegevens, monitoring, opvolging van de dossiers door een leidinggevende, tussentijdse rapportage aan het managementteam.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Financieel evenwicht	Inkrimpende budgetten, wat leidt tot besparingen bv. gebruikte software ter ondersteuning van de risicodekkingen bv 3P, planningssoftware enz	Inventarisatie van de behoeften, mogelijke problemen bespreken met de gemeente - heronderhandelen over de omvang van de gemeentelijke bijdrage, aanschaffen van alternatieve pakketten, onderzoek van de mogelijkheid om gezamenlijke pakketten aan te kopen (gemeente, OCMW...). Samenvoegen van de gemeentelijke diensten met deze van het OCMW.
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Financieel evenwicht	Onvoldoende toereikende middelen om het OCMW te runnen in functie van de uitdagingen die op het bestuur afkomen.	Prioriteren van het dienstenaanbod, focussen op bepaalde doelgroepen, heronderhandelen van de grootte van de gemeentelijke bijdrage, snoeien in bepaalde uitgaven.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Financiën	Gemeente	Dienstverlening	Financieel evenwicht	Wegvallen van budgetten én personeel wat leidt tot verlaging van het dienstverleningsniveau	Focussen op de kernopdrachten van de organisatie. Beleidskeuze maken, focussen op bepaalde doelgroepen, prioriteren van bepaalde opdrachten/dienstverlening.
Financiën	Gemeente	Financiën	Fraude	Een medewerker van het parkeerbedrijf gaat aan de haal met het geld uit parkeerautomaten	Voeren van trendanalyses, controle van het aantal opgemaakte PV's en ontvangen sommen op de R/C, onafhankelijke controles verrichten op de correcte invordering van boetes/parkeerovertredingen.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Inkomende facturatie	Facturatie van niet geleverde diensten door leveranciers	Bijhouden van een vastleggingsboekhouding, periodiek controleren van de overeenstemming tussen beslissingen van de raad, gunningsdossiers, bestel- en leveringsnota's.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Kasgeldfraude	Het beheer van het kasgeld	Maken van duidelijke afspraken, beperken van het geld dat in de kas wordt bijgehouden, steekproefsgewijs nazicht van de kas door een commissie, medewerkers van de dienst financiën, bijhouden van een kasdagboek, organiseren van sensibiliseringscampagnes, dagelijkse overdracht van de kas naar de dienst financiën of financiële instelling. Onderzoeken naar de mogelijkheden om alle geldstromen via een bankrekening te laten verlopen.
Financiën	OCMW	Algemeen	Mislopen van inkomsten (subsidies, terugvorderingen)	Onderbenutting van subsidies	Periodiek opvolgen van subsidiedossiers. Aanduiden van personen binnen de organisatie die de declaratiedossiers dienen voor te bereiden. Timing e.d. vastleggen in de agenda's en/of plaatsen op het intranet e.d. Periodieke opvolging van de projectgebonden inkomsten/uitgaven.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Mislopen van inkomsten (subsidies, terugvorderingen)	Het niet tijdig aanvragen van subsidies. Het niet/onvoldoende op de hoogte zijn waardoor subsidies worden mislopen. Het laattijdig terugvorderen van te innen gelden ...	Bijhouden van een bestand met alle mogelijke vormen van subsidies, bijhouden van de timing. Organiseren van sensibiliseringscampagnes e.d. Registratie van toegekende subsidiebeslissingen in de boekhouding, zodat het mogelijk is om op te volgen of de middelen ook al effectief op de werkingsrekening zijn gestort. Onderzoek naar mogelijke alternatieve inkomsten (bv. projecten met Europese co-financiering). Deelname aan opleidingen/trainingen, netwerkmeetings.
Financiën	OCMW	Sociale dienst	Mislopen van inkomsten (subsidies, terugvorderingen)	Onvolledige recuperatie	Opvolging van de recuperatiedossiers binnen de sociale dienst. Afstemming registraties in het boekhoudpakket met beslissingen van de OCMW-raad, Bijzonder Comité Sociale Dienst e.d.
Financiën	OCMW	Sociale dienst	Mislopen van inkomsten (subsidies, terugvorderingen)	Mislopen van subsidies/ (terug) vorderingen op de overheid (door onwetendheid, laattijdig indienen, admin. achterstand/ fouten, ...)	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, opleiding, training. Medewerkers wijzen op het belang ervan.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Niet of niet tijdig behalen van doelstellingen en deadlines	Timing/budget investeringsprojecten	Invoeren van projectmanagement. Voorzien in periodieke rapportage, opvolging van de inkomsten en uitgaven van het project.
Financiën	OCMW	Dienst financiën	Tijdig, correct innen van vorderingen	Opvolgen van vorderingen	Voorzien in correcte informatiedoorstroming binnen de organisatie. Registratie van alle vorderingen in de boekhouding. Periodieke opvolging van de nog openstaande sommen door een medewerker van de dienst financiën (debiteurenbeheer). Voorzien in functiescheiding binnen de dienst financiën (inboeken van aankoop- en verkoopverrichtingen, betalingen, debiteurenbeheer e.d.).
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Tijdige, correcte inning van vorderingen	Kredietopvolging en inning van inkomsten	Systematische opvolging van de (projectgebonden) inkomsten en uitgaven. Periodieke rapportage van financiële informatie naar de beleidsmakers / het managementteam.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Tijdige, correcte inning van vorderingen	Het niet innen van vorderingen	Voorzien van een gedegen debiteurenbeheer. Met periodieke rapportage van de nog openstaande vorderingen. Het versturen van aanmaningen e.d.
Financiën	Gemeente	Dienst financiën	Tijdige, correcte inning van vorderingen	Opvolgen van vorderingen	Voorzien van een gedegen debiteurenbeheer. Met periodieke rapportage van de nog openstaande vorderingen. Het versturen van aanmaningen e.d.
HRM	Gemeente - OCMW	HRM	Absenteïsme	(Oneigenlijk) ziekteverzuim	Inschakelen van een controlegeneesheer, periodiek contact onderhouden tussen de hiërarchische overste en het afwezig personeelslid, aanduiden van een vertrouwenspersoon om mogelijke problemen te bespreken (bv. pesterijen), werkdrukmetingen uitvoeren. Voorzien in voldoende coaching van de medewerkers, de medewerkers actief betrekken in de organisatie (bv. veranderingsprojecten), organiseren van functionerings- en evaluatiegesprekken.
HRM	OCMW	HRM	Arbeidsongevallen	Arbeidsongevallen bij cliënten thuis en/of op weg van- en naar het werk	Voorzien in voldoende opleiding en training, organiseren van sensibiliseringscampagnes, het dragen van veiligheidskledij e.d.
HRM	Algemeen	HRM	Continuïteit (personeel)	Topambtenaren gaan in zelfde periode met pensioen	Voorzien van doublures, kennisoverdracht, opmaken van procedures en draaiboeken en deze systematisch actualiseren. Voeren van een performant HR-beleid - tijdig inspelen op nieuwe noden, jaarlijks nazicht van het personeelsbestand op alle personen die binnen de x jaar uit dienst zullen treden - organiseren van gerichte acties om zich op dit vertrek van deze personen voor te bereiden (kennisoverdracht e.d.).
HRM	Algemeen	HRM	Continuïteit (personeel)	Permanentie verzekeren op de éénmandsdiensten	Overwegen om bepaalde activiteiten te outscourcen, voorzien in handleidingen, procedures zodat medewerkers van andere diensten tijdelijk kunnen inspringen - hiermee rekening houden bij de werving en selectie, voor bepaalde functies samenwerken met andere besturen (bv. een mobiele equipe invoeren).

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
HRM	Algemeen	HRM	Continuïteit (personeel)	Wegvallen, niet vervangen van personeel = wegvallen van kennis, van het bijhouden van sommige data bij gebrek aan tijd..	Overwegen om bepaalde activiteiten te outscourcen, voorzien in handleidingen, procedures zodat medewerkers van andere diensten tijdelijk kunnen inspringen - hiermee rekening houden bij de werving en selectie, voor bepaalde functies samenwerken met andere besturen (bv. een mobiele equipe invoeren).
HRM	Algemeen	HRM	Continuïteit (personeel)	Afwezigheden en verloop van personeel in sleutelfuncties	Voorzien in kennisoverdracht bij uitstroom, voorzien in aangepaste begeleiding van de medewerkers, organiseren van een exitgesprek om op deze manier te peilen naar de redenen voor het vertrek.
HRM	OCMW	HRM	Invullen van het personeelskader	Invullen van het personeelskader met kwalitatief / hoogstaand personeel - knelpuntberoepen	Inventarisatie van de personeelsbehoeften, uitwerken van een personeelsplan, tijdig aanwerving en selectie, periodiek overleg tussen de organisatie en onderwijsinstellingen, organiseren van promotiecampagnes, infovergaderingen, vacatureberichten in een aantrekkelijk kledje stoppen e.d.
HRM	Vlaamse overheid	Algemeen	Kennisbeheer & -deling	Aanwezige kennis, informatie en documentatie wordt onvoldoende gedeeld binnen de organisatie	Invoeren van competentienetwerken, periodiek terugkoppelen van informatie uit opleidingen aan collega's (bv. tijdens een dienst-/celoverleg), plaatsen van informatie (good practices) op het intranet e.d.
HRM	Gemeente	HRM	Kennisbeheer & -deling	Kennisbeheer & -deling	Invoeren van competentienetwerken, periodiek terugkoppelen van informatie uit opleidingen aan collega's (bv. tijdens een dienst-/celoverleg), plaatsen van informatie (good practices) op het intranet e.d.
HRM	OCMW	HRM	Loon- en weddebereking	Personeelsdienst: weddeberekening – werving en selectie: heel kwetsbaar (zeer veel mensen in diensten, verschillende statuten enz.)	Voorzien van voldoende functiescheiding, periodiek nazicht van bepaalde personeelsdossiers (parametrisatie van het personeelspakket) door een diensthoofd. Trekken van exceptielijsten (bv. in- en uitdiensttredingen, aantal geleverde prestaties >1 FTE e.d.).

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
HRM	Gemeente	HRM	Personeelsevaluatie	Geen tijdige evaluaties wegens gebrek aan personeel	Minimaal jaarlijks een functionerings- en evaluatieproces voorzien in de planning en er zich effectief ook aan houden. Het proces van het bepalen persoonlijke doelstellingen en de evaluatie van de uitvoering ervan kan worden gedigitaliseerd.
HRM	Gemeente	HRM	Personeelsevaluatie	Het niet tijdig uitvoeren van evaluatiegesprekken waardoor medewerkers niet kunnen doorschuiven in de functionele loopbaan	Minimaal jaarlijks een functionerings- en evaluatieproces voorzien in de planning en er zich effectief ook aan houden. Het proces van het bepalen persoonlijke doelstellingen en de evaluatie van de uitvoering ervan kan worden gedigitaliseerd.
HRM	Gemeente	HRM	Personeelsmotivatie	Demotivatie personeel ingevolge reorganisaties en besparingsrondes.	Medewerkers actief betrekken bij het ganse ondernemingsproces (planning, veranderingen, budgettering enz.) - hen periodiek informeren over de doelstellingen, de stand van zaken ervan e.d.
HRM	OCMW	HRM	Personeels-ontevredenheid	Personeelstekort of -ontevredenheid door toenemende bevraging vanuit de politiek en de maatschappij	Inventarisatie van de personeelsbehoeften, uitwerken van een personeelsplan, tijdig aanwerving en selectie, periodiek overleg tussen de organisatie en onderwijsinstellingen, organiseren van promotiecampagnes, infovergaderingen, vacatureberichten plaatsen op het internet. De ontevredenheid in kaart brengen en zoeken naar passende antwoorden/oplossingen. De medewerkers betrekken in het ganse ondernemingsgebeuren (budgettering, planning, opbouw van processen e.d.).
HRM	OCMW	HRM	Werkdruk	Ongelijke spreiding van de werklust over het personeel (sociale dienst, woon- en zorgcentra e.d.)	Organiseren van werkdrukmetingen, maatstaven vastleggen (min. / max. dossiers per ... VTE), een doorlichting laten uitvoeren op de werking van de dienst met het ook op de mogelijke detectie van inefficiënties, het houden van een bevraging onder het personeel e.d.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
HRM	Vlaamse overheid	Algemeen	Verloning	Een medewerker van de personeelsdienst staat in voor de loon- en weddeberekening voor zijn echtgeno(o)t e	Funciescheiding, periodiek dergelijke personeelsdossiers laten nazien door een diensthoofd en/of het dossier door een andere medewerker binnen de organisatie laten beheren.
HRM	Vlaamse overheid	HRM	Verloning	Een medewerker van de organisatie dient een onkostennota tweemaal in en/of éénmaal maar dan voor privé gebonden aangelegenheden	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, duidelijke afspraken vastleggen mbt indienen en uitbetalen van onkostennota's, onkostennota's in het personeelspakket/boekhoudpakket verwerken zodat de uitgaven per personeelslid kunnen worden opgevolgd. Onkostennota's laten vergezellen van orginele verantwoordingsstukken.
HRM	OCMW	Algemeen	Werkdruk	Stress	Verrichten van werkdrukmetingen. Inventarisatie van knelpunten. Het voorzien van de mogelijkheid om knelpunten / stressfactoren te melden aan een diensthoofd en/of vertrouwenspersoon. Nemen van gerichte acties teneinde ziekte/burn outs e.d. te voorkomen. Gelijke spreiding van dossiers over de verschillende medewerkers. Voorzien in opleiding en training (hoe omgaan met stress e.d.).
ICT	Algemeen	ICT	ICT - afhankelijkheid van dienstverlener	Afhankelijkheid van de IT-outsourcer	Sluiten van een Service Leverage Agreement (SLA). Voorzien dat voor bepaalde ICT-gebonden materie er intern toch een contactpersoon wordt aangeduid en/of iemand die het toch van op de achtergrond blijft opvolgen. Duidelijk ICT-beleid laten bepalen door de beleidsmakers/het management. Tekortkomingen periodiek rapporteren aan de softwareleverancier (bv. werkgroep inrichten die om de x aantal maanden bijeenkomt).

