

Beleidsnotitie fraude 2023-2025 van de gemeente Emmen inclusief een frauderisicoanalyse





Informatiepagina

Naam	Functie	Contactgegevens
A.V. Nijland	Controller	06-52490172 v.nijland@emmen.nl

Wijzigingshistorie

Auteur	Datum	Versie	Omschrijving
<i>Naam van de auteur</i>	<i>Datum van wijziging</i>	<i>Versie-nummer</i>	<i>Toelichting op de status</i>
A.V. Nijland	16-10-2023	V1-2023	Opstellen van de eerste versie van de beleidsnotitie

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
2. Doelstelling	4
3. Wanneer spreek je van fraude?	5
3.1 Fraude	5
3.2 Misbruik & Oneigenlijk Gebruik.....	6
3.2 Corruptie.....	7
4. Fraudedriehoek.....	8
5. Maatregelen ter voorkoming van fraude.....	9
5.1 Hard controls.....	9
5.2 Soft controls.....	9
6. Cyclus Frauderisicoanalyse.....	10
7. Hoe houden we onze frauderisicoanalyse actueel?.....	12
8. Jaarlijkse frauderisicoanalyse	14
9. Preventie door communicatie	15
10. Bijlagen.....	15

1. Inleiding

Ook onze gemeente heeft te maken met frauderisico's die deels wel en deels ook niet voorkomen kunnen worden. Door frauderisico's te analyseren kunnen we weloverwogen keuzes maken ten aanzien van het voorkomen daarvan.

Frauderisicoanalyses hebben vooral toegevoegde waarde voor de organisatie zelf. Het identificeren van bedrijfsrisico's en het inschatten van de impact en de kans dat deze risico's zich zouden kunnen voordoen is van belang voor de organisatie om naar eigen maatstaven in control te zijn. Het college is primair verantwoordelijke voor het vermijden en ontdekken van fraude en stelt hiervoor jaarlijks een geactualiseerde frauderisicoanalyse op. Het CMT heeft als taak deze jaarlijkse actualisatie van de frauderisicoanalyse te coördineren. Het is belangrijk dat het onderwerp fraude(risico) periodiek op de agenda staat en onderwerp van het gesprek is tijdens collegevergaderingen, CMT en de leidinggevendenden overleggen.

Daarnaast is het vanzelfsprekend van belang dat fraude, onderwerp van gesprek is tussen de leidinggevende en het team, maar ook medewerkers onderling. De frauderisicoanalyse is vanaf 2023 een vast onderdeel van het Verbijzonderde Interne Controle Plan van het team CCA.

Het eerste deel van deze beleidsnotitie is beschrijvend. Aan de orde komt wat onder fraude wordt verstaan, welke factoren spelen er bij frauderisico's en welke algemene maatregelen binnen de gemeente Emmen aanwezig zijn in het kader van fraudepreventie.

De frauderisico-inventarisatie is als afzonderlijke bijlage bijgevoegd. Dit is de uitkomst van een analyse van de belangrijkste frauderisico's voor de gemeente Emmen. Deze frauderisico-inventarisatie is opgebouwd uit inschattingen van waarschijnlijkheid en impact en een inschatting van restrisico's en indien nodig aanvullende beheersmaatregelen om geïnventariseerde restrisico's af te dekken. Deze frauderisico-inventarisatie zal jaarlijks worden geactualiseerd.

