

Nota voor burgemeester en wethouders

Team
DEV-FC

Onderwerp

Frauderisico-analyse 2017

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2018-000234	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	06-02-2018
Datum	29-01-2018	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
Portefeuillehouder	Burgemeester	College van B & W	
	Weth. Grijzen	- Burgemeester	- Weth. Kolkman
		- Weth. Grijzen	- Weth. Rorink

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar	06-02-2018
		<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.	
Gemeentesecretaris	01-02-2018	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
Wethouder	01-02-2018	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	01-02-2018
Burgemeester	01-02-2018	BIS Openbaar	
		Status	Definitief 2018-02-07

Bijlagen

Rapport Frauderisico-analyse 2017

BIJLAGE 1 Overzicht Fraude, Misbruik & Oneigenlijk gebruik en corruptie risico's

B & W d.d.: 06-02-2018

Besloten wordt:

- 1 Kennis nemen van het rapport + bijlagen Frauderisico-analyse 2017;
- 2 de raad in kennis stellen van de Frauderisico-analyse 2017;
- 3 de nota en het besluit openbaar te maken, met uitzondering van bijlage 1.

Financiële aspecten:

Financiële gevolgen voor de gemeente?	Nee
Begrotingswijziging	Nee

Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)

- De nota en het besluit openbaar te maken
- De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
- De nota en het besluit openbaar te maken nadat
- De nota en het besluit openbaar te maken, behalve...
bijlage 1 "Overzicht Fraude, Misbruik & Oneigenlijk gebruik en corruptie risico's" wegens
bedrijfsvertrouwelijke informatie
- Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:
- De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

Kennisgeving/ Bekendmaking Awb

Kennisgeving (publicatie) conform Awb	Nee
Bekendmaking conform Awb	Nee

ADVIESRADEN:

Moet een van de adviesraden gehoord worden of op de hoogte gesteld?

Nee

Toelichting

Inleiding

Deloitte Accountants heeft in haar boardletter (december 2016) n.a.v. de interimcontrole en in haar accountantsverslag (juli 2017) inzake de jaarrekeningcontrole 2016 geadviseerd de ontwikkeling van de geïdentificeerde frauderisico's te monitoren en het college jaarlijks een frauderisico-analyse, inclusief het onderdeel misbruik & oneigenlijk gebruik en corruptie, aan de raad aan te laten bieden. Het college heeft dit advies overgenomen.

De directie heeft vervolgens op 16 november 2017 opdracht gegeven om een frauderisico-analyse 2017 uit te voeren en heeft op 31 januari 2018 kennis genomen van de bevindingen. De directie heeft besloten de aanbevelingen over te nemen en uiterlijk 1 april 2018 een uitvoeringsplan op te stellen om beheersmaatregelen uit te voeren.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek zijn:

- De gemeente Deventer beschikt over een goed en afdoende stelsel van beheersmaatregelen om fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik en corruptie / omkoping (zoveel mogelijk) te voorkomen en ten opzichte van het geschetste gemeentebrede beeld in 2015 is dit sterk verbeterd. Om de diverse risico's te minimaliseren zijn er veel initiatieven genomen; er zijn veel gemeentebrede en specifiek per proces / activiteit beheersmaatregelen getroffen. Dit heeft er toe geleid dat de risico-inschatting bij verreweg de meeste processen / activiteiten als laag is ingeschat. Belangrijk is wel dat er door de proceseigenaren periodiek wordt / blijft getoetst worden op de werking / handhaving van de getroffen beheersmaatregelen.
- Gelet op de ontwikkelingen zijn er een aantal processen die extra aandacht vragen. Dit zijn de processen binnen het sociaal domein en informatiebeveiliging ondanks de getroffen beheersmaatregelen.
- Vooral processen waarbij derden, zoals dienstverleners, betrokken zijn fraudegevoelig. De te verkrijgen managementinformatie is vaak nog niet optimaal wat de sturing en het bestrijden van fraude kan bemoeilijken. Het advies is dan ook om jaarlijks de dienstverleners op kwaliteit en betrouwbaarheid te toetsen en er voor te zorgen dat tijdige en volledige managementinformatie wordt verkregen. Eventueel nog te nemen beheersmaatregelen kunnen middels een op te stellen uitvoeringsplan uitgevoerd worden.
- Stel uiterlijk 1 april 2018 een uitvoeringsplan op om de per proces / activiteit nog uit te voeren aanbevelingen / beheersmaatregelen in overleg tussen de directie en proceseigenaren, zoals regiemangers en teammanagers, te realiseren.

Beoogd resultaat

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen welke beheersmaatregelen zijn getroffen dan wel getroffen kunnen worden om risicodefinities van fraude, misbruik & oneigenlijk gebruik en corruptie (verder) te minimaliseren respectievelijk te voorkomen.

Kader

- Boardletter 2016 en accountantsverslag 2016
- Advies auditcommissie 22 juni 2017
- Raadsbesluit 12 juli 2017
- Directiebesluit 16 november 2017

Argumenten voor en tegen

Voor: Het in beeld hebben van de fraude risicoschatting en getroffen maatregelen.

Tegen: -

Extern draagvlak (partners)

Zie argument voor en advies Deloitte Accountants om de ontwikkeling van de geïdentificeerde risico's te monitoren en de frauderisico-analyse jaarlijks te agenderen voor de AC.

Financiële consequenties

N.v.t.

Aanpak/uitvoering

- De auditcommissie / raad in kennis stellen van de frauderisico-analyse 2017.
- Uiterlijk 1 april 2018 is er een uitvoeringsplan opgesteld om beheersmaatregelen uit te voeren.

Memo

Datum : 7 februari 2018

Aan : Auditcommissie

Kopie aan : Gemeentesecretaris Marcel Kossen, directeur Hans Langeveld, teammanager F&C
Michiel Hobbij

Van : Gerrit Hup
F&C

Onderwerp : Frauderisico-analyse 2017

Bijgaand ontvangt u de rapportage + bijlage van de uitgevoerde Frauderisico-analyse 2017.
Het college van B&W heeft 6 februari jl. kennis genomen van deze rapportage.

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen welke beheersmaatregelen zijn getroffen dan wel getroffen kunnen worden om risicodefinities van fraude, misbruik & oneigenlijk gebruik en corruptie (verder) te minimaliseren.

De rapportage geeft beknopt de bevindingen, conclusies en aanbevelingen weer.
In bijlage 1 worden per proces de getroffen maatregelen vermeld.