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
ICT	Gemeente	ICT	ICT - continuïteit	Het uitvallen van de servers	Uitwerken van een Disaster Recovery Plan in samenwerking met het managementteam / IT-consultant, dit systeem/plan ook effectief periodiek uittesten zodat men voorbereid is. Voorzien dat er periodiek back-ups worden genomen.
ICT	Algemeen	Algemeen	ICT - onthaal	Onthaal van onze klanten - dienststaanbod	Ontwikkelen van een gebruiksvriendelijke website, uitwerken van een producten-/dienstencatalogus.
ICT	Gemeente	ICT	ICT-beveiliging	Verlies data	In kaart brengen van alle informatiebehoeften. Organiseren van sensibiliseringscampagnes, digitaliseren van informatie, periodiek nemen van back-ups, uitwerken van een Data Recovery Program, aankopen van een antiviruspakket, installeren van een firewall e.d.
ICT	Gemeente	ICT	ICT-beveiliging	Verlies data	Voorzien van voldoende functiescheiding. Bepaalde controles in de software laten inbouwen zodat niet iedereen toegang heeft tot bepaalde informatie en/of zij deze informatie niet zomaar kunnen wijzigen.
ICT	OCMW	ICT	ICT-beveiliging	Bezit van persoonlijke gegevens van personen (vertrouwelijke informatie)	Beperken van de toegang tot bepaalde pakketten/applicaties (RR, KSZ e.d.). Aanduiden van een veiligheidsconsulent. Organiseren van opleidingen en trainingen voor de gebruikers van ICT-systemen, organiseren van sensibiliseringscampagnes waarbij de gebruikers worden gewezen op de mogelijke gevaren e.d. Maken van duidelijke afspraken met softwareleveranciers rond het gebruik van informatie in databanken e.d.
ICT	OCMW	ICT	ICT-beveiliging	Hacking	Voorzien van voldoende beveiliging van het netwerk - continuë monitoring - inschakelen van een externe consultant.
ICT	OCMW	ICT	ICT-beveiliging	ICT (brand, overstroming)	Voorzien van een Data Recovery Centre, het niet plaatsen van servers op de begane grond, voldoende afschermen van de ruimtes waar computerinstallaties worden ondergebracht.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
ICT	Vlaamse overheid	ICT	ICT-beveiliging	Geautomatiseerde processen die kunnen leiden tot verlies aan kennis	Inbouwen van controlepunten in processen en applicaties, periodiek nazicht van de gegevens (bv. trekken van exceptielijsten).
Informatie en communicatie	Algemeen	Algemeen	Communicatie	Interne communicatie	Digitaliseren van processen en procedures, plaatsen van documenten op het internet / intranet, organiseren van een periodiek dienstoverleg, organiseren van netwerkvergaderingen met het oog op kennisverwerking en -overdracht.
Informatie en communicatie	Gemeente	Algemeen	Communicatie	Het niet of niet tijdig beantwoorden van vragen van externen	Inscannen van alle briefwisseling (inkomend/uitgaand), digitaliseren van deze informatie zodat voorkomen wordt dat informatie verloren gaat, of voorzien dat applicaties bepaalde signalen geven aan de dossiersbeheerders zodat bij het naderen van een deadline er automatisch een signaal gegeven wordt, focussen op kwaliteitszorg/-bewaking.
Informatie en communicatie	Algemeen	Algemeen	Communicatie	Informatie wordt niet op de juiste manier overgebracht (bv. te technisch, niet juist gekaderd,...)	Organiseren van informatiesessies naar het personeel toe. Inventariseren en bijsturen van de informatiekkanalen, herbekijken van de ICT-systemen op dit vlak.
Informatie en communicatie	Gemeente	Dienstverlening	Communicatie	Communicatie met de burger	Vernieuwen van het internet, verspreiden van een infoblad e.d.
Informatie en communicatie	Algemeen	Dienstverlening	Communicatie	Risico dat de organisatie onvoldoende gekend is in de markt.	Voeren van marketingcommunicatie, opbouwen van een website, inventariseren van alle belanghebbenden waarmee de organisatie samenwerkt. Organiseren van focusgroepen, infonamiddagen, via de media bepaalde projecten in de kijker stellen, opmaken van een dienstencatalogus en deze gegevens op het internet plaatsen. Uitwerken van Customer-Relationship-Diagramm.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Informatie en communicatie	OCMW	Algemeen	Verlies van informatie	Verlies van informatie	Centraliseren van alle informatie. Bijhouden van een postregistratiesysteem (inscannen en digitaal verspreiden van de documenten), bijhouden van een digitaal archief. Organiseren van opleidingen, trainingen en sensibiliseringscampagnes. Periodiek nemen van back-ups. Het niet plaatsen van informatie op de c:\-schijf.
Informatie en communicatie	Gemeente	Secretariaat	Verlies van informatie	Het verloren raken van inkomende documenten	Centraliseren van alle informatie. Bijhouden van een postregistratiesysteem (inscannen en digitaal verspreiden van de documenten), bijhouden van een digitaal archief. Organiseren van opleidingen, trainingen en sensibiliseringscampagnes. Periodiek nemen van back-ups. Het niet plaatsen van informatie op de c:\-schijf.
Integriteit	OCMW	Sociale dienst	Agressie op het werk	Agressief gedrag door cliënten, harde woordenwisselingen, cliënten die medewerkers van de organisatie onder druk zetten.	Organiseren van dilemmatrainingen, voorzien van communicatiemiddelen in ontvangstruimtes waardoor medewerkers onmiddellijk alarm kunnen slaan, het gesprek voeren door twee medewerkers van het bestuur. Bijhouden van een lijst van agressieve klanten zodat men voorbereid is bij hun ontvangst/bezoek. Voorzien in opleiding en training.
Integriteit	Stedenbouw	Algemeen	Belangenvermenging	Belangenvermenging bij het toekennen van subsidies, vergunningen en erkenningen	Maken van duidelijke afspraken en procedures, voorzien van functiescheiding, digitaliseren van bepaalde stromen, mogelijke onregelmatigheden in kaart brengen en dit bespreken op het niveau van het managementteam, periodiek laten uitvoeren van een audit op dit proces, steekproefsgewijs nazicht van dergelijke dossiers door een interne controller of andere onafhankelijke medewerker binnen de organisatie.
Integriteit	Vlaamse overheid	Algemeen	Belangenvermenging	Mogelijke belangenvermenging tussen de functies van adviesverstrekker en inspecteur - schatter en grondverwerfer	Voorzien van voldoende functiescheiding, dilemmatraining, activiteiten van advies en controle van elkaar afscheiden (bv. stoppen in een aparte afdeling) - steekproefsgewijs nazicht van de dossiers (bv. door een medewerker van een andere dienst, afdeling, regio).