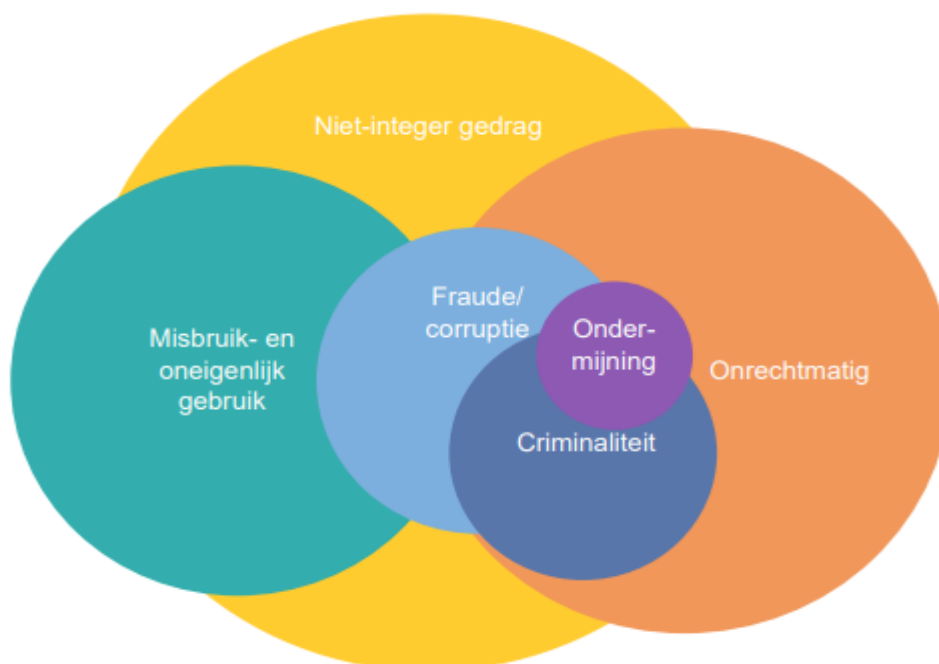
2. Doelstelling

Deze beleidsnotitie fraude kent de volgende doelstellingen:

- Het ontwikkelen van bewustwording over het onderwerp fraude bij management en medewerkers;
- Het verstrekken van praktische handvatten voor het opzetten, uitvoeren en controleren van processen met betrekking tot fraude;
- Inzicht bieden in de gemeentebrede analyse van de frauderisico's en beheersmaatregelen.

3. Wanneer spreek je van fraude?

Deze beleidsnotitie is primair gericht op het voorkomen of signaleren van (vermoedens van) fraude. Met fraude hangen echter een aantal andere begrippen samen die deels overlappen met fraude en allen vormen zijn van niet integer gedrag. Hieronder is de relatie tussen deze begrippen weergegeven, waarna voor een aantal begrippen een definitie en uitleg is opgenomen.



3.1 Fraude

Het begrip fraude is niet in de wet gedefinieerd. Dit betekent dat er geen wettelijke bepaling is die de term fraude beschrijft. In deze beleidsnotitie wordt derhalve de begripsomschrijving aangehouden zoals deze in de standaard *'NVCOS 240 De verantwoordelijkheden van de accountant met betrekking tot fraude in het kader van een controle van financiële overzichten'* is opgenomen.

NV COS 240 artikel 12a omschrijft fraude als: *"Een opzettelijke handeling door één of meer leden van het management, met governance belaste personen, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen"*.

Fraude wordt hier dus zowel intern als extern bedoeld, ten laste van de gemeente Emmen. Samenspanning intern en extern is daarbij een aspect dat zeker niet buiten beschouwing gelaten kan worden.

Er zijn vele verschillende vormen van fraude. Zo kennen we identiteitsfraude, voedselfraude, en verkiezingsfraude. Maar ook belastingfraude, toeslagenfraude of fraude met verzekeringen.

De accountancyregelgeving kent twee fraudevormen:

1. Oneigenlijke toe-eigening van activa.
2. Frauduleuze financiële verslaggeving.

Oneigenlijke toe-eigening van activa is feitelijk diefstal of verduistering van de gemeente in combinatie met valsheid in geschrifte. Vaak gaat het om kleinere bedragen of voorwerpen van geringe waarde, die werknemers zich toe-eigenen, zoals:

- het verduisteren van kasgeld,
- het gebruik van kantoorartikelen van de onderneming voor privé,
- het zakelijk opvoeren van privékosten.

Frauduleuze financiële verslaggeving (*lees het BBV*) wordt ook wel jaarrekeningfraude genoemd. Dit is manipulatie van de cijfers om het resultaat en de financiële positie in de jaarrekening van de gemeente anders voor te stellen dan de werkelijkheid.

3.2 Misbruik & Oneigenlijk Gebruik

Misbruik en oneigenlijk gebruik is een begrip dat voortkomt uit de rechtmatigheidscontrole van de jaarrekening. Het betreft het bewust misbruik of oneigenlijk gebruikmaken van wet- en regelgeving (de zogenaamde mazen of grijze gebieden in wet- en regelgeving). De commissie BBV heeft in de Kadernota Rechtmatigheid 2023 de volgende definities van misbruik en oneigenlijk gebruik opgenomen.