De directie heeft besloten om uiterlijk 1 april 2018 een uitvoeringsplan op te stellen.
Op basis van dit uitvoeringsplan gaat de directie in overleg met de proceseigenaren om de aanbeveling en nog te treffen beheersmaatregelen te realiseren.

Rapport Frauderisico- analyse

2017
Gemeente Deventer

Januari 2018

Uitgave : Team Finance & Control
Naam : G. Hup en H. ten Asbroek
Telefoonnummer : 06-12815646
Mail : g.hup3@deventer.nl
Versie : 1.2 Definitief

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1. Algemeen	5
1.2. Doel en vraagstelling	5
1.3. Kader onderzoek en methodiek	6
1.4. Opzet rapportage / leeswijzer	6
2. Conclusie en aanbevelingen	7
2.1. Conclusie	7
2.2. Aanbevelingen	8
3. Bevindingen	10
3.1. Algemeen	10
3.2. Bestaan en werking maatregelen	10
3.3. Overige	12
BIJLAGE 1 Overzicht Fraude, Misbruik & Oneigenlijk gebruik en corruptie risico's	(apart document)
BIJLAGE 2 Begrippen definitie	15
BIJLAGE 3 Financieel overzicht primitieve begroting 2018	17

Samenvatting

Deloitte Accountants heeft in haar boardletter n.a.v. de interim controle en in haar accountantsverslag inzake de jaarrekeningcontrole 2016 geadviseerd de ontwikkeling van de geïdentificeerde frauderisico's te monitoren en het college jaarlijks een frauderisico-analyse, inclusief de onderdelen misbruik & oneigenlijk gebruik en corruptie, aan de raad aan te laten bieden. Het college heeft dit advies overgenomen.

De directie heeft vervolgens opdracht gegeven om een frauderisico-analyse 2017 uit te voeren. In de jaren 2015 tot en met 2017 zijn er ook diverse onderzoeken uitgevoerd rondom frauderisico-analyse. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van een format van Deloitte Accountants. Op onderdelen is dit format door de onderzoekers geactualiseerd.

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen welke beheersmaatregelen er zijn getroffen dan wel getroffen kunnen worden om risicodefinities van fraude, misbruik & oneigenlijk gebruik en corruptie (verder) te minimaliseren respectievelijk te voorkomen.

Aan de getoetste processen / activiteiten is een weging (laag, midden, hoog) aangehangen m.b.t. de risico-inschatting. Voor deze weging is naast de getroffen beheersmaatregelen ook gekeken naar de financiële omvang, de impact (b.v. politiek en reputatie), ontwikkelingen en bevindingen uit het verleden.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek zijn:

- De gemeente Deventer beschikt over een goed en afdoende stelsel van beheersmaatregelen om fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik en corruptie / omkoping (zoveel mogelijk) te voorkomen en ten opzichte van het geschetste gemeentebrede beeld in 2015 is dit sterk verbeterd. Om de diverse risico's te minimaliseren zijn er veel initiatieven genomen; er zijn veel gemeentebrede en specifiek per proces / activiteit beheersmaatregelen getroffen. Dit heeft er toe geleid dat de risico-inschatting bij verreweg de meeste processen / activiteiten als laag is ingeschat. Het betreft hier veel "harde" beheersmaatregelen, terwijl "softe" beheersmaatregelen zoals houding en gedrag zeker wel aandacht krijgen, maar minder worden genoemd. Belangrijk is wel dat er door de proceseigenaren periodiek wordt / blijft getoetst worden op de werking / handhaving van de getroffen beheersmaatregelen.
- Gelet op de ontwikkelingen zijn er een aantal processen die extra aandacht (blijven) vragen. Dit zijn de processen binnen het sociaal domein en informatiebeveiliging ondanks de getroffen beheersmaatregelen.
- Vooral processen waarbij derden, zoals dienstverleners, betrokken zijn, zijn fraudegevoelig. De te verkrijgen managementinformatie is vaak nog niet optimaal wat de sturing en het bestrijden van fraude kan bemoeilijken. Het advies is dan ook om jaarlijks de dienstverleners op kwaliteit en betrouwbaarheid te toetsen en er voor te zorgen dat tijdige en volledige managementinformatie wordt verkregen.
- Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het uitvoeren van het integriteits- en anti-corruptiebeleid. Het is daarom belangrijk om periodiek tijdens de werkoverleggen en de managementgesprekken het onderwerp frauderisico, inclusief het integriteit- en het anti corruptiebeleid, op te (blijven) voeren.
- De gemeente Deventer beschikt over een overzicht van kwetsbare functies dat jaarlijks geactualiseerd wordt. Zorg zo nodig voor aanvullende beheersmaatregelen t.a.v. integriteit en bestrijding van corruptie voor solistische functies.
- Ten behoeve van de fraudebestrijding is het noodzakelijk dat kaders (interne regelgeving) actueel worden gehouden. Geconstateerd is dat diverse besluiten en regelingen niet meer actueel zijn. Geadviseerd wordt om kaders te actualiseren waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn genoemd.
- Stel uiterlijk 1 april 2018 een uitvoeringsplan op om de per proces / activiteit nog uit te voeren aanbevelingen / beheersmaatregelen in overleg tussen de directie en proceseigenaren, zoals regiemanagers en teammanagers, te realiseren.

1. Inleiding

1.1. Algemeen

Van een overheidsorganisatie, waaronder gemeenten, wordt verwacht dat zij volkomen integer en onkreukbaar zijn. Gemeenten beheren immers maatschappelijk kapitaal. Burgers hebben er recht op dat gemeenten hun financiële middelen rechtmatig besteden. Van frauduleus handelen kan en mag dan ook geen sprake zijn. Overheidsorganisaties moeten in control zijn, ofwel de interne risicobeheer- en control(e) maatregelen moeten adequaat en effectief in de organisatie zijn ingebed. Dit laatste impliceert overigens ook prioriteiten stellen en dat de organisatie (MT/Directieraad), het college en de raad soms bepaalde risico's bewust, vanuit een bepaalde bedrijfsvoering filosofie, accepteert.

Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk een gedetailleerd inzicht te hebben van alle risico's die samenhangen met alle activiteiten en processen. Bijzondere aandacht verdienen de risico's uit hoofde van fraude, misbruik & oneigenlijk gebruik (M&O), corruptie en niet-integer gedrag.