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Integriteit	Gemeente	Algemeen	Fraude (algemeen)	Fraude door eigen personeelsleden	Voorzien in voldoende opleiding, training en vorming. Organiseren van dilemmatrainingen, sensibiliseringscampagnes, ontwikkelen en verspreiden van een deontologische code. Medewerkers aanspreken op hun onethisch gedrag (bv. n.a.v. een functionerings- en/evaluatiegesprek). Medewerkers betrekken bij de opmaak van de deontologische code. In kaart brengen van kwetsbare functies. Aanduiden van één of meerdere vertrouwenspersonen binnen de organisatie.
Integriteit	Vlaamse overheid	Algemeen	Fraude (algemeen)	Toekennen van subsidies / vergoedingen aan bedrijven terwijl de klanten/partners de regels aan hun laars lappen - met risico op verlies van subsidie voor de organisatie en het betalen van een fikse boete aan Europa	Periodiek organiseren van terreinbezoeken om zich te vergewissen van de situatie. Bijhouden van alle terreinbezoeken, gedetecteerde onregelmatigheden, fotomateriaal e.d. in het cliëntendossier.
Integriteit	Vlaamse overheid	Toegangs/vervoersbewijs	Fraude (algemeen)	Klanten laten het na om een vervoersbewijs en/of toegangsticket aan te kopen alvorens ze van de betalende dienstverlening van de overheid wenselijk gebruik te maken.	Organiseren van sensibiliseringscampagnes in de media, voeren van steekproefsgewijze controles (aangekondigd en niet aangekondigd), verscherpte controle bij de toegang, beperken van de toegang tot een lokaal/voertuig e.d.
Integriteit	Vlaamse overheid	Toekenning subsidies	Fraude (algemeen)	Een medewerker van het bestuur anticipeert subsidieaanvragen zodat een klant aanspraak maakt op een belangrijke subsidie voor zijn bedrijf	Organiseren van dilemmatrainingen, uitwerken en verspreiden van een deontologische code.
Integriteit	OCMW	Algemeen	Fraude (financieel)	Financiële fraude	Voorzien van voldoende functiescheiding, organiseren van dilemmatrainingen en sensibiliseringscampagnes, voorzien van een dubbele handtekening, voeren van onaangekondigde controles e.d.
Integriteit	Vlaamse overheid	Inspectiediensten	Fraude (inspectie)	Onregelmatigheden bij inspectiediensten	Formuleren van duidelijke en transparante regels en afspraken (kader), steekproefsgewijs nazicht van de dossiers door een hiërarchische overste, organiseren van dilemmatrainingen e.d.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Integriteit	OCMW	Algemeen	Fraude (SD)	Specifieke mogelijkheden tot misbruik door hulpverleners of andere medewerkers die financiële verrichtingen doen met het geld van cliënten.	Voorzien in voldoende opleiding, training en vorming - kennisoverdracht - uittekenen van processchema's, bijhouden van draaiboeken/procedures.
Integriteit	OCMW	Sociale dienst	Fraude (SD)	Mogelijke imagoschade op het niveau van de sociale dienst - binnen deze dienst passeert zeer veel geld: leefloon, dienst schuldbemiddeling - sommige klanten geven niet al hun inkomsten aan (bv. ontvangen erfennissen, inkomsten uit de verkoop van hun woning e.d.)	Duidelijk in kaart brengen van de risico's op dit domein, uitwerken van controlemaatregelen, afspraken van welke informatie minimaal gecheckt dient te worden, voorzien van functierotatie / of rotatie van dossiers, bijhouden van een register van mogelijke cliënten waarbij men in het verleden al onregelmatigheden heeft aangetroffen en/of deze vermelden in het sociaal dossier.
Integriteit	OCMW	Sociale dienst	Fraude (SD)	Bij het bepalen van de bijdrage die de cliënt moet betalen voor zijn dienstverlening (bv. gezinszorg). - door onzorgvuldig onderzoek van de inkomsten door medewerker: mislopen van inkomsten	Duidelijk in kaart brengen van de risico's op dit domein, uitwerken van controlemaatregelen, afspraken van welke informatie minimaal gecheckt dient te worden, voorzien van functierotatie / of rotatie van dossiers, bijhouden van een register van mogelijke cliënten waarbij men in het verleden al onregelmatigheden heeft aangetroffen en/of deze vermelden in het sociaal dossier.
Integriteit	OCMW	Sociale dienst	Fraude (SD)	In het kader van het sociaal onderzoek naar de mate van hulpbehoefendheid van cliënten - bedrieglijke informatie van cliënten die moeilijk te achterhalen is (bv. effectieve verblijfplaats)	Duidelijk in kaart brengen van de risico's op dit domein, uitwerken van controlemaatregelen, afspraken van welke informatie minimaal gecheckt dient te worden, voorzien van functierotatie / of rotatie van dossiers, bijhouden van een register van mogelijke cliënten waarbij men in het verleden al onregelmatigheden heeft aangetroffen en/of deze vermelden in het sociaal dossier.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Integriteit	OCMW	Sociale dienst	Fraude (SD)	Regelgeving in specifieke situaties verplicht het OCMW tot toekenning van financiële tussenkomst terwijl er voldoende uiterlijke tekenen van welstand zijn (bv. regelgeving stookoliepremies)	Duidelijk in kaart brengen van de risico's op dit domein, uitwerken van controlemaatregelen, afspraken van welke informatie minimaal gecheckt dient te worden, voorzien van functierotatie / of rotatie van dossiers, bijhouden van een register van mogelijke cliënten waar men in het verleden al onregelmatigheden heeft aangetroffen en/of deze vermelden in het sociaal dossier.
Integriteit	OCMW	Sociale dienst	Fraude (SD)	Budgetrekeningen cliënten sociale dienst	Systematisch nazicht van de in- en uitgaande geldbewegingen door een onafhankelijke dienst/commissie, periodiek nazicht van de dossiers door een hiërarchische overste, de dienst ad hoc onderwerpen aan een audit, voorzien van functierotatie. Registratie van alle in- en uitgaande geldbewegingen in een pakket. Voorzien van functiescheiding (bv. voorbereiding van het dossier door een maatschappelijk werker, de betaalopdrachten laten uitvoeren en controleren door een administratief medewerker).
Integriteit	OCMW	Woon- en zorgcentra	Fraude (WZC)	Controle op rusthuisrekeningen bewoners beheerd door de instellingen	Voorzien van voldoende functiescheiding, periodiek onderzoek van in- en uitgaande geldbewegingen door een onafhankelijke commissie. Registratie van alle in- en uitgaande verrichtingen in een applicatie, periodiek trekken van exceptielijsten, steekproefsgewijs nazicht van de dossiers door een dienst/afdelingshoofd, functierotatie.
Integriteit	OCMW	Algemeen	ICT-beveiliging	-	Betere beveiliging van het serverlokaal.
Integriteit	OCMW	Algemeen	ICT-beveiliging	-	Voorzien van een Data Recovery Centre.
Integriteit	OCMW	HRM	ICT-beveiliging	-	Uitbouwen van een kennis- en informatiesysteem.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Integriteit	Gemeente	Algemeen	Integriteit beleid	Gebrek aan integriteit bij bepaalde personeelsleden en leden van het college	Voorzien van opleiding en training, organiseren van sensibiliseringscampagnes en dilemmatrainingen, het management/beleidsmakers zelf het goede voorbeeld laten tonen, uitwerken van een deontologische code, afsprakennota tussen het beleid en het management.
Integriteit	OCMW	Woon- en zorgcentra	Integriteit beleid	Misbruik van vertrouwen door medewerkers in kwetsbare situaties, verzorgende ontfutselt waardevol voorwerp van bejaarde - het aannemen van buitensporige cadeau's - diefstal in het huis van de bejaarde.	Voorzien van opleiding en training, organiseren van sensibiliseringscampagnes en dilemmatrainingen, het management/beleidsmakers zelf het goede voorbeeld laten tonen, uitwerken van een deontologische code, afsprakennota tussen het beleid en het management.
Integriteit	Gemeente	Algemeen	Kasgeldfraude	Ontvangsten van kasgelden worden niet correct geïnd - geregistreerd	Maken van duidelijke afspraken, beperken van het geld dat in de kas wordt bijgehouden, steekproefsgewijs nazicht van de kas door een commissie, medewerkers van de dienst financiën, bijhouden van een kasdagboek, organiseren van sensibiliseringscampagnes, dagelijkse overdracht van de kas naar de dienst financiën of financiële instelling. Onderzoeken naar de mogelijkheden om alle geldstromen via een bankrekening te laten verlopen.
Integriteit	OCMW	Algemeen	Kasgeldfraude	Kleine dagontvangsten in verschillende diensten	Beperken van de kasinhoud - regelmatige transfers verrichten van de kas naar de R/C. Zoveel mogelijk betalingen via overschrijving laten afwikkelen.
Integriteit	OCMW	Algemeen	Kasgeldfraude	Alle aspecten van de werking waar medewerkers in contact kunnen komen met kwetsbaarheden (vb. betalingen in specien, cash ontvangsten dienstencentrum, beheer van rekeningen, systeem I, contacten leveranciers)	Maken van duidelijke afspraken, beperken van het geld dat in de kas wordt bijgehouden, steekproefsgewijs nazicht van de kas door een commissie, medewerkers van de dienst financiën, bijhouden van een kasdagboek, organiseren van sensibiliseringscampagnes, dagelijkse overdracht van de kas naar de dienst financiën of financiële instelling. Onderzoeken naar de mogelijkheden om alle geldstromen via een bankrekening te laten verlopen.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Integriteit	OCMW	Dienstcentra	Kasgeldfraude	Lokaal dienstencentrum: innen van cashgeld	Periodiek nazicht van de kas door de centrumleider - bijhouden van een kasboekhouding, beperken van de kasinhoud.
Integriteit	Provincie	Dienstverlening	Kasgeldfraude	Organisatie van evenementen	Maken van duidelijke afspraken, beperken van het geld dat in de kas wordt bijgehouden, steekproefsgewijs nazicht van de kas door een commissie, medewerkers van de dienst financiën, bijhouden van een kasdagboek, organiseren van sensibiliseringscampagnes, dagelijkse overdracht van de kas naar de dienst financiën of financiële instelling. Onderzoeken naar de mogelijkheden om alle geldstromen via een bankrekening te laten verlopen.
Integriteit	Provincie	Algemeen	Niet naleven van de wetgeving op de overheidsopdrachten	Belangenvermenging in het kader van overheidsopdrachten	Scheiding der machten/verantwoordelijkheden - functiescheiding. Organiseren van dilemmatrainingen voor zowel bestuurders als medewerkers. Periodiek nazicht van de dossiers door een onafhankelijke instantie.
Integriteit	Gemeente	Algemeen	Niet of niet tijdig behalen van doelstellingen en deadlines	Niet halen van deadlines	Periodieke opvolging van de uitvoering van bepaalde processen/projecten. Periodieke rapportage ervan t.a.v. het management, diensthoofd e.d.
Integriteit	OCMW	Facility	Ontvreemding en/of oneigenlijk gebruik van gemeenschapsgoederen/bedrijfsactiva/middelen	Gebruik van tuinstoestellen door klusjesdienst (haagschaar)	Uitwerken en verspreiden van een deontologische code. Medewerkers periodiek herinneren aan de afspraken, bepalingen in het arbeidsreglement. Inventarisatie van alle middelen. Verscherpte toegangscontrole voorzien e.d.
Integriteit	Provincie	Facility	Ontvreemding en/of oneigenlijk gebruik van gemeenschapsgoederen/bedrijfsactiva/middelen	Onrechtmatig gebruik middelen/activa (algemeen)	Uitwerken en verspreiden van een deontologische code. Medewerkers periodiek herinneren aan de afspraken, bepalingen in het arbeidsreglement. Inventarisatie van alle middelen. Verscherpte toegangscontrole voorzien e.d.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Integriteit	Gemeente	Algemeen	Politieke inmenging of druk	Rechtstreekse tussenkomsten van schepenen bij personeel	Zorgen voor voldoende transparantie en openheid, duidelijke afspraken vastleggen in de afsprakennota, periodieke evaluatie van de samenwerking tussen de beleidsmakers en het management (bv. semestriële bespreking van dit punt op het managementteam. Beleidsmakers herinneren aan de afspraken en ertoe aansporen de code effectief ook na te leven.
Integriteit	OCMW	Algemeen	Politieke inmenging of druk	Interne organisatie ondermijnd door te sterke politieke inmenging	Zorgen voor voldoende transparantie en openheid, duidelijke afspraken vastleggen in de afsprakennota, periodieke evaluatie van de samenwerking tussen de beleidsmakers en het management (bv. semestriële bespreking van dit punt op het managementteam. Beleidsmakers herinneren aan de afspraken en ertoe aansporen de code effectief ook na te leven.
Integriteit	OCMW	Algemeen	Politieke inmenging of druk	(Politieke) druk	Zorgen voor voldoende transparantie en openheid, duidelijke afspraken vastleggen in de afsprakennota, periodieke evaluatie van de samenwerking tussen de beleidsmakers en het management (bv. semestriële bespreking van dit punt op het managementteam. Beleidsmakers herinneren aan de afspraken en ertoe aansporen de code effectief ook na te leven.
Integriteit	Gemeente	Stedenbouw	Politieke inmenging of druk	Politieke beïnvloeding bij stedenbouwkundige dossiers	Zorgen voor voldoende transparantie en openheid, duidelijke afspraken vastleggen in de afsprakennota, periodieke evaluatie van de samenwerking tussen de beleidsmakers en het management (bv. semestriële bespreking van dit punt op het managementteam. Beleidsmakers herinneren aan de afspraken en ertoe aansporen de code effectief ook na te leven. De medewerkers sensibiliseren om niet op de vragen van de beleidsmakers in te gaan en/of problemen onmiddellijk te melden aan hun hiërarchische overste of leidend ambtenaar.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Monitoring	Algemeen	Algemeen	Budgetopvolging	Niet 100% uitvoering strategisch meerjarenplan	Periodiek opvolgen van de budgetten door werkgroepen (managementteam), bijhouden van boordtabellen, ontwikkelen van een managementinformatiesysteem e.d.
Monitoring	Algemeen	Dienst financiën	Budgetopvolging	Financiële tekorten	Continue opvolging van de budgetten door de dienst financiën, de bespreking ervan op het managementteam, rapporteren van gegevens naar de bestuursorganen (raad van bestuur e.d.), invoeren van het budgethouderschap e.d.
Organisatiecultuur	OCMW	Onthaal	Onthaal	Onthaal	Organiseren van een sensibiliseringscampagne
Organisatiecultuur	Gemeente	Algemeen	Organisatiecultuur	Roddelen door personeel en bepaalde leden van het college	Streven naar een gemeenschappelijke, open bedrijfscultuur. Vooropstellen en uitdragen van bepaalde normen en waarden.
Organisatiestructuur	Gemeente	Facility	Aankoopproces	Aangaan van verbintenissen zonder correcte autorisatie	Voorzien van functiescheiding, inventariseren en uittekenen van het aankoopproces, voorzien van interne controlepunten in het proces, dubbele handtekening bij de ondertekening van contracten, verbintenissen e.d. - Bij de detectie van onregelmatigheden dit onmiddellijk rapporteren aan de betrokkenen.
Organisatiestructuur	Gemeente	Algemeen	Afwezigheid van een rampenambtenaar	Geen echte rampenambtenaar in dienst	Op te vullen door het inschakelen van de (vrijwillige) brandweer.
Organisatiestructuur	Gemeente	Algemeen	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen	Betrokkenheid van medewerkers bij de budgetopmaak, controle en opvolging	Medewerkers van de organisatie actief betrekken bij de opmaak van de meerjarenbegroting en budgetten. Hen tevens betrekken bij de bijsturing en opvolging ervan. Invoeren van het budgethouderschap.
Organisatiestructuur	Gemeente	Algemeen	Spreiding van taken en verantwoordelijkheden	Zowel behandelaar van de aanvraag, controleur als factuureerder zijn.	Voorzien van voldoende functiescheiding. Overwegen om functierotatie toe te passen. De financiële afwikkeling (facturatie, innen van de inkomsten) van het dossier / aanvraag toewijzen aan de financiële dienst. Het in kaart brengen van het ganse processen en het inbouwen van interne controlepunten.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Veranderingsmanagement	OCMW	Algemeen	Veranderings-management	Veranderingssnelheid	Uitwerken van een veranderingsplan. De medewerkers periodiek informeren over de stand van zaken en hen effectief betrekken in het geheel. Duidelijk aangeven wat de doelstellingen zijn van de verandering(en). Periodiek rapporteren aan de beleidsmakers / managementteam over de uitvoering van het project e.d. Realistische doelstellingen vooropstellen.
Veranderingsmanagement	Provincie	Algemeen	Veranderings-management	Veranderingen volgen het tempo van de organisatie niet.	Uitwerken van een veranderingsplan. De medewerkers periodiek informeren over de stand van zaken en hen effectief betrekken in het geheel. Duidelijk aangeven wat de doelstellingen zijn van de verandering(en). Periodiek rapporteren aan de beleidsmakers / managementteam over de uitvoering van het project e.d. Realistische doelstellingen vooropstellen.
Wet- en regelgeving	OCMW	Centrale keuken	HACCP	Centrale keuken – HACCP	Toezien op het naleven van de wet- en regelgeving, organiseren van opleidingen, steekproefsgewijze controles uitvoeren, ad hoc nazicht van de dienstverlening/productie door een onafhankelijke instantie, uitwerken van regels rond arbeidskledij e.d. en toezien op de naleving ervan.
Wet- en regelgeving	Gemeente	Algemeen	Kennis van de wet- en regelgeving	Fouten inzake specifieke regelgeving die onvoldoende gekend is	Voorzien van voldoende opleiding en training. Nazicht van de beslissingen door bv. een medewerker van de juridische dienst, de secretaris e.d.
Wet- en regelgeving	Vlaamse overheid	Algemeen	Kennis van de wet- en regelgeving	Complexiteit van de regelgeving	Aankaarten van bepaalde tekortkomingen op het niveau van belangenverenigingen, dit met het oog op mogelijke aanpassingen aan de wet- en regelgeving.
Wet- en regelgeving	Gemeente	Algemeen	Niet naleven van de wet- en regelgeving	Het nemen van juridisch niet correcte besluiten	Systematisch nazicht van de beslissingen door een medewerker van de juridische dienst en/of de leidend ambtenaar.