Definitie misbruik: *'Het opzettelijk niet, niet tijdig, onjuist of onvolledig verstrekken van gegevens met als doel ten onrechte overheidssubsidies of -uitkeringen te verkrijgen of niet dan wel een te laag bedrag aan heffingen aan de overheid te betalen'.*

Het betreft hier een bewuste misleiding om onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen. Misbruik kan gelijk worden gesteld met het plegen van fraude om zich onrechtmatig overheidsgelden toe te eigenen.

Niet elke misstap (fout) geldt als misbruik. Bij het maken van fouten is er meestal geen sprake van een opzettelijke handeling. Daarnaast is het begrip misleiding van betekenis in deze definitie. Misleiding heeft betrekking op het bewust verborgen houden van het misbruik.

Definitie oneigenlijk gebruik: *'Het door het aangaan van rechtshandelingen, al dan niet gecombineerd met feitelijke handelingen, verkrijgen van overheidsbijdragen of het niet dan wel tot een te laag bedrag betalen van heffingen aan de overheid, in overeenstemming met de bewoordingen van de regelgeving maar in strijd met het doel en de strekking daarvan'.*

'Misbruik' is onrechtmatig en telt mee als fout voor de rechtmatigheidsverantwoording wanneer dit niet is gecorrigeerd en/of teruggevorderd, 'Oneigenlijk gebruik' niet. Oneigenlijk gebruik kan wel andere punten raken en van belang zijn om de interne controles aan te scherpen.

In een afzonderlijke beleidsnotitie voor misbruik en oneigenlijk gebruik is door de gemeente Emmen uitgewerkt op welke wijze hiermee wordt omgegaan. Hierin zijn ook de onderwerpen: (on)rechtmatigheid, integriteit en ondermijning verder uitgewerkt. Derhalve wordt in deze specifieke fraudenotitie niet verder in gegaan op deze onderwerpen.

3.2 Corruptie

Bij overheden heeft fraude vaak te maken met corruptie. Er is sprake van corruptie indien een ambtenaar iets doet of nalaat in ruil voor wederdiensten of als een vriendendienst. Voor de definitie in dit beleid wordt aangesloten bij de definitie voor corruptie zoals gehanteerd door de FIOD. Deze definitie is als volgt: *“Misbruik maken van toegekende bevoegdheden of macht voor persoonlijk gewin”*.

Corruptie kan plaatsvinden in de vorm van afpersing, verduistering of omkoping. In de meeste gevallen is sprake van omkoping. Denk hierbij aan voorbeelden als:

Steekpenningen / smeergeld

Bij steekpenningen en smeergeld gaat het vaak om verborgen transacties om zaken gedaan te krijgen. Het gaat daarbij vooral om de verkeerde bedoelingen van deze betalingen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het tegen betaling van een klein bedrag voorkomen dat een boete wordt uitgeschreven of het als ambtenaar ontvangen van een betaling met als doel vergunning toe te kennen ondanks dat niet aan de voorwaarden voldaan wordt.

Kick back

Een kick back is een vergoeding die wordt betaald aan invloedrijke personen binnen de gemeente in ruil voor een vorm van voordeel. Over het algemeen wordt de vergoeding (geld, goederen of diensten) voorafgaande aan de deal overeengekomen. Het verschil met gewone omkoping is dat de vergoeding niet alleen naar de omgekochte gaat, maar vaak zowel naar de omkoper als de omgekochte. Het gaat hier dus om samenzwering;

Faciliterende betalingen

Dit zijn betalingen aan ambtenaren om bijvoorbeeld een soepele afhandeling te krijgen. Het onderscheid tussen steekpenningen/smeergeld en faciliterende betalingen zit in het doel: bij steekpenningen/smeergeld gaat het om betalingen met als doel een wederrechtelijk voordeel te krijgen. Bij faciliterende betalingen gaat het om betalingen die tot doel hebben een (in de basis) legitiem proces te bespoedigen.

4. Fraudedriehoek

Fraude kent vele oorzaken en verschijningsvormen. Alle vormen kennen echter een gemeenschappelijke achtergrond: ze zijn altijd gebaseerd op een samenspel van de drie elementen van de onderstaande fraudedriehoek. De factoren druk en rationalisatie hangen af van de persoon van de 'fraudeur' en van zijn persoonlijke situatie. De gemeente kan deze factoren daarom minder beïnvloeden dan de gelegenheid. Dat betekent overigens niet dat de gemeente geen aandacht voor deze factoren dient te hebben. De gemeente kan de factor gelegenheid echter het meest beïnvloeden.