Daarom is het zaak jaarlijks intern een inventarisatie en analyse uit te voeren op deze thematiek. Dit kan worden gedaan aan de hand van een frauderisico-inventarisatielijst waarbij per proces / activiteit het frauderisico en het risico op M&O en corruptie wordt getoetst.

Het college is het primaire aanspreekpunt voor de interne beheersing en is dus primair verantwoordelijk voor het vermijden en ontdekken van fraude. Door het maken van een frauderisico-analyse en een analyse op M&O en corruptie illustreert het college welk belang zij hecht aan deze verantwoordelijkheid en op welke wijze zij daar een invulling aan geeft.

De gemeenteraad dient er als toezichthoudend orgaan op toe te zien dat het college periodiek een frauderisico-analyse, een analyse op M&O en corruptie uitvoert en adequate beheersingsmaatregelen treft om deze risico's zoveel mogelijk te beperken.

Deloitte Accountants heeft dan ook in haar boardletter (december 2016) n.a.v. de interimcontrole en in haar accountantsverslag (juli 2017) inzake de jaarrekeningcontrole 2016 geadviseerd de ontwikkeling van de geïdentificeerde risico's te monitoren en het college jaarlijks een frauderisico-analyse, inclusief het onderdeel M&O en corruptiebestrijding, aan de raad aan te laten bieden. Het college heeft dit advies overgenomen.

1.2. Doel en vraagstelling

Het vastleggen van de frauderisico-analyse en de analyse M&O en corruptie ondersteunt het college bij het aansturen van de interne beheersing, het uitoefenen van toezicht daarop en bij het kwijten van hun verantwoordelijkheid.

Ook is de analyse een nuttig instrument voor het college om aan derden te kunnen laten zien hoe het college is omgegaan met initiatieven gericht op het vermijden en ontdekken van fraude, M&O en corruptie.

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen welke beheersmaatregelen zijn getroffen dan wel getroffen kunnen worden om risicodefinities van fraude, misbruik & oneigenlijk gebruik en corruptie (verder) te minimaliseren respectievelijk te voorkomen.

De vraagstelling die hierbij hoort is:

Welke beheersmaatregelen zijn genomen en welke beheersmaatregelen kunnen nog genomen worden om risicodefinities op het gebied van fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik en corruptie te ontdekken en te minimaliseren.

1.3. Kader onderzoek en methodiek

Opdrachtgever/opdrachtnemer

Bij dit onderzoek is de ambtelijk opdrachtgever algemeen directeur Marcel Kossen en de bestuurlijk opdrachtgever is het college van Burgemeester en wethouders waarbij wethouder Liesbeth Grijsen namens het college als aanspreekpunt dient. De onderzoeksopdracht is conform het auditcharter door het team Finance & Control uitgevoerd in de periode medio november 2017 t/m medio januari 2018.

Onderzoeksmethode/afbakening onderzoek

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van verkregen documentatie / informatie en het houden van interviews.

Als leidraad voor dit onderzoek is gekozen voor een door Deloitte Accountants ontworpen format met daarin genoemd de risicodefinities behorende bij processen / activiteiten. Dit format is door de onderzoekers geactualiseerd waarbij een aantal processen / activiteiten en risicodefinities zijn toegevoegd.

Verder zijn bevindingen uit vorige onderzoeken die betrekking hadden op frauderisico-analyses meegenomen bij dit onderzoek. Dit betreft bevindingen uit de rapportages "Frauderisico-analyse gemeente Deventer" (februari 2015); "Onderzoek naar rechtmatigheid, risico's op misbruik en risicobeheersing op het gebied van de Wmo en de Jeugdwet in Deventer" (juli 2016) en "Kwetsbare functies" (maart 2017).

Ondanks het feit dat de bevindingen van dit onderzoek voor aanvang van de jaarrekeningcontrole 2017 met de directie en het college gedeeld moeten worden en het onderzoek in een beperkt aantal uren is uitgevoerd zijn alle in bijlage 1 genoemde processen / activiteiten doorgelicht m.b.t. getroffen maatregelen. Door de korte tijdsduur van het onderzoek zijn vooral interviews afgenomen bij belangrijke actoren en is het documentenonderzoek bij de, volgens de onderzoekers, minder fraudegevoelige processen wat meer op de hoofdlijnen verricht.

Dit onderzoek heeft het karakter van een lerend onderzoek. Dat wil zeggen dat het onderzoek tot doel heeft om te leren en de betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie bewust te laten worden welke aanvullende beheermaatregelen getroffen kunnen worden om risico's verder te minimaliseren.

1.4. Opzet rapportage / leeswijzer

In Hoofdstuk 2 zijn de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Om te verantwoorden hoe we tot deze conclusies en aanbevelingen zijn gekomen, zijn in Hoofdstuk 3 de belangrijkste bevindingen weergegeven.

Bijlage 1 geeft in een overzicht een opsomming van de getroffen beheersmaatregelen o.b.v. de gecontroleerde processen / activiteiten met daaraan gekoppeld de risicodefinities.

Bijlage 2 benoemt beknopt de begrippen definities en bijlage 3 geeft de financiële omvang van een aantal belangrijke hoofdprocessen aan op basis van de primitieve begroting 2018.

2. Conclusie en aanbevelingen

2.1. Conclusie

De conclusie is dat gemeente Deventer beschikt over een goed en afdoende stelsel van beheersmaatregelen om fraude, M&O en corruptie (zoveel mogelijk) te voorkomen. Ten opzichte van het geschetste beeld in het genoemde frauderisico-analyse rapport uit 2015 is dit sterk verbeterd. Om de diverse risico's te minimaliseren zijn er veel initiatieven genomen; er zijn veel gemeentebrede en specifiek per proces / activiteit beheersmaatregelen getroffen. Dit heeft er toe geleid dat de risico-inschatting bij verreweg de meeste processen / activiteiten als laag is ingeschat.

Geconstateerd is dan ook dat nagenoeg alle in bijlage 1 genoemde processen / activiteiten voldoende beheersmaatregelen kennen die risico's op het gebied van fraude, M&O en corruptie tegen moeten gaan. Het betreft hier veel "harde" beheersmaatregelen (hard controls), terwijl "softe" beheersmaatregelen (soft controls) wel aandacht krijgen, maar minder worden genoemd.

Geconcludeerd is dat periodieke toetsing door de proceseigenaar op de werking / handhaving van de getroffen beheersmaatregelen noodzakelijk is.