Bijlage 3**Meest geciteerde risico's (vaststellingen en aanbevelingen)**

Thema	Gerapporteerd door:	Dienst	Hoofdrisico	Gerapporteerd risico	Aanbeveling
Wet- en regelgeving	Gemeente	Algemeen	Niet naleven van de wet- en regelgeving	Wettelijkheid van de processen (vb. overheidsopdrachten)	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, voorzien in opleiding en training. Centralisatie van alles wat betreft overheidsopdrachten bij één of twee personen. Periodiek nazicht van de gunningen e.d. Het periodiek laten uitvoeren van een audit op dit proces
Wet- en regelgeving	Gemeente	Algemeen	Niet naleven van de wet- en regelgeving	Respecteren van (interne) reglementen	Organiseren van sensibiliseringscampagnes, voorzien in opleiding en training. Mogelijke tekortkomingen onmiddellijk terugkoppelen met het personeel.
Wet- en regelgeving	Vlaamse overheid	Facility	Niet naleven van de wetgeving op de overheidsopdrachten	Overtreding op de wetgeving overheidsopdrachten	Voorzien in voldoende opleiding, training en vorming, kennisoverdracht, sensibiliseringscampagnes e.d.
Wet- en regelgeving	Gemeente	Algemeen	Wet- en regelgeving	Administratieve rompslomp opgelegd door de hogere overheden (vooral Vlaamse administraties)	Lobbyen, de tekortkomingen aankaarten bij belangenverenigingen - voorstellen formuleren tot wijziging van de wet- en regelgeving.

Bijlage 4: Frauderisico's vanuit de invalhoeken: klant, leverancier, personeel, derde

Invalshoek	Belangrijkste risico's
Klant	<ul style="list-style-type: none"> - Plegen van identiteitsfraude. - Plegen van domiciliefraude. - Foutieve of onvolledige aangifte van inkomsten met het oog op het (onterecht) bekomen van leefloon. - Zich valselijk voordoen als een medewerker van een openbaar bestuur (bv. verpleegster, maatschappelijk werker, controleur/inspecteur).
Leverancier	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbieden van luxereizen, geschenken, etentjes met als doel een bepaalde overheidsopdracht binnen te rijden. - Het misbruiken van de vaak vertrouwelijke data die vervat zit in de ICT-systemen van de openbare besturen. - Incorrecte facturatie (bv. facturatie van niet geleverde goederen en/of gepresteerde diensten). - Dienstverleners die de hand leggen op de binnen de organisatie ontwikkelde kennis, applicaties.
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Indienen van kostennota's voor niet gemaakte of verantwoordbare uitgaven. - Antidateren van aanvragen/aangiften, zodat klanten alsnog aanspraak maken op een bepaalde financiële tegemoetkoming of premie. - Opmaken van fictieve creditnota's om op deze manier één of meerdere openstaande vorderingen af te boeken zonder dat het dossier hierbij in onwaarde werd gebracht en/of men als gebruiker gemachtigd is om dergelijke creditnota's aan te maken. - Verlies of diefstal van kasgeld. - Het niet aangegeven van verworven kasinkomsten (bar, evenementen, verhuur van lokalen en sportvelden). - Aankoop van onroerende goederen zonder mandaat. - Verkoop en/of vervreemden van bezittingen van de organisatie (bv. pc's, hakselhout) zonder medeweten of toestemming van het bestuur. - Het uitbetalen van wedden en lonen aan fictieve personen. - Het verlonen van de medewerkers tegen andere barema's dan diegene die door het bestuursorgaan werden goedgekeurd. - Uitvoeren van werken op privédomein. - Ziekteverzuim.

Invalshoek	Belangrijkste risico's
<p style="text-align: center;">Personeel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misbruik van de prikklok. U aanwezig melden, terwijl u niet aanwezig bent en/of uren doorrekenen aan het bestuur zonder dat deze uren effectief zijn gepresteerd (bv. een maatschappelijk werk(st)er of poetshulp die tijdens de diensturen privé-boodschappen doet en deze uren aangeeft als zijnde huisbezoeken). - Belangenvermenging bij het toekennen van subsidies, vergunningen en erkenningen. - Aanvaarden van (luxe)geschenken van klanten / leveranciers (maaltijden, alcoholische drank, VIP-arrangementen n.a.v. belangrijke sportevenementen e.d.). - Vervalsen van onderzoeks-/laboresultaten. - Het gunnen van overheidsopdrachten zonder hierbij de geijkte procedure en/of de wetgeving op de overheidsopdrachten te hebben gevolgd. - Inboeken van persoonlijke facturen (bv. huur, energie) in de boekhouding van uw organisatie. - Ontvreemden van geld, juwelen bij klanten. - Het dubbel inboeken van aankoopfacturen waarbij de factuur een eerste maal wordt overgeschreven op rekening van de (op de factuur) aangeduide begunstigde en een tweede maal op zijn/haar eigen bankrekening, of deze van een familielid, kennis of vereniging waar hij-/zijzelf als bestuurder optreedt. - Ontvreemden van activa/bedrijfsmiddelen (bv. bouwmaterialen, elektrotoestellen enz.) voor persoonlijk gebruik.
<p style="text-align: center;">Derde</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hacking van websites, telefooncentrales.

BIJLAGE 5: Acties ondernomen na de detectie van fraude

Omschrijving
COMMUNICATIE - SENSIBILISERING
<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers herinneren aan de binnen de organisatie geldende reglementen, procedures.
<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers oproepen om extra aandacht te besteden aan... en/of waakzaam te zijn voor ...
<ul style="list-style-type: none"> • Signaleren van de voorvallen aan de overheid met het oog op een aanpassing van de wet- en/of regelgeving.
<ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van dilemmatrainingen.
<ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van een informatievergadering voor de gedupeerde klanten.
<ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van een overleg met de (vermoedelijke) fraudepleger.
DIENSTVERLENING
<ul style="list-style-type: none"> • Stopzetten van de dienstverlening en verstrekken van steun aan de fraudepleger.
EXTERN ADVIES
<ul style="list-style-type: none"> • Aanvragen van een audit om het betrokken proces of dienst door te lichten.
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassen van het arbeidsreglement, deontologische code.
<ul style="list-style-type: none"> • Tuchtstraf (waarschuwing, berisping, blaam, inhouding van wedde).
<ul style="list-style-type: none"> • Mutatie van het betrokken personeelslid.
<ul style="list-style-type: none"> • Ontslag van het personeelslid (fraudepleger).

JURIDISCHE ZAKEN
<ul style="list-style-type: none"> • Aangifte van het voorval bij de politie of aan het gerecht.
<ul style="list-style-type: none"> • Burgerlijke partijstelling bij de rechtbank.
<ul style="list-style-type: none"> • Vergoeden van de door derden geleden schade.
<ul style="list-style-type: none"> • Aangifte van het voorval bij de verzekeringsmaatschappij.
<ul style="list-style-type: none"> • Terugvorderen van de onvreemde som op de fraudepleger.
PROCEDURES – SYSTEMEN
<ul style="list-style-type: none"> • Aankoop van nieuwe software.
<ul style="list-style-type: none"> • Controle van het internetgebruik door de ICT-dienst, na algemene aankondiging, waarschuwing aan de betrokkene en mits goedkeuring van de leidend ambtenaar.
<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie van de voorraden.
<ul style="list-style-type: none"> • Invoeren van functiescheiding.
<ul style="list-style-type: none"> • Geen ondernomen acties omwille van het incidenteel karakter.
<ul style="list-style-type: none"> • Afschaffen van de kassen en vervangen door digitale geldstromen.
<ul style="list-style-type: none"> • Bijhouden van een kasblad.
<ul style="list-style-type: none"> • Dagelijkse natelling van de kas (bij aanvang en dagafsluiting).
<ul style="list-style-type: none"> • Systematische overdracht van de kasinhoud aan de dienst financiën.
<ul style="list-style-type: none"> • Openen van een nieuwe bankrekening waarvan het beheer van de middelen voortaan geschiedt door de dienst financiën.
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en/of actualiseren van procedures.
<ul style="list-style-type: none"> • Streekproefgerichte controles.
<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van de toegangsbeveiliging (bv. uitwerken van een sleutelbeheerplan, plaatsen van extra camerabewaking, beperken van de publiek toegankelijke ruimtes enz.).
<ul style="list-style-type: none"> • Voeren van een intern onderzoek en overleg met het oog op de versterking van het interne controlesysteem (niet nader gedefinieerd).

BIJLAGE 6 Puntenschaal voor de berekening van de betrouwbaarheidsscore i.f.v. een administratief onderzoek

De som van de gescoorde punten op elk van de drie betrouwbaarheidscriteria geeft de betrouwbaarheidsscore weer. Wanneer de betrouwbaarheidsscore kleiner is dan 5, wordt de aangeleverde informatie beschouwd als weinig betrouwbaar en wordt er geen administratief onderzoek opgestart.

Informatiebron	Score
Anonieme bron	0
Geïdentificeerde bron die niet rechtstreeks betrokken is	1
Personeelslid van de betrokken entiteit	2
Leidend ambtenaar van een andere entiteit	3
Persoon waarvan men beroepsmatig mag verwachten dat deze betrouwbare informatie aanlevert (auditor niet behorende tot Interne Audit MVG, bedrijfsrevisor, Rekenhof e.d.)	4
Leidend ambtenaar van de betrokken entiteit	4
Minister of Vlaamse Regering	5

Ondersteunende documenten	Score
Enkel een verklaring door de informatiebron	0
Een verklaring door de informatiebron, ondersteund door een verklaring van een derde	2
Enkel indirect schriftelijk bewijs	3
Een verklaring ondersteund door indirect schriftelijk bewijs	4
Duidelijk schriftelijk bewijs	5

Mogelijkheid onderzoek	Score
Geen onderzoek mogelijk	0
Slechts onderzoek mogelijk van gegevens die door de informatiebron kunnen gemanipuleerd zijn	1
Onafhankelijk onderzoek is mogelijk	3

Bron: Betrouwbaarheidsscore ‘administratief onderzoek’, compendium forensische audit, Agentschap Audit Vlaanderen.

Daarnaast kan nog worden meegegeven dat de mate van hoogdringendheid waarmee het agentschap Audit Vlaanderen een administratief onderzoek opstart, wordt bepaald op basis van volgende factoren:

- Het risico dat de veroorzaakte schade nog toeneemt.
- De mate waarin het uitstel van het onderzoek kan leiden tot het verlies van bewijsmateriaal.
- De publieke opinie. Kunnen de voorliggende feiten een onmiddellijke impact hebben op de publieke opinie en vereist dit een onmiddellijk optreden?
- ...