Druk (op werk en/of privé):

Vanuit de organisatie of vanuit de privé situatie wordt druk opgelegd die tot fraude kan leiden (prikkel). Het gaat hierbij naast druk vanuit de organisatie bij het realiseren van doelen, afgeven van vergunningen, bijstellen budgetten, subsidies e.d. ook om geld, prestige en de privésituatie (bijvoorbeeld verslaving, echtscheiding, schulden) veroorzaken druk. Er zijn factoren aan te wijzen die druk verhogend werken en daarmee een verhoogd frauderisico voor een organisatie veroorzaken.

Gelegenheid (meest te beïnvloeden met 'hard controls'):

De gelegenheid is de mogelijkheid die de organisatie openlaat (niet met beheersmaatregelen heeft afgedekt) om te frauderen. Het voorkomen van het frauderisico dient zich met name op het punt 'gelegenheid' te concentreren. De beheersmaatregelen ter voorkoming van gelegenheid zijn vooral de meer 'harde' procesmaatregelen. Denk aan functiescheiding, onvervangbare interne controles, procedures en autorisatiebeheer.

Rationalisatie (voor een deel te beïnvloeden via 'soft controls'):

Rationalisatie is goedpraten van de fraude; "ze hebben toch geld zat" of "ik heb het risico meerdere keren aangekaart maar ze doen er niks aan". Goed voorbeeldgedrag ('the tone at the top') van de leiding en het bestuur is essentieel, zodat intern geen voedingsbodem voor rationalisatie ontstaat.

5. Maatregelen ter voorkoming van fraude

Om fraude tegen te gaan kunnen de volgende interne beheersingsmaatregelen (*lees controls*) worden genomen:

- Hard controls
- Soft controls

5.1 Hard controls

Hard controls zijn de interne beheersingsmaatregelen inclusief functiescheiding en overige onvervangbare interne controle maatregelen. Deze maatregelen worden genomen om gewenst en ongewenst gedrag direct of indirect af te dwingen. Door bijvoorbeeld het afsluiten van de voorraadkast wordt ongewenst gedrag als diefstal bemoeilijkt.

5.2 Soft controls

Soft controls zijn maatregelen om het gedrag van medewerkers en culturele aspecten binnen organisaties te sturen. Het zijn beheersmaatregelen die invloed hebben op de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers.

Bij soft controls ligt de nadruk op het creëren van een motiverende en stimulerende omgeving. In de veronderstelling dat daarmee de persoonlijke doelstellingen in het verlengde van de organisatiedoelstellingen komen te liggen en de werknemer daarmee altijd handelt in belang van de organisatie.

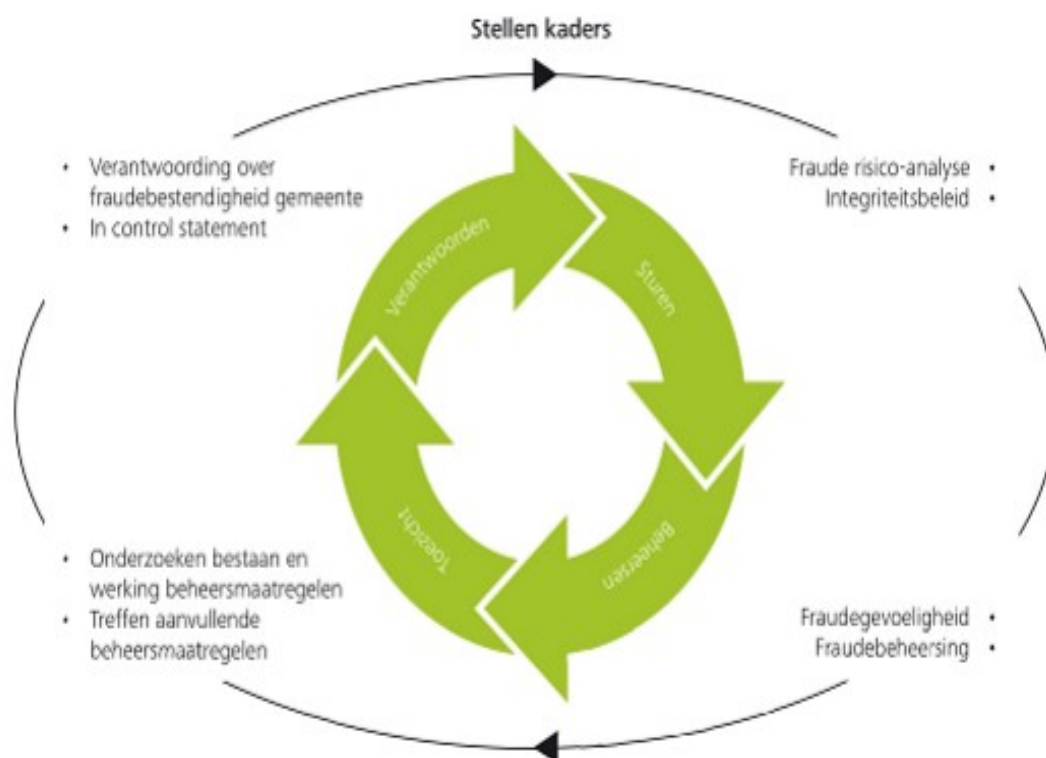
Voorbeelden hiervan zijn: tone-at-the top, gedragscodes, integriteitsregelingen, regelingen voor klokkenluiders, beleid met betrekking tot ongewenst gedrag, periodiek (minimaal 1 keer per jaar) agenderen van de frauderisicoanalyse et cetera.

