Gemeente Amsterdam

Auditrapport

Incasso

Referentie: AJP2023/16

Opdrachtgever: Concerncontroller

Auteur: IA&BO

Proceseigenaar: Directie Belastingen

23-01-2024

1 Inleiding

Op basis van het auditjaarplan 2023 heeft de afdeling Interne Audit & Beleidsonderzoek een audit uitgevoerd rondom het proces incasso. Dit proces valt onder de verantwoordelijkheid van directie Belastingen.

Het proces Incasso is een kernproces voor de Gemeente Amsterdam. In 2021 heeft de afdeling Interne Audit en Beleidsonderzoek reeds een audit uitgevoerd op het proces Incasso. In 2023 maakt het onderwerp opnieuw onderdeel uit van ons auditjaarplan als zijnde een follow-up audit. In overeenstemming met directie Belastingen is besloten om de audit te richten op de opzet en bestaan van het proces.

Wij hebben deze audit uitgevoerd conform het Audit Charter 2023, welke is ondertekend door onze opdrachtgever, de Gemeentesecretaris. Hierin staat de reikwijdte van onze werkzaamheden en bevoegdheden beschreven en is te vinden op onze intranetpagina van IA&BO. Onze werkzaamheden worden uitgevoerd in overeenstemming met de normen van de beroepsgroep voor interne auditors. Dit is het Instituut voor Interne Auditors (IIA). Sinds september 2022 is IA&BO gecertificeerd.

Op 2 augustus 2023 hebben wij u onze auditbrief verstuurd met hierin de gemaakte afspraken ten behoeve van de uitvoering van deze audit.

Doelstelling en centrale vraag:
Het doel van deze audit is om te helpen bij het sturen op verbetermogelijkheden in het proces van Incasso. Om dit te bereiken zijn wij nagegaan of er voldoende beheersmaatregelen zijn in verhouding tot de aanwezige risico's. Dit leidt tot de centrale vraag van deze audit:
In hoeverre zijn de beheersingsmaatregelen die zijn opgenomen in het huidige proces Incasso in opzet en bestaan toereikend voor het mitigeren van onderkende risico's en in hoeverre is opvolging gegeven aan de aanbevelingen van de audit uit 2021?

Scope:
Het object van onderzoek voor deze audit is het incassoproces binnen de directie Belastingen. Dit proces in onderverdeeld in drie hoofdprocessen: privaatrechtelijke incasso, publiekrechtelijke incasso fiscaal en publiek rechtelijke incasso niet fiscaal. In deze audit hebben wij ons gericht op de processen rondom privaatrechtelijke vorderingen en niet-fiscale publiekrechtelijke vorderingen tijdens de eerste twee kwartalen van 2023.

Fully in Control:
Zoals aangegeven in de Auditbrief worden de bevindingen door IA&BO overgenomen in het Governance, Risk en Compliance Tool van Gemeente Amsterdam genaamd Fully in Control. Vervolgens dient de auditee de nadere opvolging in dit systeem vast te leggen.

Openbaar maken van rapporten:
Alle definitieve auditrapporten worden 6 maanden na bespreking in het Risk en Audit Comité (RAC) openbaar gemaakt.

In hoofdstuk 2 hebben wij de samenvatting en conclusies opgenomen. In hoofdstuk 3 zijn onze uitgevoerde werkzaamheden en bevindingen opgenomen. In de bijlagen hebben wij deze bevindingen nader uitgewerkt.

Wij bedanken de medewerkers die bij dit onderzoek betrokken zijn geweest voor de open en constructieve samenwerking bij het verrichten van onze werkzaamheden. Een speciale vermelding voor de betrokkenen bij het eindgesprek, met wie wij samen tot mooie aanbevelingen zijn gekomen. Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij uiteraard bereid.

2 Samenvatting en conclusies

De audit Incasso is uitgevoerd in het kader van het auditjaarplan 2023 en richt zich op het incassoproces binnen de directie Belastingen.

Wij hebben de belangrijkste risico's en de getroffen beheersmaatregelen geïdentificeerd. Wij zijn nagegaan of deze interne beheersmaatregelen beschreven en bestaan. De audit heeft betrekking op de periode 1 januari 2023 tot en met 30 juni 2023.

Conclusie
Gemiddeld

Op basis van de door ons uitgevoerde audit is onze conclusie dat de geïdentificeerde risico's gemiddeld worden beheerst.

De belangrijkste bevindingen (d.i. met prioriteit 1) zijn:

- Geen controle op telefoonincasso, waardoor de mogelijkheid bestaat tot benadelen van debiteur
- Geen juiste en tijdige registratie van opschorting naar deurwaarder in Key2Belastingen
- Het is mogelijk om persoonsgegevens onbeveiligd te versturen naar de deurwaarder

Als gevolg van deze bevindingen loopt gemeente Amsterdam de volgende risico's:

- Het risico is dat de gemeente Amsterdam op grond van onjuiste grondslagen bedragen gaat vorderen. Dit kan tot bezwaren/beroepen leiden welke juridische risico's met zich meebrengt. De inning van de vordering kan in gedrag komen (inkomstenverlies).
- Als de opschorting niet juist en tijdig wordt geregistreerd, bestaat het risico dat vorderingen niet of te laat worden behandeld of overgedragen aan de gerechtsdeurwaarder. Dit kan leiden tot onnodige vertragingen en vorderingen die langer onbetaald blijven.
- Het risico is dat de privacy van gegevens van debiteuren wordt geschonden, als gevolg van verkeerde adressering. Dit brengt juridische risico's mee in het kader van de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en loopt gemeente Amsterdam reputatierisico, het vertrouwen in de gemeente kan schaden.