BIJLAGE 7 Actoren en verantwoordelijkheden i.f.v. fraudepreventie, -detectie –en respons

Actor	Verantwoordelijkheid
Raad van bestuur¹	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt het beleid (incl. het antifraudebeleid) van de organisatie. • Keurt het algemene kader van het interne controlesysteem goed². • Bewaakt haar eigen onafhankelijkheid en effectiviteit door middel van evaluaties, vergaderingen. • De leden van de raad van bestuur dienen zelf het goede voorbeeld te geven (zgn. tone at the top). • Keurt de (meerjaren)begroting goed en stelt de jaarrekening op. • Keurt het auditcharter goed³. • Waakt erover dat er binnen de organisatie aangepaste, adequate en effectieve risicomangementsprocessen (incl. het fraud risk assessment) worden georganiseerd. • Dient te begrijpen wat het frauderisico precies inhoudt voor de organisatie. • Legt de risicotoleratiegrenzen vast. • Dient periodiek te worden geïnformeerd over de resultaten van het risicomangementsproces. • De voorzitter van de raad van bestuur beschikt over de mogelijkheid om een forensische audit aan te vragen.
Interne auditcomité	<ul style="list-style-type: none"> • Keurt het auditcharter goed. • Keurt de beslissing goed op het vlak van de aanstelling en/of ontslag van het hoofd van de interne auditdienst. • Keurt het jaarlijkse auditprogramma (incl. risk-based plan) goed⁴. • Wordt periodiek geïnformeerd over de uitvoering van het auditplan. • Neemt systematisch de auditverslagen in ontvangst (inclusief de verslagen m.b.t. forensische audits)⁵. • De voorzitter van het auditcomité beschikt over de mogelijkheid om een forensische audit aan te vragen. • Staat in voor het onderzoek van significante buitenbalansrisico's en -verplichtingen (termijnovereenkomsten, ontvangen zekerheden, verplichtingen tot aan- en/of verkoop van vaste activa e.d.). Het verzekert dat alle processen en procedures m.b.t. financiële aangelegenheden effectief werken, neemt het (jaarlijks) auditprogramma en de (interne) auditrapporten in ontvangst en luistert naar de visie en zienswijze van het hoofd van de interne audit inzake risicomangement. • Dit orgaan bestaat bij voorkeur uit onafhankelijke leden.
Externe auditcommissie⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Staat in voor de evaluatie van het interne controlesysteem van de organisaties (lokale besturen) die tot haar audituniversum behoren. Ze gaat hierbij de adequaatheid ervan na en formuleert aanbevelingen tot de verbetering ervan. Ze kan hiertoe financiële, overeenstemmings- en operationele audits uitvoeren.

¹ Raad van bestuur van een agentschap van de Vlaamse Overheid, Provincieraad, Gemeenteraad, Raad voor Maatschappelijk Welzijn, College van Burgemeester en Schepenen.

² Artikel 43 en 100 van het gemeentedecreet.

³ Attribute Standard 1000 'Purpose, Authority and Responsibility'.

⁴ Attribute standard '1110 Organizational Independence' – interpretation.

⁵ Cf. het compendium forensic audit van het Agentschap Audit Vlaanderen.

⁶ Van toepassing op de lokale besturen (provincies, gemeenten, OCMW's).

Actor	Verantwoordelijkheid
Interne / forensische audit	<ul style="list-style-type: none"> • Staat in voor het uitvoeren van auditopdrachten, evenals het rapporteren ervan. Deze rapportering bevat o.m. vaststellingen en aanbevelingen. • Dient rekening te houden met het risico op fraude bij de opmaak van de auditplanning (zowel bij de jaarplanning als bij het aanvaarden van nieuwe opdrachten⁷). • Dient rekening te houden met het risico op fraude bij het verrichten van zijn controlewerkzaamheden. • Staat in voor de evaluatie van het interne controlesysteem van de instellingen, entiteiten die behoren tot het audituniversum waarvoor hij verantwoordelijk is. Gaat hierbij de adequaatheid ervan na en formuleert aanbevelingen tot de verbetering. Hij kan hiertoe financiële, overeenstemmings- en operationele audits uitvoeren. • Dient over voldoende kennis, vaardigheden en competenties te beschikken om audits (waaronder ook forensische audits) uit te voeren. • Roept de hulp van een externe deskundige in, indien de auditdienst/-functie zelf niet over de nodige kennis e.d. beschikt. • Kan aan het management advies verstrekken m.b.t. de uitbouw van het risicomanagementsysteem (incl. fraud risk assessment). • Registreert elke klacht en/of melding van onregelmatigheden door een klokkenluider. • Het hoofd van de interne auditdienst/-functie beslist of er al dan niet gevolg wordt gegeven aan de melding van een klokkenluider. Hij houdt hierbij met diverse factoren rekening zoals de identiteit. • Waarborgt de anonimiteit van de klokkenluider. • Staat in voor het voeren van een administratief onderzoek. Dit omhelst het aanvaarden van de opdracht, het samenstellen van een auditteam, het organiseren en uitvoeren van het onderzoek (verzamelen en vastleggen van documenten/informatie, het voeren van interviews) en het rapporteren over de bevindingen. Binnen de 12 tot 18 maand na het administratief onderzoek wordt er een navolgingsaudit verricht. • Rapporteert periodiek over de stand van het forensisch onderzoek aan het management, de raad van bestuur en/of auditcomité.
Leidend ambtenaar⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Staat in voor de interne controle op de werking van de organisatie⁹. • Stelt het interne controlesysteem vast na het overleg met het managementteam¹⁰. • Is verantwoordelijk voor de uitbouw van de risicoanalyse en het risicomanagement op het niveau van zijn entiteit¹¹. • Heeft een belangrijke voorbeeldfunctie (zgn. tone at the top). • Is verantwoordelijk voor het uitwerken van beleidsmaatregelen en procedures (antifraudebeleid, gedragscode e.d.) uit. • Beschikt over een minimale kennis van fraudeproblematiek en bijkomende knipperlichten.

⁷ Attribute standards 2010 'Planning'.

⁸ Administrateur-Generaal, leidend ambtenaar, Griffier, Gemeentesecretaris, OCMW-secretaris.

⁹ Artikel 87 §1 2^e alinea gemeentedecreet.

¹⁰ Artikel 100 van het decreet betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn van 19 december 2008.

¹¹ Artikel 4 van het besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

Actor	Verantwoordelijkheid
Leidend ambtenaar	<ul style="list-style-type: none"> • Informeert de bestuursorganen (bv. raad voor maatschappelijk welzijn e.d.) periodiek over de resultaten van het risicomanagementproces. • Zorgt ervoor dat de alle belanghebbenden binnen en buiten de organisatie worden ingelicht over de geïdentificeerde risico's en de door het bestuur toegepaste risicostrategie en controles. • Werken gewillig mee aan interne onderzoeken van vermoedens en aanwijzingen van fraude. • Neemt gepaste acties / bewarende maatregelen na de melding en/of vaststelling van onregelmatigheden.
Management(team)	<ul style="list-style-type: none"> • Is verantwoordelijk voor het uitwerken van een deontologische code. • Ondersteunt de coördinatie van de diensten van de organisatie bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. • Bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van de organisatie, alsook de interne communicatie¹². • Is medeverantwoordelijk voor de uitbouw van het interne controlesysteem.
Risicomanager(s), interne controller, verantwoordelijken (Organisatieontwikkeling en Beleid)	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren en monitoren van risico's. Het bijhouden van risicoregisters. • Organiseren van zgn. Control & Risk Self Assessments (CRSA's). • Opvolgen van de implementatie van de aanbevelingen uit de auditrapporten. • Organiseren van sensibiliseringscampagnes, dilemmatrainingen. • Verstrekken van adviezen op het vlak van interne controle / organisatiebeheersing aan de leidend ambtenaar en/of het managementteam. • Deelnemen aan vormingssessies rond strategische planning, proces- en projectmanagement, risicobeheer, veranderingsmanagement e.d. • Inventariseren van processen. • Begeleiden van medewerkers bij het uittekenen en rationaliseren van processen, het uitwerken van interne controlemaatregelen. • Uitwerken van continuïteitsplannen e.d.
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn verplicht om alle onregelmatigheden die ze bij de uitoefening van hun ambt/functie vaststellen, te rapporteren aan hun hiërarchische overste en/of te melden aan de Procureur des Konings. Binnen de Vlaamse overheid kunnen ze tevens met hun meldingen terecht bij het agentschap Audit Vlaanderen / de externe auditcommissie en de Vlaamse Ombudsman. • Worden actief betrokken in het risicomanagementsproces. Zij dienen risico's die ze vaststellen bij de uitoefening van hun functie te melden aan hun hiërarchische overste(n), zodat zij de nodige acties kunnen ondernemen om de probabilliteit en impact ervan te beperken.

¹² Artikel 97 van het decreet betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn van 19 december 2008.

Actor	Verantwoordelijkheid
Rekenhof	<ul style="list-style-type: none"> • Is belast met de externe controle op de begrotings-, boekhoudkundige en financiële verrichtingen van de Federale Staat, de Gemeenschappen, de Gewesten, de openbare instellingen die ervan afhangen, en de provincies. • Stelt zich op als groepsauditor. • Kan indien het dit wenst thema-audits / diepteonderzoeken uitvoeren. • Staat in voor de evaluatie van het risicobeheer van de entiteit die het auditeert en vult dit waar nodig aan. Dit gebeurt in overleg met de overige controleactoren (bv. commissaris (revisor), Agentschap Audit Vlaanderen)¹³.
Bedrijfsrevisor¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Gaat na in welke mate de jaarrekeningen die de Vlaamse entiteiten aan de Vlaamse regering bezorgen, een getrouw beeld weergeven van het vermogen, resultaten en financiële positie van de organisatie¹⁵. • Dient rekening te houden met de mogelijkheid op fraude bij het uitvoeren van zijn opdracht¹⁶. • Voert zijn werkzaamheden zo uit dat hij een redelijke mate van zekerheid verkrijgt dat de financiële overzichten geen afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude of van het maken van fouten bevatten. • Meldt de tijdens zijn controlewerkzaamheden vastgestelde onregelmatigheden aan het management en/of raad van bestuur, tenzij er vermoedens zijn dat het management er bij betrokken is. In het geval er sprake is van een witwasoperatie dient de bedrijfsrevisor dit misdrijf rechtstreeks te melden aan het CFI (Cel voor Financiële Informatieverwerking) en mag hij hier geenszins over rapporteren aan het management. • Beschikt over de mogelijkheid om een verklaring onder voorbehoud af te leveren bij de attestering van de jaarrekening.

¹³ Artikel 4 2^e alinea van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit van 7 september 2012.

¹⁴ In het artikel 1 1^e van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit van 7 september 2012 voorzien als één van de vele controleactoren binnen het audituniversum van de Vlaamse Overheid.

¹⁵ Artikel 9 §1 1^e, Hoofdstuk 5 Bedrijfsrevisoren, Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

¹⁶ Artikel 9 §2, Hoofdstuk 5 Bedrijfsrevisoren, Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

BIJLAGE 8: Ontleding van enkele gerapporteerde fraudegevallen

HORIZONTALE FRAUDE								
Verslaggevingsfraude				O	G	P	V	Totaal
Niet-financieel		Interne documenten	Vervalsen van onderzoeks-/laboresultaten.					0
Niet-financieel		Externe documenten	Antidateren van aanvragen/aangiften, zodat klanten alsnog aanspraak maken op een bepaalde financiële tegemoetkoming of premie.					0
Fraude met bedrijfsmiddelen				O	G	P	V	Totaal
Andere betalingen	Cash	Verduistering	Een kasbeheerder die gelden ontleent aan het openbaar bestuur maar waarvoor in de kasboekhouding geen verantwoordingsstukken van kunnen worden teruggevonden.					0
			Gelden van een aan het bestuur verbonden VZW die spoorloos verdwenen zijn.		1			1
			Diefstal van geld uit de kluis / kas door derden of eigen personeel.	2	3			5
	Betaalschema's	Privéaankopen	Betaling van aankoopfacturen (energie/verzending) op een andere bankrekening dan die in het boekhoudsysteem gekend is (m.a.w. vervalste facturen).					0
			Inboeken van persoonlijke aankoopfacturen (energie, telefonie e.d.) in de boekhouding van het openbaar bestuur.					0
			Aankoop van vervangstukken voor het onderhoud van persoonlijke voertuigen voor rekening van het bestuur.					0