Binnen de gemeente Emmen zijn onder andere de volgende algemene zaken ingeregeld die verband houden met fraudepreventie:

- Screening van personeel (verklaring omtrent gedrag);
- Personeel legt bij indiensttreding een ambtseed of belofte af;
- Ter bescherming van de medewerker kent de gemeente Emmen specifieke uitgangspunten voor klokkenluiders welke zijn vastgelegd in de Regeling Integriteitsmeldingen gemeente Emmen;
- Er is een vertrouwenspersoon;
- Er is een Regeling Integriteitsmeldingen en het Protocol integriteitsonderzoeken;
- Personeel dient nevenwerkzaamheden op te geven;
- Er is sprake van vastgesteld informatieveiligheidsbeleid en personeel tekent bij indiensttreding een geheimhoudingsverklaring;
- Er is een Functionaris gegevensbescherming aangesteld.

6. Cyclus Frauderisicoanalyse

Fraude-analyse is een niet op zichzelf staande activiteit, maar is ingebed in de governancecyclus van de gemeente. Die ziet er voor fraude als volgt uit:



Deze cyclus geeft de samenhang van sturen, beheersen, toezicht en verantwoording.

Sturen:

Dit houdt in: de inrichting van de organisatie, kaders stellen, inclusief specifieke regels, maatregelen organiseren om frauderisico's te beheersen. Dit gaat over alle drie de componenten van de fraudedriehoek: gelegenheid, druk en rationalisatie. Praktisch gaat het om het invullen van het integriteitsbeleid en het onderkennen en inventariseren van frauderisico's. De frauderisico-analyse is hier onderdeel van.

Beheersen:

Om het frauderisico te kunnen beheersen is het van belang te weten op welke onderdelen de gemeente de meeste risico's op fraude loopt en op welke onderdelen de gemeente het meest gevoelig is. Het frauderisico heeft een belangrijke samenhang met de cultuur en managementstijl binnen de gemeente.

De beheersingsmaatregelen bestaan vooral uit functiescheidingen in de processen, interne controle, logische en transparante procedures. Daarbij is het van belang de doelmatigheid te bewaken. Er blijven dan altijd restrisico's over. Daarvan moet een inschatting worden gemaakt van impact en omvang om te beoordelen of deze acceptabel zijn.

Toezicht:

Dit houdt in het beoordelen/controleren of de kaders daadwerkelijk goed ingericht zijn en worden nageleefd. Dit is vooral een taak van de verbijzonderde interne controlefunctie.

Het tweede aspect van de toezichtfunctie is of de maatregelen die zijn getroffen om de integriteit te bevorderen en te handhaven daadwerkelijk worden nageleefd.