Gelet op de ontwikkelingen is de conclusie dat er een aantal processen zijn die extra aandacht vragen. Dit zijn de processen binnen het sociaal domein en informatiebeveiliging ondanks de getroffen beheersmaatregelen zoals in bijlage 1 is weergegeven.

Ondanks de getroffen maatregelen zijn daarnaast nog een aantal processen die fraudegevoelig blijven. Druk, gelegenheid en rationalisatie bepalen onder meer de fraudegevoeligheid. De gemeente kan hierbij de gelegenheid het meest beïnvloeden. Druk en rationalisatie zijn factoren die deels buiten de reikwijdte van het college van burgemeester en wethouders en het management liggen, denk bijvoorbeeld aan privéschulden van een ambtenaar. Dat deze factoren minder beïnvloedbaar zijn, wil niet zeggen dat het college van burgemeester en wethouders en het management hieraan geen aandacht dienen te besteden. Het is juist van groot belang signalen die wijzen op een verhoogde fraudegevoeligheid te onderkennen, om er vervolgens op toe te zien dat (aanvullende) beheersmaatregelen worden getroffen c.q. worden gehandhaafd.

Andere factoren, te koppelen aan processen, die de fraudegevoeligheid van een gemeente beïnvloeden, zijn:

- De omvang en complexiteit van het aantal verbonden partijen;
- De aard en de omvang van (investerings)projecten;
- De wijze van aanbesteden;
- De aard en omvang van de treasury activiteiten;
- De omvang van kasverkeer/aanwezigheid liquide middelen;
- De aantallen en complexiteit van de grondexploitatie;
- De processen waarbij dienstverlening door derden wordt uitgevoerd zoals Wmo, Jeugdwet, Leerlingenvervoer en Parkeren;
- De processen waar de uitvoering bij een solistische functie (éénpitter) belegd is;
- Ambtenaren die "buiten de deur" werkzaam zijn, daar hier minder direct toezicht op kan worden uitgeoefend.

De conclusie is dat deze fraudegevoelige processen de nodige aandacht krijgen en dat de nodige beheersmaatregelen zijn getroffen. Alertheid bij vooral deze processen blijft van belang.

In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat vooral processen waarbij derden, zoals dienstverleners / aanbieders in de zorg, betrokken zijn fraudegevoelig zijn. De te verkrijgen managementinformatie is vaak nog niet optimaal wat de sturing en het bestrijden van fraude kan bemoeilijken. Eventueel nog te nemen beheersmaatregelen kunnen middels een op te stellen uitvoeringsplan uitgevoerd worden.

2.2. Aanbevelingen

Hieronder wordt schematisch per proces / activiteit weergegeven welke aanvullende beheersmaatregelen en/of acties uitgevoerd kunnen worden om de risicodefinities op het gebied van fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik en corruptie nog beter te ontdekken en te minimaliseren.

Proces / activiteit	Te nemen beheersmaatregel / actie
Wmo en Jeugdwet	<ul style="list-style-type: none"> • Toets jaarlijks de dienstverleners op kwaliteit en betrouwbaarheid. • Start het vervolgonderzoek zoals aangegeven in 2018 weer op m.b.t. controle en handhaving. • Versterk de handhavingscapaciteit binnen het sociaal domein. • Draag zorg voor kwaliteitsbewaking / kwaliteitsmanagement tijdens de op te starten Tijdelijke Werkorganisatie binnen het sociaal domein.
WMO (PGB's)	<ul style="list-style-type: none"> • Geef extra aandacht aan de kritische toets aan de voorkant of de aanvrager bekwaam genoeg is om als budgethouder te functioneren.
Beheer netwerk / automatisering	<ul style="list-style-type: none"> • Voer periodiek een structurele steekproefsgewijze controle uit op het correct gebruik van bevoegdheden door middel van beoordeling van loggingbestanden en autorisaties.
Integriteit	<ul style="list-style-type: none"> • Ga door met de raads- en collegesessies, al dan niet a.d.h.v. casussen. • Bevorder en geef aandacht voor ethisch leiderschap.
Corruptie	<ul style="list-style-type: none"> • Neem "anti-corruptiebepalingen" op in overeenkomsten. • Neem in elke overeenkomst ook auditrechten op die het mogelijk maken de naleving door de contractpartner(s) te volgen en te controleren. • Voer een periodieke monitoring uit op het beleid van anti-corruptie.
Parkeerbelasting	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteer een logboek waarin het openen van een kluis wordt geregistreerd waarbij 2 personen aftekenen. • Stel een protocol op m.b.t. het beheer en verkrijgen van de sleutels van de geldkluizen.
Aanbestedingen (selectie / bestelling / gunning)	<ul style="list-style-type: none"> • Neem in elke overeenkomst auditrechten op die het mogelijk maakt de naleving door de contractpartner(s) te volgen en te controleren. Bij overtreding van de vastgelegde regels en normen kunnen er juridische stappen worden genomen om de overeenkomst te ontbinden. • Blijf bij aanbestedingen aan de voorkant in het proces gebruik maken van de advisering door de inkoopadviseurs conform de opgestelde richtlijn; geef uitvoering aan het vastgestelde beleid.
Memoriaalboekingen	<ul style="list-style-type: none"> • Voer aanvullende gegevensgerichte controle werkzaamheden uit op de geselecteerde posten waarbij geldt: boeken en registreren hebben eenzelfde SAP-gebruiker (geen sprake van 4 ogen principe). Toetsing kan plaatsvinden aan de hand van een deelwaarneming ten einde vast te stellen dat de ingevoerde memoriaalboekingen juist zijn.
Kwetsbare functies	<ul style="list-style-type: none"> • Geef een vervolg aan de in het rapport "Kwetsbare functies" (maart 2017) weergegeven aanbevelingen.

Kaders	<ul style="list-style-type: none">• Actualiseer de kaders waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn genoemd, zoals weergegeven in 2018.
--------	--

Verdere aanbevelingen zijn:

- Verricht op basis van de geclassificeerde risicodefinities jaarlijks op één of enkele van deze processen een nader onderzoek in de vorm van een specifieke audit. Nieuwe systemen, veranderde wet- en regelgeving en werkwijzen kunnen hiertoe de aanleiding vormen. Ook deze frauderisico-analyse biedt hiervoor aanknopingspunten. Deze audits kunnen worden opgenomen in het jaarlijkse auditplan.
- Toets de werking van getroffen maatregelen periodiek van vooral die processen die fraudegevoelig zijn door de 1^e lijns verantwoordelijke i.c. de proceseigenaar.
- Leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het uitvoeren van het integriteits- en anti-corruptiebeleid. Het is daarom belangrijk om periodiek tijdens de werkoverleggen en de managementgesprekken het onderwerp frauderisico, inclusief het integriteit- en het anti corruptiebeleid, op te (blijven) voeren.
- Stel uiterlijk 1 april 2018 een uitvoeringsplan op om de per proces / activiteit nog uit te voeren aanbevelingen / beheermaatregelen in overleg tussen de directie en proceseigenaren, zoals regiemanagers en teammanagers, te realiseren.