Fraude met bedrijfsmiddelen				O	G	P	V	Totaal	
Andere betalingen	Betaalschema's	Privéaankopen	Bezoeken van ongewenste internetsites en het overdreven gebruik van internet voor private doeleinden (o.m. eBay, sociale media) tijdens de werkuren.		1			1	
			Aankoop van elektrotoestellen en meubilair voor eigen gebruik op kosten van het openbaar bestuur.					0	
			Verrichten van privéaankopen tijdens de arbeidstijd.					0	
	Payrollschema's	Kostenvergoedingen	Indienen van onkostennota's voor privé-verplaatsingen/-aankopen. Misbruik van de tankkaart van het bestuur.	1	2			3	
			Valse lonen	Foutieve loon- en weddeberekening (bv. een dossierbeheerder kent zichzelf vergoedingen toe waarop hij geen recht heeft, cumulatie: toekennen van steun vanuit de sociale dienst gecombineerd met het ontvangen van een wedde).	2	1			3
				Absenteïsme. Afwezigheid omwille van ziekte, daar waar men de praktijk helemaal niet ziek is.					0
				Incorrecte tijdsregistratie.	1				1
				Het verlonen van de medewerkers tegen andere barema's dan diegene die door het bestuursorgaan werden goedgekeurd.					0
Afromen	Verkopen	Volledig zwarte verkopen	Verkoop van gemeenschapsgoederen (oud ijzer, grafzerken, bouwmaterialen (recyclage), afvalstoffen, hout, rollende activa) buiten het medeweten van het bestuur.		3	1		4	

Fraude met bedrijfsmiddelen				O	G	P	V	Totaal
Afromen	Verkopen	Onvolledig geboekte verkopen	Onvolledige facturatie van geleverde prestaties (verkoop drank/voeding op evenementen, inkomsten uit de verkoop van middagmalen, opvang van kinderen, gratis verstrekken van toegangstickets, vuilniszakken, strooizout).		4	1		5
	Vorderingen	Slepen van betalingen	Een kasbeheerder die vorderingen afboekt en/of niet alle kassommen dagelijks overdraagt naar de financiële instelling.		1			1
Vorraden en overige activa	Vorraden	Misbruik van voorraden	Ontvreemden van voorraden (bouwmaterialen, elektrotoestellen).		2			2
	Overige activa	Openlijke fraude	Vervreemding van materiële vaste activa (voertuigen, meubilair, hardware) zonder medeweten van het bestuur.		1			1
Corruptie				O	G	P	V	Totaal
Conflicterend belang		Vergunningen, subsidies	Belangenvermenging bij het toekennen van subsidies, vergunningen en erkenningen.					0
		Verwerving van terreinen	Aankoop van een ander perceel grond, dan dat was opgenomen in de beslissing van het bestuursorgaan.					0
Omkoping		Manipulatie van offerteprocedures	Het gunnen van overheidsopdrachten zonder hierbij de geijkte procedure en/of de wetgeving op de overheidsopdrachten te hebben gevolgd.					0
		(over)facturatie met / zonder kickback	Facturatie door een leverancier / dienstverstrekker voor niet geleverde prestaties (bv. een onderzoek dat diende te gebeuren, maar dat feitelijk nooit is uitgevoerd).					0

Corruptie				O	G	P	V	Totaal
Overdreven cadeaus	Overdreven cadeaus	Aanvaarden van (buiten proportionele) relatiegeschenken, deelname aan evenementen met VIP-behandeling, privéreis naar exotische oorden gefinancierd door een leverancier.		1				1
Andere				O	G	P	V	Totaal
Computer fraud		Gebruik van gegevens uit het Rijksregister voor persoonlijke doeleinden.						0
		Hacking van websites, telefooncentrale(s).						0
Sector-related-fraud	Betaalschema's	Privéaankopen	Betalen van eigen aankoopfacturen met de schaarse financiële middelen van cliënten. Cliënten die nauwelijks zicht hebben op hun eigen financiën en daarom aankloppen bij het OCMW om deze voor hen te beheren.	2				2
		Verduistering	Gebruik van de financiële middelen van cliënten om de financiële tekorten te dekken van een vereniging waarvan men voorzitter, penningmeester en/of een handelszaak in financiële moeilijkheden waarbij men optreedt als (mede)zaakvoerder.	2				2
	Overige	Verduistering	Ontvreemden van geld, juwelen bij klanten (thuissituatie, woon- en zorgcentrum e.d.).	2				2

VERTICALE FRAUDE			O	G	P	V	Totaal
Verticale fraude	Uitkering	Toekennen van een sociale uitkering / steun aan personen die er feitelijk geen recht op hebben. Feitelijk in die zin dat er vermoedens bestaan dat de cliënten over veel meer middelen beschikken dan die ze effectief aan het bestuur aangeven (bv. inkomsten uit de vervreemding van een woning x aantal jaar terug, de nalatenschap e.d.).	1				1
		TOTAAL	14	19	2	0	35

(*) O = OCMW, G = Gemeente, P = Provincie, V = Vlaamse overheid, X = onbekend aantal feiten

BIJLAGE 9

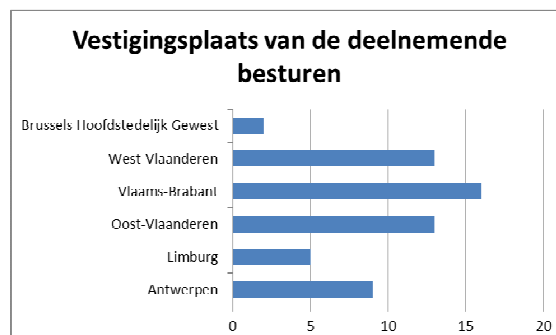
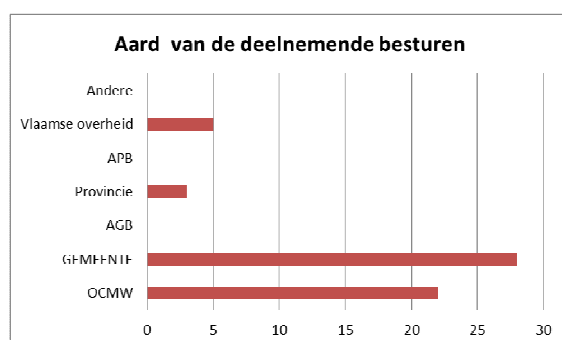
Resultaten enquête ‘integriteit en risicomangement’ binnen de Vlaamse overheid en lokale besturen

1. Inleiding

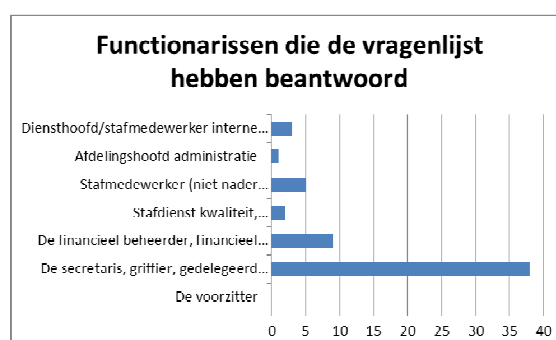
Dagelijks worden de Vlaamse openbare besturen aan allerhande risico's blootgesteld, risico's die zich zowel in hun interne als externe omgeving manifesteren en die een impact kunnen hebben op de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Om te achterhalen aan welke specifieke risico's de openbare besturen worden blootgesteld, in het bijzonder het risico op fraude, hoe ze ermee omspringen, hoe ze erover communiceren, hoe ze het ethisch handelen binnen hun organisatie aanmoedigen enz. werd er in de loop van de maanden november en december van 2013 een kleine rondvraag georganiseerd onder de Vlaamse openbare besturen. Hierbij werden 695 enquêteformulieren opgestuurd naar de leidend ambtenaren (of bij hun afwezigheid naar de financieel directeur / beheerder of het secretariaat) van 54 entiteiten van de Vlaamse Overheid, 5 provinciebesturen, 6 provinciebedrijven, 308 gemeenten, 14 gemeentebedrijven en 308 OCMW's.

In het totaal hebben 58 besturen aan het onderzoek deelgenomen, waaronder 5 entiteiten van de Vlaamse Overheid, 3 provinciebesturen, 28 gemeentebesturen en 22 OCMW's.



In 66% van de gevallen werd het enquêteformulier ingevuld door de leidend ambtenaar van het betrokken bestuur.



Gezien het gevoelige / vertrouwelijke karakter van de materie wordt in dit document nergens melding gemaakt van namen van personen en/of organisaties.

2. Resultaten

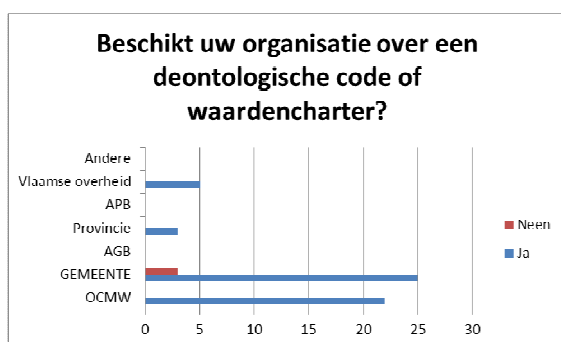
2.1 Integriteit

Integriteit houdt in dat politici, bestuurders, ambtenaren zich in hun ambt, taak of functie laten leiden door zorgvuldig handelen, onkreukbaarheid, rechtvaardigheid en openheid, dat zij in hun functie geen privébelangen nastreven, dat zij loyaal en objectief zijn en op zorgvuldige en onpartijdige wijze de verschillende belangen afwegen (cf. Integriteitsbeleid binnen de Vlaamse Overheid)

Op het vlak van organisatiebeheersing spelen de organisatiestructuur -en cultuur (integriteit, voorbeeldgedrag van het management), het personeelsbeleid e.d. een belangrijke rol.

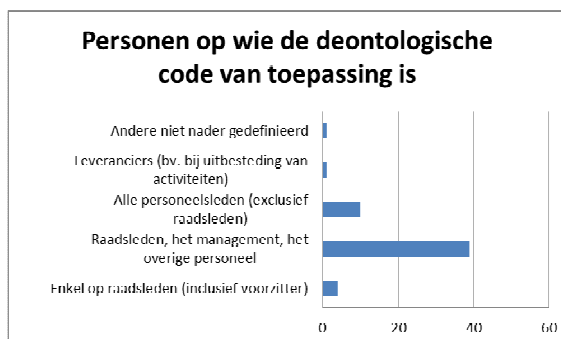
Eén van de manieren om het ethisch gedrag binnen de organisatie te bewerkstelligen, bestaat erin een deontologische code of waardencharter uit te werken en deze/dit te verspreiden onder het personeel.

Uit de resultaten van het onderzoek blijken 55 op de 58 deelnemende besturen (95%) over een deontologische code of waardencharter te beschikken.



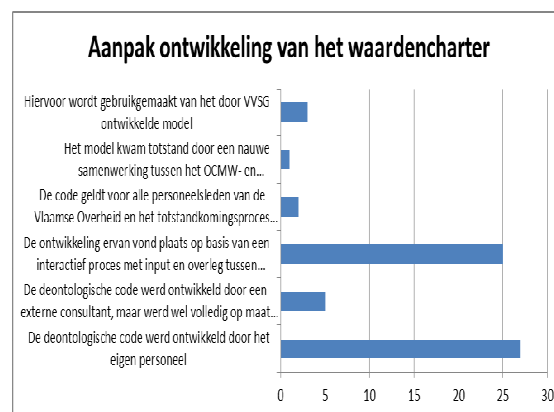
De deontologische code (of het huis-houdelijk reglement) wordt doorgaans ad hoc en/of om de vijf/zes jaar bijgewerkt. Bij 13 besturen werd die sinds de ontwikkeling ervan niet meer geactualiseerd.

Bij 39 van de deelnemende besturen is de code zowel op het personeel als op de leden van de raad/bestuur van toepassing. In een enkel bestuur is de code ook van toepassing op de leverancier(s) waarmee de organisatie samenwerkt.



De wijze waarop de deontologische code tot stand kwam, varieert van bestuur tot bestuur. Bij 27 besturen werd de code volledig in eigen huis ontwikkeld (vaak na

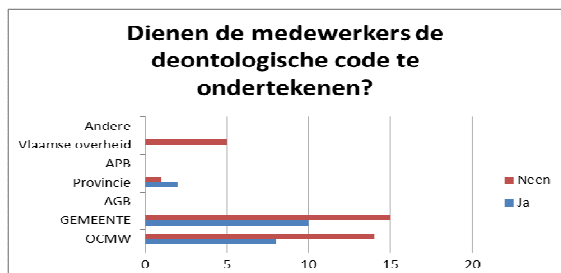
een interactief proces met input en overleg tussen de diverse organen (personeel, beleid, management)). vijf besturen deden een beroep op een extern consultant. Een vijftal besturen zijn bij de ontwikkeling van deze gedragscode uitgegaan van het model van de Vlaamse overheid en/of van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG).