Verantwoording:

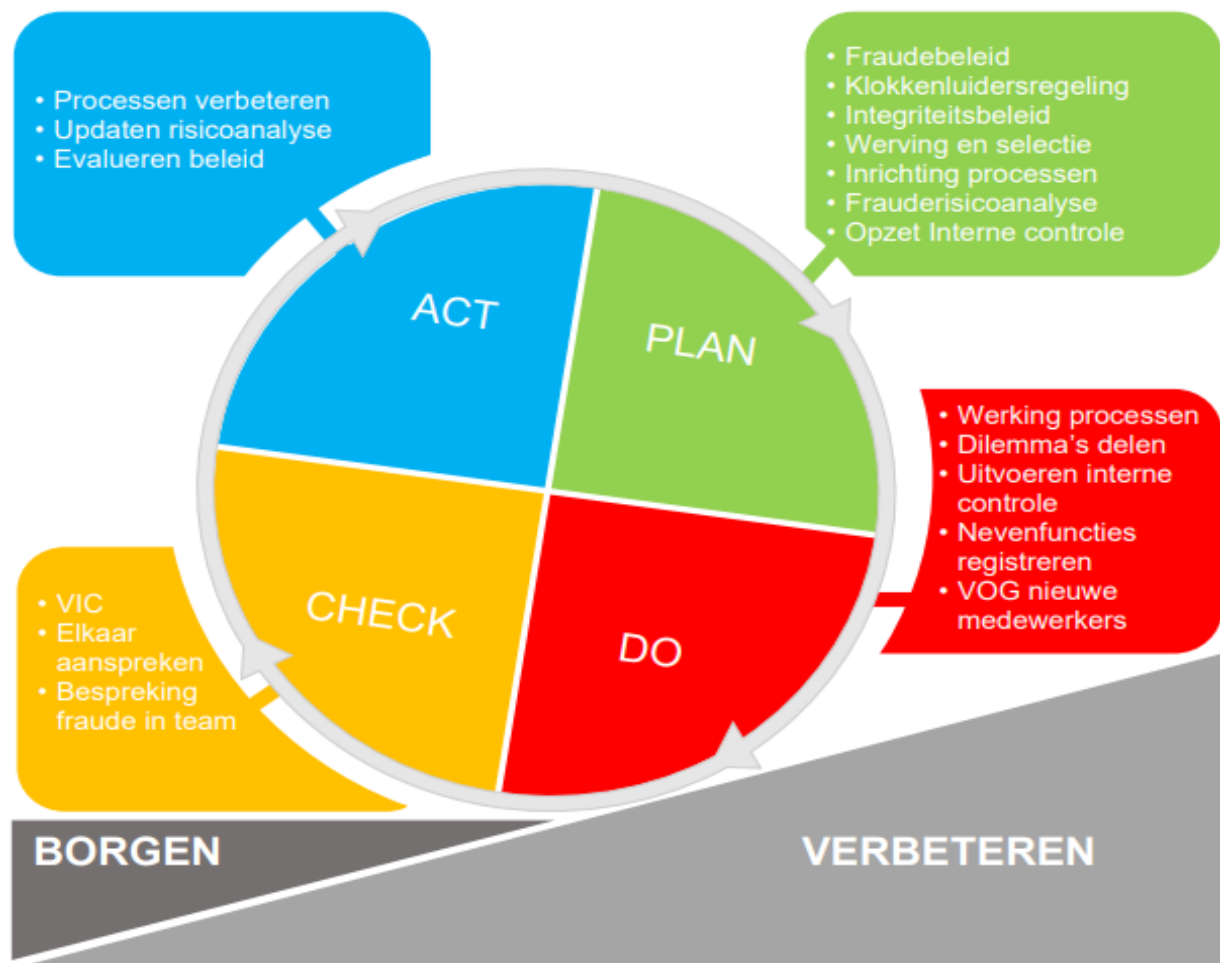
Het gaat bij de verantwoording over de fraudebestendigheid van de gemeente. Het gaat om aspecten als:

- Visie en uitwerking van fraude en integriteit;
- De uitkomsten van de frauderisico-analyse;
- De getroffen beheersmaatregelen en restrisico's;
- De uitkomsten van de controlebevindingen;
- Eventuele aanvullende maatregelen naar aanleiding van deze uitkomsten.

Vraag is of deze verantwoording (ook) bestemd is voor de raad. Bij de inrichting van de organisatie om processen goed te laten verlopen en risico's te beheersen is in eerste instantie sprake van besturen en beheersen dat tot het takenpakket van het college behoort. Maar door de inwerkintreding vanaf het boekjaar 2023 van de rechtmatigheidsverantwoording door het college, die moet worden toegevoegd aan de jaarrekening, moet ook aandacht worden besteed aan het beheersen van de frauderisico's. Hiermee is de verantwoording aan de raad over de frauderisico's gestructureerd belegd door de gemeente.