3. Bevindingen

3.1. Algemeen

Zoals in de inleiding is vermeld heeft er op basis van een geactualiseerd format van Deloitte Accountants de inventarisatie plaatsgevonden van getroffen beheersmaatregelen o.b.v. de genoemde processen; zie bijlage 1.

De belangrijkste aangebrachte aanvullingen in dit format betreffen de processen / activiteiten sociaal domein, integriteit en corruptie.

Aan de getoetste processen / activiteiten is een weging aangehangen m.b.t. de risico-inschatting. Voor deze weging is naast de getroffen beheersmaatregelen ook gekeken naar de financiële omvang (zie bijlage 3), de impact (b.v. politiek en reputatie), ontwikkelingen en bevindingen uit het verleden.

3.2. Bestaan en werking maatregelen

Geconstateerd is dat nagenoeg alle in bijlage 1 genoemde processen voldoende beheersmaatregelen kennen die risico's op het gebied van fraude, M&O en corruptie tegen moeten gaan. Wat opvalt is dat er veel "harde" beheersmaatregelen zijn en dat de "softe" beheersmaatregelen zoals houding, gedrag en sociale controle wel aandacht krijgen, maar minder zijn genoemd.

Geconstateerd is dat de gemeente Deventer de laatste jaren heeft geïnvesteerd in awareness programma's rondom integriteit, informatiebeveiliging en ondermijning; en dit past uiteraard in het bewustzijn van frauderisico's.

Hieronder worden enkele belangrijke processen / activiteiten uitgelicht.

Wmo / Jeugdwet

Met de invoering van de Wmo 2015 en de Jeugdwet is het takenpakket van gemeenten op het terrein van zorg aanzienlijk uitgebreid. Gemeenten zijn daarbij niet alleen verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van de zorgtaken, maar ook voor de kwaliteit en de rechtmatigheid ervan. Tegelijkertijd verschijnen er de afgelopen jaren met enige regelmaat rapporten of mediaberichten over misbruik, oneigenlijk gebruik en fraude met zorggelden.

Handhaving in de Wmo en de Jeugdwet wet is complexer dan bijvoorbeeld in de Participatiewet. Dat heeft te maken met het karakter van dienstverlening. De Participatiewet kent een duale relatie tussen de burger en de overheid. In de Wmo en de Jeugdwet is sprake van een belangendriehoek (uitvoerder, zorgvrager en zorgverlener). Daarbij wordt vastgesteld dat elk van deze drie actoren verschillende belangen nastreeft en dat controle, toezicht en handhaving zich zowel op de zorgvrager als op de zorgaanbieder moet richten. Ondanks de getroffen maatregelen blijven deze processen, ook gelet op de impact en waarschijnlijkheid, belangrijk m.b.t. fraudebestrijding.

Risico's op fraude of M&O ontstaan voor het grootste deel door het handelen van de zorgaanbieder. Daar komt bij dat het vaak moeilijk te beoordelen is welk type zorg nodig is, waardoor er relatief veel macht bij de medische professionals en/of de zorgaanbieders komt te liggen.

Op het organisatorisch vlak is er binnen het sociale domein momenteel veel gaande binnen de gemeente Deventer. In 2018 gaat de Tijdelijke Werkorganisatie van start en gaat men gericht werken aan de start van een eigen identiteit voor de Sociale Teams.

De medewerkers werken vanuit 5 organisaties: gemeente Deventer, Raster, Mee, De Kern en Solis.

Tijdens het onderzoek is de indruk ontstaan dat kwaliteitsbewaking / kwaliteitsmanagement en managementinformatie aspecten zijn die hierdoor nog meer aandacht verdienen.

In 2017 is overigens een vervolgonderzoek fraude-analyse gestart binnen het Sociaal Domein. Kern van dit vervolgonderzoek is: Hoe kunnen de aanbevelingen uit het "Onderzoek naar rechtmatigheid, risico's op misbruik en risicobeheersing op het gebied van de Wmo en de Jeugdwet in Deventer" (juli 2016) worden uitgevoerd. De actie richt zich op 4 gebieden van controle en handhaving.

- Informeren van klanten (inwoners) en zorgaanbieders over hun rechten en plichten;
- Goede, heldere en efficiënte dienstverlening (vaardigheden van medewerkers);
- Effectieve en efficiënte controle op maat;
- Helder en streng maar rechtvaardig handhavingsbeleid.

De opdrachtnemer van dit vervolgonderzoek heeft zich eerst gericht op het onderdeel Wmo. Gelet op de organisatorische ontwikkelingen mb.t. de sociale teams is dit vervolgonderzoek in de tweede helft van 2017 voorlopig op "hold" gezet omdat dit in 2018 meegenomen wordt met de intensiteit van de sociale teams.

WMO / PGB's

Het verstrekken van PGB's is een fraudegevoelig proces. Het risico bestaat dat de SVB een declaratie van een zorgverlener betaalt uit het PGB budget, die niet past binnen een afgegeven beschikking (qua recht, hoogte of duur). Een ander risico is dat het PGB budget niet wordt besteed voor de zorg waarvoor de cliënt een beschikking heeft ontvangen.

De gemeente Deventer voert diverse controles uit m.b.t. de rechtmatige uitvoering van de PGB's. Het aantal PGB's is dan ook fors gedaald van een omvang van 10 miljoen op jaarbasis naar 6 miljoen in 2017. Een punt van aandacht blijft of de cliënt bekwaam genoeg is om als budgethouder te functioneren.

Integriteit

Ten aanzien van dit proces zijn er voor de ambtelijke organisatie beleidsregels, handboeken etc. opgesteld. Op bestuurlijk - en college niveau worden besprekingen / sessies, al dan niet a.d.h.v. casussen, georganiseerd.