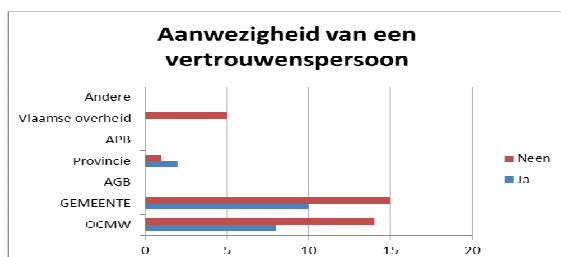
Wil men bekomen dat de medewerkers de gedragscode ook effectief naleven, dan is het essentieel dat zij over het bestaan en de inhoud ervan worden geïnformeerd. Bij 13 besturen worden hiertoe informatiesessies of dilemmatrainingen georganiseerd. Bij 29 besturen wordt de code op het intranet en/of op een publieke netwerkschijf geplaatst. Bij 26 besturen zit de inhoud van de deontologische code verankerd in het arbeidsreglement. Bij 19 besturen wordt de inhoud ervan door een medewerker van de personeelsdienst toegelicht aan iedere in dienst tredende medewerker.



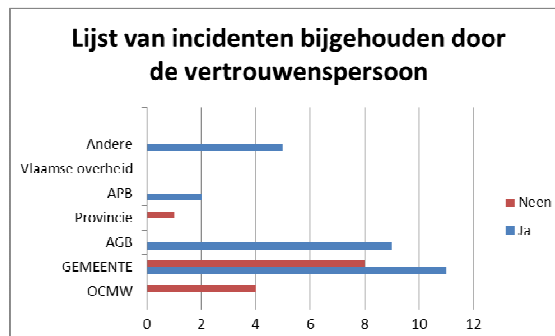
Binnen 20 besturen dient ieder personeelslid de deontologische code te ondertekenen. Opmerkelijk is dat er zelden (15% van de gevallen) wordt bijgehouden wie de code niet ondertekent.



Binnen 40 besturen is er één of zijn er meerdere vertrouwenspersonen aangesteld bij wie medewerkers met ethische vragen, ongewenst gedrag e.d. terecht kunnen en die hen ondersteun(t)/(en) en help(t)/(en) om oplossingen voor hun proble(m)en te vinden. Doorgaans wordt deze functie vertolkt door de leidend ambtenaar, een maatschappelijk werk(st)er, een medewerker van de arbeidsgeneeskundige dienst en/of de HR-manager.



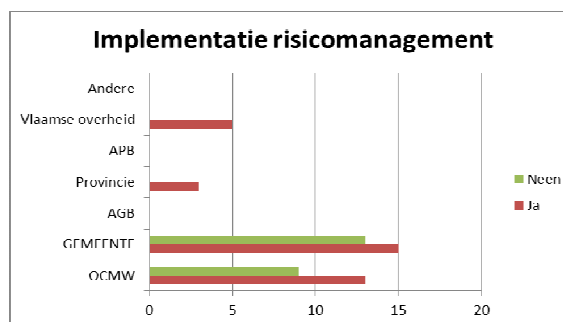
In 68% van de gevallen houdt de vertrouwenspersoon een lijst bij van alle meldingen en overtredingen. Deze lijst maakt het mogelijk om periodiek of ad hoc te rapporteren naar het management (bv. leidend ambtenaar, dienst kwaliteitszorg) zodat men bepaalde tendensen of risico's kan waarnemen en gerichte acties kan ondernemen.



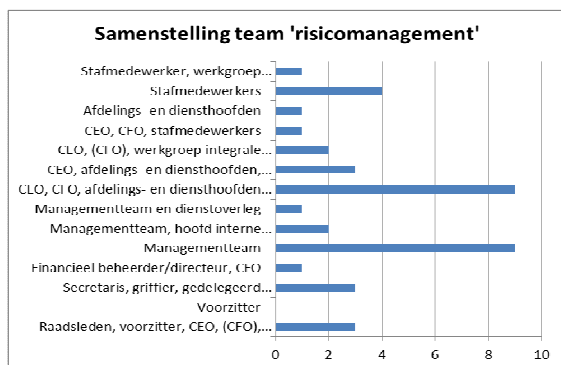
2.2. Risicomanagement

Risicomanagement kan worden omschreven als het procesmatig identificeren, analyseren en beheren van risico's. Risico's zijn gebeurtenissen die een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Mogelijke risico's zijn: het verlies van data, fraude, arbeidsongevallen, budgettaire/financiële tekorten, mislopen van inkomsten, gebrekkige communicatie, diefstal enz.

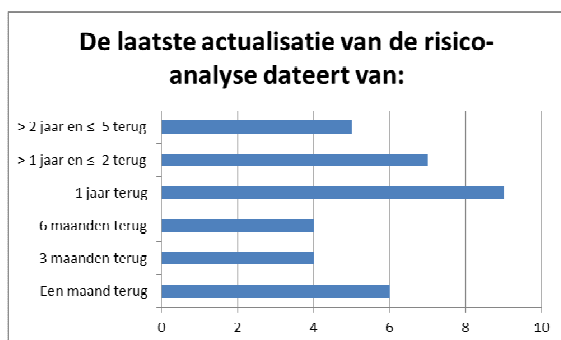
36 van de 58 deelnemende besturen (62%) blijkt actief aan risicomanagement te doen.



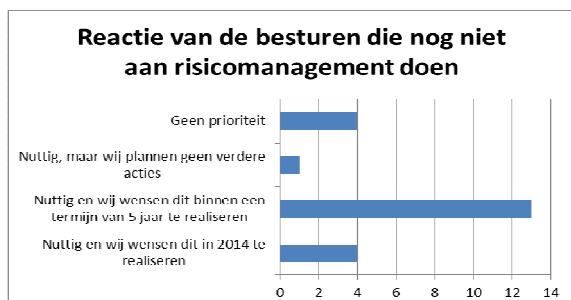
In 17 besturen worden hiertoe periodiek workshops georganiseerd waaraan zowel de leidend ambtenaar, de financieel directeur/beheerder, afdelings- en diensthoofden en stafmedewerkers (m.a.w. het managementteam) deelnemen. Zestien besturen doen hierbij een beroep op een extern advieskantoor.



Bij 24 besturen wordt het proces gecoördineerd door de leidend ambtenaar zoals in de regelgeving (cf. Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en Single Audit, het gemeente-, OCMW-, provinciedecreet) is voorzien. In 40% van de gevallen dateert de laatste risico-analyse van maximaal zes maanden terug.



13 van de 22 besturen die nog niet aan risicomanagement doen, wensen dit proces binnen de 5 jaar binnen hun organisatie te introduceren. Vier besturen beogen om dit in de loop van dit jaar nog te realiseren. Vijf besturen hebben aangegeven om geen verdere acties op dit vlak te ondernemen en/of er prioritaire aandacht aan te besteden.



In de bevraging werd aan de besturen gevraagd om minimum vijf risico's op te sommen die volgens hen binnen hun organisatie de meeste aandacht vergen.

De meest geciteerde risico's waren :

Risico's (top 15)	
1	Financieel beheer (dubbele of laattijdige betaling van aankoopfacturen, betrouwbaarheid van financiële informatie, debiteurenbeheer, budgetopvolging).
2	Instandhouden van het financieel evenwicht.
3	HR-beleid (invullen van knelpuntberoepen, verzekeren van de continuïteit van de dienstverlening, evaluatie van medewerkers, oneigenlijk ziekteverzuim).
4	Niet of niet tijdig behalen van doelstellingen / de correcte toepassing van de besluitvorming, procesmanagement en opvolging.
5	Fraude (slepen van geld, misbruik van bewonersgelden of gelden van de klanten van de dienst budgetbeheer, niet correcte aangifte van inkomsten door cliënten, ontvreemden van gemeenschapsgoederen / gebruik van bedrijfsactiva voor privédoeleinden).
6	Interne en externe communicatie (info te laat, foutief, burgers hebben geen en/of onvoldoende zicht op de diensten die het bestuur aan de bevolking aanbiedt e.d.).
7	ICT-beveiliging (hacking, verlies van data, het in gedrang komen van de continuïteit e.d.).
8	Fysische bescherming van goederen /activa, voorraadbeheer en het onderhoud van gebouwen.
9	Mislopen van inkomsten (subsidies, terugvorderingen op klanten).

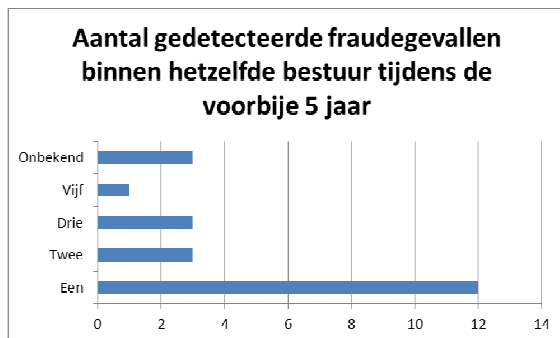
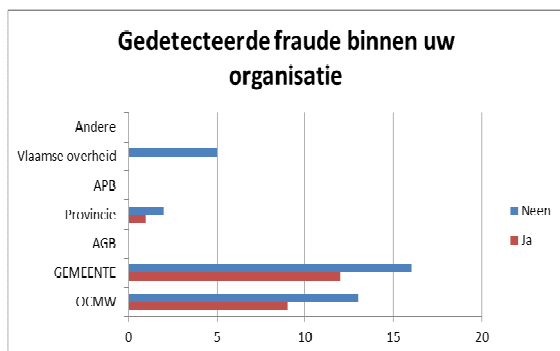
10	Niet naleven van de wetgeving op de overheidsopdrachten en/of het gebrek aan kennis/complexiteit van de wet- en regelgeving in het algemeen.
11	Efficiëntie en effectieve inzet van middelen.
12	Kennisbeheer & -deling.
13	Politieke inmenging.
14	Agressief gedrag van klanten.
15	Snelheid van verandering.

Op het gebied van fraude heeft men het meeste schrik voor onregelmatigheden op het niveau van:

Meest gevreesde frauderisico's	
1	Verduisteren / diefstal van cash geld.
2	Het niet correct toepassen van de wet- en regelgeving / interne reglementen (in het bijzonder de wetgeving op de overheidsopdrachten).
3	Ontvreemding of misbruik van gemeenschapsgoederen/bedrijfsmiddelen (bv. wagen/bouwmaterialen van de organisatie vervreemden en de eruit voortvloeiende inkomsten op de eigen rekening laten storten / contant ontvangen).
4	Het mislopen van inkomsten (bv. geleverde maar niet gefactureerde prestaties (bv. onderhoud van tuinen op niet openbaar domein), inkomsten uit evenementen).
5	Personeelsbeleid (verloning, absenteïsme, aangegeven maar niet geleverde prestaties, onkostennota's, toekennen van een extra financiële toelage vanuit de sociale dienst).

6	Corruptie, het aanvaarden van relatiegeschenken van klanten en leveranciers.
7	Het betaalproces (betaling van aankoopfacturen, betalingen zonder goedgekeurde verantwoordingsstukken, betalingen op een foutief rekeningnummer).
8	E-fraude, hacking.
9	Het aan- en verkoopproces (goedkeuren van de aankoopfacturen, het correct toepassen van de beslissingen van het bestuur).
10	Beheer van de budgetrekeningen van de sociale dienst.
11	Belangenvermenging bij het toekennen van subsidies, vergunningen en erkenningen.
12	De facturatie van niet geleverde prestatie door de leveranciers.
13	Financiën (algemeen).
14	Sociale fraude. Onvolledige / incorrecte aangifte van inkomsten door klanten met het oog op het bekomen van een (sociale) uitkering.
15	Het onder druk zetten van cliënteel om goederen of geld te schenken.
16	De correcte werking van de inspectiediensten.
17	Onderzoeksfraude, manipulatie van de onderzoeksresultaten.
18	Het uitwisselen/verspreiden van vertrouwelijke informatie.
19	Het voorraadbeheer (algemeen).

22 van de 58 besturen die aan het onderzoek hebben deelgenomen hebben aangegeven de afgelopen vijf jaar met minstens één fraudegeval binnen hun organisatie te zijn geconfronteerd. De fraude vond zowel binnen kleine als grote besturen plaats.



Niettegenstaande er geen kant-en-klaar profiel van de fraudepleger bestaat, blijkt in 67% van de gevallen de fraude gepleegd te zijn door een man. De omvang van het verlies liep daarbij op van enkele tientallen tot enkele duizenden euro's. In enkele gevallen kon de omvang ervan niet volledig worden berekend omdat de constructie dermate complex was, al vele jaren aan de gang was en/of een aantal vorderingen al waren verjaard zodat men de sommen niet meer op de verzekeringsmaatschappij / mutualiteit kon verhalen.