7. Hoe houden we onze frauderisicoanalyse actueel?

Ons fraudebeleid wordt pas effectief zodra we het integraal onderdeel laten uitmaken van onze dagelijkse praktijk. Het onderwerp fraude moet bespreekbaar zijn en blijven om er gestructureerd van te kunnen leren (zie de onderstaande figuur).



Plan

Het terugdringen van het risico op fraude tot een aanvaardbaar niveau begint met het bepalen van duidelijke kaders en afspraken. Die bepalen op welke wijze wij in de dagelijkse praktijk omgaan met het thema fraude. Dit betreft de volgende kaders en afspraken:

- Gemeentebreed fraudebeleid;
- Regeling Integriteitsmeldingen gemeente Emmen
- Jaarlijkse frauderisicoanalyse;
- Procesinrichting waarbij we streven naar het verkleinen van de gelegenheid tot fraude;
- Verbijzonderde interne controle die in haar controle frauderisico's integreert.

Do

We streven met elkaar naar een cultuur waarin fraude bespreekbaar is en integraal onderdeel uitmaakt van onze dagelijks werken. Om dit te waarborgen wordt vanaf 2024 fraude expliciet op de agenda gezet in besprekingen volgens het onderstaande schema.

Wie	Frequentie	Op welke wijze
College	Minimaal eens per kwartaal	Met elkaar een praktijkvoorbeeld of dilemma uitdiepen. Doornemen actuele status lopende fraudeonderzoeken en leermomenten zoals door CMT zijn geformuleerd.
CMT	Minimaal eens per kwartaal	Doornemen actuele status lopende fraudeonderzoeken (aard, omvang, oorzaak, opvolging). Bepalen leermomenten uit deze praktijksituaties.
Binnen elk team	Minimaal eens per half jaar *	Agendapunt, waarbij wisselend een deelnemer van het team een casus inbrengt die met elkaar wordt uitgediept. Daarnaast wordt besproken hoe vorm en inhoud wordt gegeven ten aanzien van het thema fraude.
Individueel (als onderdeel van reguliere gesprekkencyclus)	Minimaal eens per jaar **	Actualiseren nevenfuncties en deze bespreken in relatie tot eigen functie (leidt dit potentieel tot dilemma's en welke waarborgen worden getroffen om deze dilemma's te ondervangen?).
Iedereen	Minimaal eens per 3 jaar	Training op basis van dilemma's op het gebied van integriteit en fraude.

* Deze frequentie stellen we lager vanuit het uitgangspunt dat dilemma's in de praktijk worden besproken op het moment dat ze zich voordoen. Dit overleg is vooral bedoeld om met het hele team dit dilemma en de gekozen oplossingsrichting met elkaar te delen.

** Uitgangspunt is dat iedere medewerker een nevenfunctie meldt bij zijn of haar leidinggevende voordat de nevenfunctie aanvaard wordt.

Check

Om te blijven leren is het belangrijk om ook te meten en inventariseren hoe we het met zijn allen doen? Zo voorkomen we dat iemand toch onbewust in de verleiding komt doordat we als gemeente de gelegenheid bieden. Een belangrijk onderdeel hiervan is elkaar aanspreken op gedrag. Daarnaast worden we op basis van de verbijzonderde interne controle en externe controle blijven geprikkeld om na te denken over waar we mogelijk risico's lopen of hebben gelopen.

Act

Om te waarborgen dat we blijven leren en verbeteren is het belangrijk lessen te trekken uit de gesprekken en activiteiten die we gedurende het jaar met betrekking tot het onderwerp fraude hebben. Deze input helpt ons om ons beleid en onze processen structureel te verbeteren. We doen dit op de volgende wijze:

Wat	Frequentie	Wie
Actualiseren fraudebeleid	Eens per 3 jaar.	Team CCA, CMT en concerncontroller.
Evaluatie inrichting processen	• Bij grote wijzigingen in een proces; of • Elk proces eens per 3 jaar.	Proceseigenaar (eindverantwoordelijk) in afstemming met de business controllers en VIC.
Updaten frauderisicoanalyse	Ad-hoc: n.a.v. praktijksituaties of dilemma's.	Teamleiders en concernmanagers.
	Algehele actualisatie minimaal eens per jaar.	Team CCA, CMT en concerncontroller.
Periodieke controle	Periodieke controle op processen of procesonderdelen met een verhoogd risico volgens de frauderisicoanalyse.	2 ^e lijn dan wel team CCA in het kader van de uitvoeren VIC.
Door ontwikkelen Verbizonderde interne controle met betrekking tot fraude	De frauderisico's uit de gemeentebrede frauderisicoanalyse worden jaarlijks geïntegreerd in het Interne Controleplan.	Team CCA – VIC.
	Vanuit de business controllers en VIC wordt ook minimaal jaarlijks naar aanleiding van de uitgevoerde werkzaamheden terugkoppeling gegeven aan het CMT over nieuwe/gewijzigde frauderisico's/risico-inschattingen.	Business controllers Team CCA – VIC.