Een belangrijk aspect is het ethisch leiderschap; dit omvat zowel de mate waarin iemand zelf een integer persoon is, als de wijze waarop hij of zij probeert integriteit onder anderen te bevorderen. Onderzoek heeft uitgewezen dat managers een cruciale rol hebben in het bewaken en bevorderen van integriteit in organisaties. Expliciet ethisch leiderschap lijkt zelfs een sterkere invloed te hebben op het morele bewustzijn en handelen van medewerkers dan het formele integriteitsbeleid en is daarmee een effectief middel om integriteitsschendingen tegen te gaan.

Het eerder genoemde rapport "Kwetsbare functies" (maart 2017) gaat ondermeer in op dat de werkgever verantwoordelijk is voor het voeren van een samenhangend en evenwichtig integriteitsbeleid. Daartoe hoort ook het zo goed mogelijk in kaart brengen van kwetsbare functies, het mogelijk wegnemen van integriteitsrisico's en verleidingen om de medewerker te beschermen tegen misstappen.

Uit het onderzoek is niet gebleken dat integriteit bij alle teams periodiek op de agenda staat tijdens werkoverleggen en managementgesprekken.

Betaald parkeren

Het ledigen van parkeerautomaten is uitbesteed aan Securcash en die heeft een vergunning om door één persoon deze dienstverlening uit te voeren. Deze persoon kan niet bij het geld, dit is technisch afgeschermd.

Bij het openen van de geldkuis van de parkeerautomaten bij b.v. storingen door functionarissen van de gemeente Deventer wordt geen registratie bijgehouden. Ook is er geen protocol voor het beheer en verkrijgen van de sleutels (er ontbreekt functiescheiding) van de geldkluizen bij b.v. storingen.

Corruptie

Geconstateerd is dat de gemeente Deventer een groot aantal maatregelen heeft getroffen ter voorkoming van corruptie.

Het voldoen aan wet- en regelgeving is een eerste vereiste. Echter, de focus op enkel regels kan gemakkelijk leiden tot verstarring en het vermijden van risico's. Het is ook van groot belang dat aandacht wordt besteed aan ethische waarden gebaseerd op gedrag van bestuurders, leidinggevenden en medewerkers. Wanneer aandacht wordt besteed aan ethische waarden draagt dat niet enkel bij aan de cultuur binnen de organisatie, maar ook aan het functioneren ervan. Op die manier wordt corruptie voorkomen.

Het is belangrijk dat medewerkers zich aangespoord voelen dilemma's voor te leggen aan het management, zodat ze niet zelf, heimelijk of onwetend, b.v. ingaan op verzoeken om steekpenningen te ontvangen. Daarbij is communicatie tussen het management en medewerkers van doorslaggevend belang. Geconstateerd is dat bij sommige teams, zoals bij Toezicht en Handhaving, dit een vast agendapunt is tijdens de werkoverleggen.

Belangrijk is ook om elke derde partij (met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden) vooraf deugdelijk te screenen. Dat kan het beste met behulp van een externe dienstverlener op dit gebied. Bij b.v. de aannemersselectie vindt er een screening plaats bij de gemeente Deventer.

Uit het onderzoek is gebleken dat in contracten geen ethische of anti-corruptiebepalingen in overeenkomsten met bijvoorbeeld distributeurs, leveranciers en andere dienstverleners zijn opgenomen. Zulke clausules of bepalingen bevatten regels en normen die beide contractpartners moeten respecteren. Ook wordt in overeenkomsten geen auditrechten opgenomen; deze maken het mogelijk de naleving door de contractpartner(s) te volgen en te controleren. Bij overtreding van de vastgelegde regels en normen, kunnen er juridische stappen worden genomen om de overeenkomst te ontbinden.

Wel hanteert de gemeente Deventer een ruime termijnplanning voor de totstandkoming van een contract; een aanvullende praktische maatregel om corruptie te voorkomen. Grote tijdsdruk op het sluiten van een overeenkomst kan namelijk leiden tot uitlokking van omkoping.

Uit het onderzoek is niet gebleken dat het onderwerp (anti-)corruptie periodiek meegenomen wordt in managementrapportages en dat over dit onderwerp standaard periodiek besproken wordt tijdens werkoverleggen en managementgesprekken. Er is dan ook geen sprake van een periodieke monitoring op het beleid m.b.t. het voorkomen van corruptie. Bij periodieke monitoring zou ervaring met en kennis van het voorkomen en bestrijden van corruptie op deze wijze centraal vastgelegd kunnen worden.

In 2017 is gestart met het programma ondermijning en weerbaarheid waar onderwerpen aan de orde komen zoals integriteit, ondermijning en informatieveiligheid.

Aanbestedingen (selectie / bestelling / gunning)

Deventer kent ondermeer het inkoophandboek met daarin het inkoop- en aanbestedingsbeleid waarin ondermeer de werkwijze is beschreven t.a.v. aannemersselectie en gunning. In het beleid is ook aandacht voor de Europese aanbestedingsrichtlijnen.

In het inkoophandboek is opgenomen dat conform de vastlegging in het inkoop- en aanbestedingsbeleid bij opdrachten boven de € 50.000 (leveringen en diensten) en € 150.000 (werken) een inkoopstrategie moet worden uitgevoerd. Hiervoor is een specifiek format ontwikkeld (o.a. achtergrond inkoopbehoefte, keuze en motivatie). De richtlijn is dat het ingevulde format vooraf moet worden afgestemd met de inkoopadviseur en dat de inkoopadviseur een schriftelijk advies geeft. Een aandachtspunt blijft de naleving door de opdrachtgevers / budgethouders van deze richtlijn.

Memoriaalboekingen

Geconstateerd is dat functiescheiding niet wordt afgedwongen door het systeem binnen de financiële administratie van het team DOWR FA waardoor het dus mogelijk is dat één medewerker zowel een memoriaalboeking registreert als boekt. Er zijn wel procesafspraken gemaakt om dit te minimaliseren d.m.v. het vier-ogen principe.

3.3. Overige

Kwetsbare functies

Het eerder genoemde rapport "Kwetsbare functies" (maart 2017) gaat ondermeer in op dat de werkgever verantwoordelijk is voor het voeren van een samenhangend en evenwichtig integriteitsbeleid. Daartoe hoort naast het zo goed mogelijk in kaart brengen van kwetsbare processen ook het zichtbaar maken van kwetsbare functies. Zo moet volgens de regelgeving elke overheidsorganisatie beschikken over een actuele inventarisatie(lijst) van kwetsbare functie; deze zal jaarlijks moeten worden getoetst. De gemeente Deventer heeft deze toets opgenomen in haar jaarlijks Auditplan.