Frequent gerapporteerde fraudegevallen waren:

MEEST VOORKOMENDE FRAUDE-GEVALLEN	
1	<p><u>Verduistering</u></p> <p>Verlies of diefstal van cash geld door eigen personeel of derden.</p>

2	<p><u>Onvolledig geboekte verkopen</u></p> <p>Onvolledige facturatie van geleverde prestaties (verkoop drank/voeding op evenementen, inkomsten uit de verkoop van middagmalen, opvang van kinderen, gratis verstrekken van toegangstickets, vuilniszakken, strooizout).</p>
3	<p><u>Zwarte verkopen</u></p> <p>De verkoop van gemeenschapsgoederen (oud ijzer, grafzerken, bouwmaterialen (recyclage), afvalstoffen, hout, rollende activa) buiten het medeweten van het bestuur.</p>
4	<p><u>Valse lonen</u></p> <p>Foutieve loon- en weddeberekening (bv. een dossierbeheerder kent zichzelf vergoedingen toe waarop hij geen recht heeft, cumulatief: toekennen van steun vanuit de sociale dienst gecombineerd met het ontvangen van een wedde).</p>
5	<p><u>Kostenvergoedingen</u></p> <p>Indienen van onkostennota's voor privé-verplaatsingen/-aankopen. Misbruik van de tankkaart van het bestuur.</p>
6	<p><u>Verduistering</u></p> <p>Beheer bewonersgelden (bv. middelen van de rusthuisbewoners overschrijven op een eigen bankrekening en/of vereniging).</p>
7	<p><u>Verduistering</u></p> <p>Betalen van eigen aankoopfacturen met de schaarse financiële middelen van cliënten. Cliënten die nauwelijks zicht hebben op hun eigen financiën en daarom aankloppen bij het OCMW om deze voor hen te beheren.</p>

8	<u>Verduistering</u> Ontvreemden van geld, juwelen bij klanten (thuissituatie, woon- en zorgcentrum e.d.)
9	<u>Misbruik van voorraden</u> Gebruik van een dienstvoertuig voor privédoeleinden, ontvreemden van voorraden (bouw materiaal, electro-toestellen).
10	<u>Openlijke fraude</u> Vervreemding van materiële vaste activa (voertuigen, meubilair, hardware) zonder medeweten van het bestuur.
11	<u>Verticale fraude</u> Toekennen van een sociale uitkering / steun aan personen die er feitelijk geen recht op hebben. Feitelijk in die zin dat er vermoedens bestaan dat de cliënten over veel meer middelen beschikken dan die ze effectief aan het bestuur aangeven (bv. inkomsten uit de vervreemding van een woning x aantal jaar terug, de nalatenschap e.d.)
12	<u>Corruptie – overdreven cadeaus</u> Aanvaarden van (buiten proportionele) relatiegeschenken, deelname aan evenementen met VIP-behandeling, privéreis naar exotische oorden gefinancierd door een leverancier.
13	<u>Slepen van betalingen</u> Een kasbeheerder die vorderingen afboekt en niet alle kassommen dagelijks overdraagt naar de financiële instelling.

14	<u>Privéaankopen</u> Bezoeken van ongewenste internetsites en het overdreven gebruik van internet voor private doeleinden (o.m. eBay, sociale media) tijdens de werkuren.
15	<u>Verduistering</u> Gelden van een aan het bestuur verbonden VZW die spoorloos verdwenen zijn.

Bij de gemeente- en provinciebesturen betreft het doorgaans diefstal / verlies van kasgeld, onvolledige facturatie voor geleverde prestaties of het niet innen van inkomsten uit de verhuur van lokale, sportvelden en/of de niet-aangifte van inkomsten uit evenementen, het ontvreemden van activa, bedrijfsmiddelen (bv. verkoop van hout, oud ijzer, voertuigen zonder dat het management hiervan op de hoogte is),. Bij de OCMW's gaat het doorgaans om onregelmatigheden bij het beheer van sociale dossiers (bv. budgetbeheer, het toekennen van een financiële steun aan zichzelf en/of het beheer van bewonersgelden).

In 47% van de gevallen kwam de fraude toevallig tijdens een controle aan het licht en/of waren er indicaties dat er iets verkeerd liep (bv. dalende omzet, ongelijke verhouding kosten/opbrengsten). In 15% van de gevallen werd de fraude gemeld door een klokkenluider of door een klant/leverancier (8% van de gevallen). In 6% van de gevallen stelde de financiële instelling (mogelijke) onregelmatigheden vast en werd het betrokken bestuur hierover ingelicht.

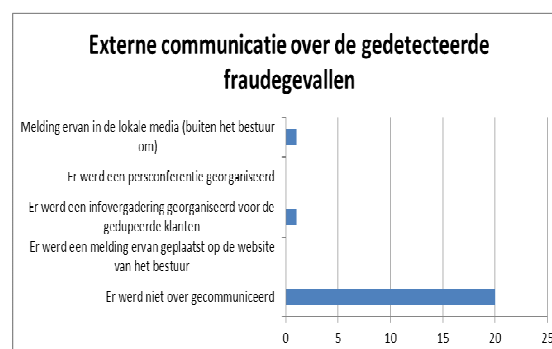
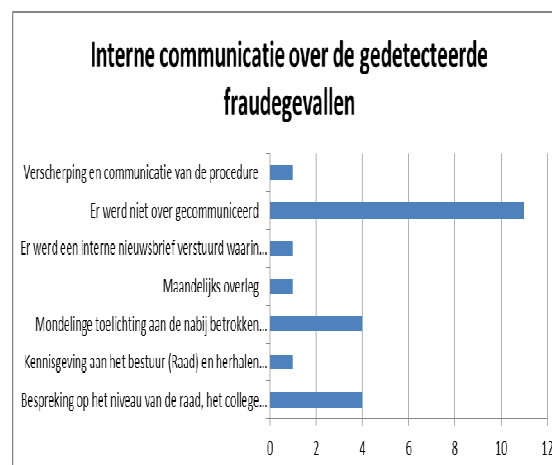
Op de vraag welke acties de besturen onmiddellijk na de detectie van de fraude hebben ondernomen, antwoordde men:

MEESTE VOORKOMENDE ACTIES NA DE DETECTIE VAN DE FRAUDE	
1	(Onmiddellijk) ontslag van de dader/medewerker.
2	Klacht ingediend bij Procureur des Konings.
3	Melding gedaan van het incident bij de politie.
4	Onmiddellijke acties ondernomen om het interne controlesysteem / beveiligingssysteem te versterken, procedures bij te sturen e.d.
5	Opstarten van een tuchtprocedure (onderzoek/sanctionering).
6	Geen verdere actie ondernomen omwille van onvoldoende bewijslast e.d.
7	Organiseren van een overleg met de medewerker / dader.
8	Onderzoek aangevraagd bij de interne auditdienst/-functie.
9	Mutatie van het betrokken personeelslid naar een andere afdeling en/of dienst.
10	Onmiddellijke stopzetting van het (sociaal) dossier.

Bij drie besturen heeft hetzelfde fraudetype zich nadien nogmaals voorgedaan.

Voorts blijkt er in de meeste gevallen zowel intern als extern niks over de feiten te worden gecommuniceerd, dit omwille van het risico op imagoschade, de schending van het beroepsgeheim en/of om procedurefouten te voorkomen. Indien er toch over wordt gecommuniceerd dan

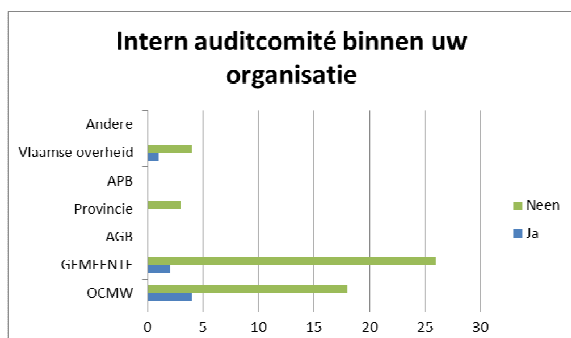
wordt deze onregelmatigheden gemeld aan de OCMW-raad, het College van Burgemeester en Schepenen, het managementteam en naar de nabij betrokken medewerkers. Bij twee besturen werd er een infovergadering georganiseerd voor de gedupeerde klanten en/of werd er een persconferentie georganiseerd.



2.3. Interne audit

Interne audit is een onafhankelijke en op objectieve wijze zekerheidsverstreckende en raadgevende activiteit. Deze is in het leven geroepen om een meerwaarde te bieden en een verbetering te bewerkstelligen van de werking van een organisatie. Zij helpt een organisatie bij het realiseren van haar doelstellingen door via een systematische en gedisciplineerde aanpak, de doeltreffendheid van het risico- en controlebeheer en de beleidsprocessen te evalueren en te verbeteren (IIABEL).

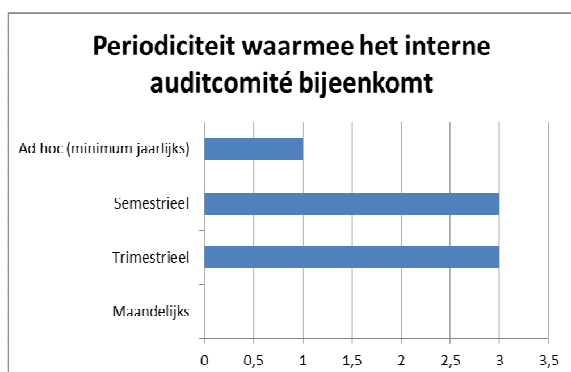
7 van de 58 deelnemende besturen blijken over een eigen intern auditcomité te beschikken dat o.m. het jaarplan, het auditcharter van de interne auditdienst/-functie goedkeurt, dat toeziet op de correcte (financiële) rapportering, op de processen van interne controle en risicobeheer en op de werkzaamheden van de interne/externe auditdienst.



In dit auditcomité zetelen doorgaans de leden van de raad van bestuur, de voorzitter, de leidend ambtenaar en de financieel directeur.



De periodiciteit waarmee dit orgaan bijeenkomt varieert van trimestrieel (43%), semestrieel (43%) of ad hoc (maar minimum jaarlijks) (14%).



Zeven besturen beschikken over een eigen interne auditfunctie die permanent al dan niet door eigen personeelsleden, dan wel door externe consultants wordt bemand.



Op de vraag rond welke thema's de interne/externe auditdiensten de afgelopen 2 tot 3 jaar handelden, werden volgende antwoorden verstrekt:

Meest voorkomende auditopdrachten	
ENTITEITEN VLAAMSE OVERHEID	
1	Maturiteitsmeting / organisatieaudit.
2	Onderzoek van de diverse verloningsvormen (onkostennota's, kilometervergoedingen, buitenlandse zendingen).
3	Financieel beheer (algemene werking, debiteurenbeheer, eindejaarsverrichtingen).
4	Aankoopproces (materialen, investeringen).
5	ICT (rechten, contractbewaking).
6	(Marketing)communicatie.
7	Verzekeringen – aansprakelijkheid.

PROVINCIE	
	Werd niet over gerapporteerd.
GEMEENTE	
1	Onderzoek van de adequaatheid en effectiviteit van het interne controle-systeem.
2	Werking en de structuur van de administratieve diensten.
3	Werking en structuur van de technisch uitvoerende diensten.
4	Organisatiebrede risicoanalyse.
5	Kennisverwerving en -deling.
OCMW	
1	Beheer van rekeningen (budgetbeheer, bewonersgelden).
2	ICT in de brede zin van het woord (infrastructuur, beleid, gegevens-beveiliging, Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ)).
3	Personeelsdienst (weddeberekening, efficiëntie van de selectieprocedure).
4	Verzekeringen.
5	Werking van de dienstencentra.
6	Subsidiëring (bronnen, opvolging van de dossiers).
7	Thuiszorgdiensten (poetshulp, klusjesdiensten).

Het jaarlijks aantal uitgevoerde interne/externe audits varieert sterk van bestuur tot bestuur en van wat onder het begrip audit wordt verstaan. Doorgaans wordt er jaarlijks rond drie thema's gewerkt.

Via deze weg wens ik nogmaals alle personen en besturen te bedanken die aan het welslagen van dit onderzoek hebben meegewerkt.

Mocht u nog vragen hebben omtrent de resultaten van dit onderzoek, kunt u hiervoor terecht op het emailadres: auditor@live.be.