8. Jaarlijkse frauderisicoanalyse

Het jaarlijks analyseren van de belangrijkste frauderisico's is een onderwerp dat blijvend onder de aandacht moet zijn. Bedrijfsrisico's worden beoordeeld op impact en waarschijnlijkheid en daarom worden acties ondernomen. Op basis van een analyse van kwetsbare functies, activiteiten, geldstromen is een inventarisatie gemaakt met de potentiële risicogebieden. Getroffen beheermaatregelen buiten beschouwing gelaten – hiermee kijkend naar het bruto risico- zijn de onderwerpen gerangschikt naar impact en waarschijnlijkheid.

Factoren fraudegevoeligheid

Factoren die de fraudegevoeligheid kunnen beïnvloeden zijn:

- cultuur binnen de gemeentelijke organisatie, waaronder de managementstijl;
- omvang en complexiteit van het aantal verbonden partijen;
- aard en omvang van de (investerings)projecten;
- wijze van aanbesteden;
- aard en omvang van de treasury-activiteiten;
- omvang van kasverkeer/ aanwezigheid liquide middelen;
- mate van groei van de gemeentelijke organisatie;
- aantallen en complexiteit van de grondexploitaties;
- ambtenaren die buiten het gemeentehuis werkzaam zijn, daar hier minder direct toezicht gehouden kan worden uitgeoefend.

Verbijzonderde interne controle

Voor het uitvoeren van VIC-werkzaamheden wordt een risicogerichte aanpak gehanteerd en hierover wordt gerapporteerd. Hiervoor worden de volgende zaken vastgelegd:

- De doelen van de organisatie en op welke wijze die doelen worden vertaald naar de afzonderlijke teams.
- We bespreken met de proceseigenaar (uitvoerend verantwoordelijk teamleider) risico's binnen het proces. Denk bijvoorbeeld aan financiële risico's, integriteitsrisico's en ook compliance risico's.
- We bespreken de beheersmaatregelen die in het proces zijn opgenomen. Daarbij leggen we vast welke processtappen als keycontrol (een processtap die geldt als interne beheersmaatregel) zijn vastgelegd, hoe hier op wordt getoetst, hoe deze toets wordt vastgelegd en welke stappen worden gezet naar aanleiding van bevindingen.
- We brengen per proces in kaart wat de financiële omvang is. Dit om de grotere transactiestromen te onderscheiden. De financiële omvang bepaalt mede de prioritering van de in de VIC op te nemen processen.
- We evalueren per proces wat de uitkomsten van controles zijn uit voorgaande jaren.
- We beoordelen wat het niveau is van interne beheersing van het proces.
- We inventariseren per proces waar we mogelijk een verhoogd politiek-, integriteits- of reputatierisico lopen.

Op basis van bovenstaande punten maken we per proces een weging en leggen we vast met welke frequentie het proces op de controlekalender (*lees intern controleplan*) wordt opgenomen.

9. Preventie door communicatie

Geen taboe op het onderwerp. Voer het gesprek over risico's die we met elkaar zien. Dat kan op tal van momenten en manieren. We kunnen met elkaar veel doen om geen gelegenheid te bieden voor het plegen van fraude of om te voorkomen dat frauduleus handelen wordt goedgepraat. Dat begint bij de top, door het uitdragen van normen en waarden van de gemeente, het geven van het goede voorbeeld en de open communicatie hierover. Medewerkers informeren en prikkelen om er voor te zorgen dat medewerkers de visie op frauderisico's kennen. Fraudebewustzijn als periodiek onderwerp organisatie breed aandacht geven. Dit doen we met 'hard controls' en met 'soft controls'.

Ondertekening

Vastgesteld door College van Burgmeester en Wethouders
van de gemeente Emmen
op 7 november 2023

10. Bijlagen

- Frauderisicoanalyse voor de gemeente Emmen