Geconstateerd is dat er nog geen (volledig) vervolg is gegeven aan de in het rapport weergegeven aanbevelingen. De reden hiervan is dat er medio 2017 sprake is geweest van ingrijpende organisatorische teamtransities. Desalniettemin ontbreekt het nog steeds bij een aantal solistische functies de beheersmaatregel van interne toetsing.

Kaders

Ten behoeve van de fraudebestrijding en het tegengaan van M&O en corruptie is het ook wenselijk dat kaders (interne regelgeving) actueel worden gehouden. Dit in het kader van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Geconstateerd is dat diverse besluiten en regelingen niet meer actueel zijn. Voorbeelden hiervan zijn de budgethoudersregeling, de mandaatregeling en de gedragscode integriteit, waaronder de giften- en geschenkenregeling. Het streven is om de kaders in 2018 te actualiseren.

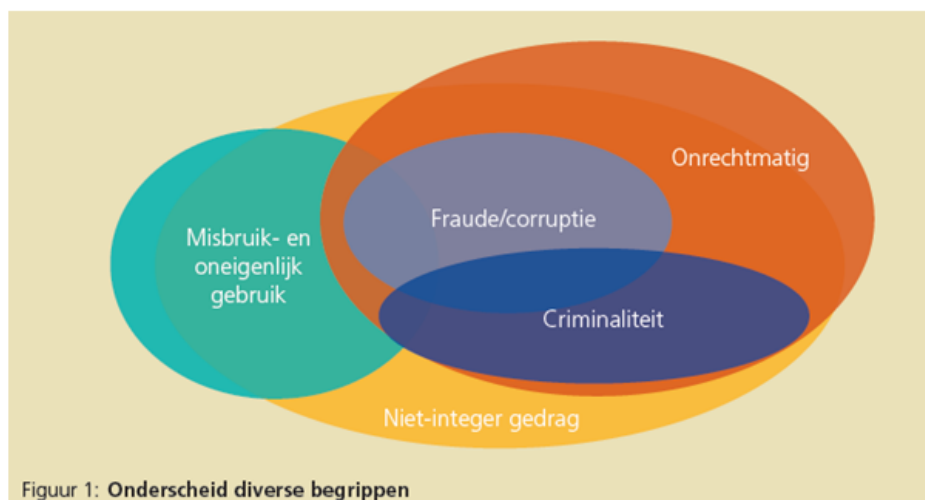
BIJLAGE 1: Overzicht Fraude, Misbruik & Oneigenlijk gebruik en corruptie risico's

Als leidraad voor dit onderzoek is gekozen voor een door Deloitte Accountants ontworpen format met daarin genoemd de risicodefinities behorende bij processen / activiteiten. Dit format is door de onderzoekers geactualiseerd waarbij een aantal processen / activiteiten en risicodefinities zijn toegevoegd.

Zie apart document.

BIJLAGE 2: Begrippen definitie

In figuur 1 is het onderscheid tussen criminaliteit, fraude, corruptie, onrechtmatig handelen, misbruik en oneigenlijk gebruik en niet-integer gedrag in beeld gebracht.



Fraude

Fraude is een verzamelnaam voor allerlei verwijtbaar, niet-toegestaan of niet gewenst gedrag. Het begrip fraude is niet in de wet gedefinieerd. Dit betekent dat er geen wettelijke bepaling is die de term fraude beschrijft. Fraude is een verzamelbegrip van (strafrechtelijke) bepalingen waarbij het gaat om vermogensdelicten, bijvoorbeeld: valsheid in geschrifte, verduistering, oplichting, (niet-)ambtelijke corruptie en eenvoudige en bedrieglijke bankbreuk. Naast de hierboven genoemde strafbare feiten is fiscale fraude een veel voorkomende vorm van fraude.

Misbruik

Opzettelijk, niet tijdig, onjuist, onvolledig verstrekken van gegevens met als doel ten onrechte overheidssubsidies of -uitkeringen te verkrijgen, dan wel een te laag bedrag aan heffingen aan de overheid te betalen.

Het opzettelijk niet, niet tijdig, onjuist of onvolledig verstrekken van informatie betreft een bewuste misleiding om een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen. Misbruik kan gelijk worden gesteld met het plegen van fraude om zich onrechtmatig overheidsmiddelen toe te eigenen.

Oneigenlijk gebruik

Het verkrijgen van overheidsbijdragen of te weinig betalen in overeenstemming met de regelgeving, maar in strijd met het doel van de regelgeving.

Bij oneigenlijk gebruik wordt feitelijk gehandeld in overeenstemming met wet- en regelgeving. Daarmee zijn dergelijke handelingen niet onrechtmatig. Wel is sprake van het in strijd handelen met het doel en de strekking van de wet- en regelgeving.

Corruptie

Er is sprake van corruptie indien een functionaris iets doet of nalaat in ruil voor wederdiensten of als een vriendendienst. Corruptie is eigenlijk een verzamelterm, die naast omkoping ook afpersing, en ongeoorloofde beïnvloeding omvat. Hierbij maakt het niet uit of de ontvanger, afperser of uitlokker van de omkoping een ambtenaar, politicus of een privaat persoon is. Het omvat ook het witwassen van de uitkomsten van corruptie.

Omkoping

Omkoping is met giften, diensten, relatiebeheer of beloften iemand aanzetten om iets te doen of na te laten, met als gewenst resultaat het behalen van oneerlijke zakelijke voordelen. Het maakt niet uit of het de bedoeling is dat de omgekochte ambtenaar of privaat persoon in strijd met zijn plicht zal handelen of niet.

Integriteit

Integriteit wordt vaak gezien als het tegenovergestelde van fraude en corruptie. Het omvat echter veel meer dan dat. Integriteit is een gezindheid van onkreukbaarheid, rechtschapenheid, betrouwbaarheid, onpartijdigheid, objectiviteit en rechtvaardigheid. De invulling van het begrip integriteit is direct verbonden met maatschappelijk geaccepteerde normen en waarden en met de democratische en rechtstatelijke beginselen. Door fraude, corruptie en niet-integer gedrag staan deze onderwerpen enorm in de belangstelling.

Impact

Impact wil zeggen de omvang van de mogelijke schade die voortvloeit uit een gesignaleerd risico. Deze gevolgen kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. Een eventuele verkiezingsfraude heeft relatief kleine financiële gevolgen. De niet financiële effecten in de vorm van een bestuurscrisis kunnen echter aanzienlijk zijn.

Waarschijnlijkheid

De waarschijnlijkheid van een geïdentificeerd risico heeft betrekking op de kans dat het risico daadwerkelijk uitkomt. Voor iedere gemeente zijn de impact en de waarschijnlijkheid anders verdeeld afhankelijk van de lokale omstandigheden.

Beheersmaatregelen

Onder beheersmaatregelen in het kader van fraudepreventie worden verstaan de beheersmaatregelen die een gemeente treft om de frauderisico's in te perken. Hierbij kunnen we denken aan adequate functiescheidingen, interne controlewerkzaamheden, duidelijke en transparante procedures en richtlijnen. Ook het gebruik maken van open informatiebronnen helpt om fraude te voorkomen, bijvoorbeeld screenen van leveranciers, werknemers, kopers van gemeentelijke eigendommen etcetera.

De primaire verantwoordelijkheid voor het treffen van de juiste beheersmaatregelen ligt bij het college van burgemeester en wethouders. In de praktijk is hier ook een belangrijke rol weggelegd voor het Management/directieraad.

Gelegenheid

De gelegenheid is de mogelijkheid die de organisatie openlaat (en die dus niet door beheersmaatregelen is afgedekt) om een eventuele fraude uit te voeren. Voorbeelden hiervan zijn een gebrekkige administratie of ontoereikende maatregelen van administratieve organisatie. Voor de organisatie zal het voorkomen van het frauderisico zich met name op het punt 'gelegenheid' concentreren. Via maatregelen kan de factor 'gelegenheid' worden beïnvloed.

Druk

Vanuit de organisatie kan met name het management druk opleggen die tot fraude kan leiden (prikkel). Het gaat hierbij om geld (prestatiebeloning), prestige (levensstijl), verleidingen (bijvoorbeeld in de privésfeer zoals verslaving, echtscheiding, schulden) en werkgerelateerde druk (behoefte aan erkenning, behalen promotie). Er zijn diverse factoren aan te wijzen die drukverhogend werken en daarmee een verhoogd frauderisico voor een organisatie veroorzaken.

Rationalisatie (genegenheid)

Dit heeft betrekking op gedrag. In hoeverre hebben mensen de neiging om fraude te plegen. Niet-integer handelen wordt 'goedgepraat' (het komt mij toe, het was slechts eenmalig, niemand heeft er last van). Goed voorbeeldgedrag ('the tone at the top') vanuit de leiding en het bestuur is essentieel, zodat intern geen voedingsbodem voor rationalisatie kan ontstaan (mijn baas steelt, dus mag ik ook frauderen, mijn baas pakt fraude niet aan, dus waarom zou ik ook niet frauderen).

BIJLAGE 3: Financieel overzicht primitieve begroting 2018

Compact overzicht financiële stromen begroting 2018: exploitatie (lasten & baten) plus investeringsuitgaven en overzicht programmabegroting.

	Baten: Begroting 2018	X € 1.000	%
1.	Algemene uitkering	187.433	55,9
2.	Inkomensvoorziening en arbeid	40.162	12,0
3.	OZB	25.098	7,5
4.	Afval	10.236	3,1
5.	Huren en pachten	4.178	1,2
6.	Rioolrechten	7.875	2,3
7.	Herstructurering en vastgoed (1)	-/- 2.904	-0,9
8.	Rente en dividenden	2.090	0,6
9.	Grondverkopen	19.206	5,7
10.	Overige leges	2.287	0,7
11.	Puttingen uit reserves	9.234	2,8
12.	Parkeren	4.770	1,4
13.	Secretarieleges	1.888	0,6
14.	Bouwleges	2.810	0,8
15.	Eigen bijdragen VVE kindplekken, beschermd wonen en Wmo	4.292	1,3
16.	Vergoeding voor inzameling papier, glas, plastic etc.	1.200	0,4
17.	Detachering gem. personeel aan Groen Bedrijf	1.785	0,5
18.	Doorbelasting ICT aan Olst-Wijhe en Raalte	4.253	1,3
19.	Diversen (posten < € 1 milj.)	9.505	2,8
	Totaal	335.398	100

(1) = Het negatieve bedrag bij grondexploitatie heeft te maken met de systematiek van verrekenen. Er kan sprake zijn van een voordeel of van een nadeel op de grondexploitatie. In beide gevallen vindt afrekening via de batenkant plaats.

	Lasten: Begroting 2018	X € 1.000	%
1.	Subsidies	85.107	25,4
2.	Inkopen	56.754	16,9
3.	Apparaatslasten incl. salarissen	52.203	15,6
4.	Kapitaallasten	21.092	6,3
5.	Doorbelastingen	2.384	0,7
6.	Jeugdzorg	23.393	7,0
7.	Werk en inkomen	41.818	12,5
8.	Lokale gezondheidszorg	4.074	1,2
9.	Sociale werkvoorziening	17.021	5,1
10.	Grondexploitatie	6.136	1,8
11.	Reserves	5.785	1,7
12.	Wmo	857	0,3
13.	Grondaankopen	4.069	1,2
14.	Veiligheidsregio	6.930	2,1
15.	Diverse lasten (2)	7.775	2,3
	Totaal	335.398	100

(2)= betreft met name gestalde budgetten bij programma 12; deze budgetten moeten nog nader ingevuld worden op basis van een plan c.a.

	Uitgaven: Begroting 2018: Investerings	X € 1.000	%
1.	Inkopen	2.266	100

Primitieve begroting 2018: gericht op de programma's

Prg.nr.	Omschrijving	Lasten	%	Baten	%
	Primitieve begroting 2018 exploitatie x € miljoen				
1.	Burger en bestuur	7	2	2	1
2.	Openbare orde en veiligheid	9	3	1	0
3.	Leefomgeving	33	10	15	5
4.	Milieu en Duurzaamheid	14	4	13	4
5.	Ruimtelijke ontwikkeling	5	1	3	1
6.	Herstructurering en vastgoed	19	6	20	6
7.	Inkomensvoorziening en arbeidsmarkt	72	21	41	12
8.	Meedoen	77	23	6	2
9.	Jeugd en onderwijs	36	11	5	1
10.	Economie, kunst en cultuur	17	5	2	1
11.	Bedrijfsvoering	33	10	8	2
12.	Algemene dekkingsmiddelen	13	4	219	65
	Totaal	335	100	335	100

Daarnaast gelden er nog investeringsprojecten voor diverse programma's: ad. _____ € 2.266.000.