Ten slotte melden wij u dat het definitieve auditrapport wordt toegestuurd aan de concerncontroller, de Stedelijk Directeur, de manager Control, de (proces)controller en ACAM. Wanneer ACAM erom verzoekt, verstrekken wij hen ook toegang tot ons dossier. De conclusies en belangrijkste bevindingen worden opgenomen in onze voortgangsrapportage die aan het GMT worden toegestuurd.

Managementreactie directie Belastingen

Directie Belastingen heeft op 16 januari 2024 een managementreactie gegeven op dit rapport. Samengevat heeft directie als reactie aangegeven:

“ Complimenten voor de uitgevoerde audit op het proces Incasso. We hebben onze procesbeheersing zorgvuldig ingericht. De vaststelling dat de geïdentificeerde risico´s gemiddeld worden beheerst, sluit daarbij aan. Goed dat dit nu ook in een audit is vastgesteld. De aanbevelingen bij de belangrijkste bevindingen zijn al opgepakt. Ook de overige bevindingen onderschrijven we. Deze bevindingen krijgen een lagere prioriteit. De betreffende aanbevelingen nemen we mee in de keuzes voor de meerjaarse doorontwikkeling van de incasso functie. “

Voor de volledige managementreactie per bevinding verwijzen wij naar bijlage 1 van ons rapport.

3 Werkzaamheden en bevindingen

Werkzaamheden

Met betrekking tot het beoordelen van de opzet hebben wij kennis genomen van de bestaande procesbeschrijvingen en deze getoetst aan het Kader Procesbeheersing, januari 2021 (voorheen de Stedelijke Criteria AO/IC).

Het bestaan van de beheersmaatregelen hebben wij vastgesteld aan de hand van documentatie, het houden van interviews en waarnemingen ter plaatse.

Vertrouwen

Binnen het incassoproces zijn er een aantal workarounds als gevolg van het ontbreken van mogelijkheden in het systeem. Om deze workarounds succesvol te maken is het belangrijk dat de vastlegging hiervan zorgvuldig plaatsvindt en dat er open wordt gecommuniceerd wanneer wordt afgeweken van de procedures. Voor beide geldt dat dit niet altijd helder en transparant plaatsvindt. Het streven van het team is om een uniforme werkwijze hierin te creëren. Wij moedigen dit aan, waarbij we de kanttekening maken dat het essentieel is om deze werkwijze helder te communiceren. Dit zal uiteindelijk bijdragen aan de samenwerking en onderlinge vertrouwen.

Bevindingen

Naar aanleiding van de door ons uitgevoerde werkzaamheden hebben wij de volgende bevindingen.

Bevinding 1

Op telefoonincasso vindt geen controle plaats. Hierdoor bestaat het risico dat de gemeente op grond van de onjuiste grondslagen bedragen gaat vorderen. Dit kan leiden tot het benadelen van de debiteur, met bezwaren/beroepen tot gevolg.

Bevinding 2

Opschortingen naar de deurwaarder worden niet altijd tijdig en juist geregistreerd in Key2Belastingen. Hierdoor bestaat het risico dat de vordering niet of te laat wordt behandeld/overgedragen aan de deurwaarder, waardoor onnodige vertragingen en mogelijk onbetaalde vorderingen ontstaan.

Bevinding 3

Het is mogelijk om persoonsgegevens onbeveiligd te versturen naar de deurwaarder. De bestanden die verstuurd worden bevatten persoonlijke informatie van de debiteuren. Het zou dus kunnen dat de privacy van de debiteuren wordt geschonden en de wet AVG wordt overtreden.

Bevinding 4

Medewerkers kunnen het deelproces van opschorten doorlopen zonder een tweede medewerker. Door het ontbreken van het vierogenprincipe neemt de kans op fouten, onnauwkeurigheden en onregelmatigheden toe.

Bevinding 5

Binnen het proces vindt op verschillende momenten handmatige verwerking plaats. Dit kan leiden tot inefficiënties en verhoogt de kans op het maken van fouten.

Bevinding 6

Taken en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder. Als gevolg van kennis- en capaciteitsproblemen is onduidelijkheid ontstaan over de taken en verantwoordelijkheden, dit leidt mogelijk tot inefficiënties, verwarring en verminderde samenwerking onder de medewerkers.

Bevinding 7

De nieuwe concept procesbeschrijving voldoet nog niet geheel aan Kader Procesbeheersing. Hierdoor bestaat het risico dat de samenhang van risico's

en beheersmaatregelen ontbreekt, waardoor risico's niet tijdig gesignaleerd worden en fouten niet kunnen worden voorkomen.

Bevinding 8
Zie 'vertrouwen'. Als gevolg van de noodzakelijke workarounds en de handmatige handelingen zijn communicatie (zowel intern als extern) en zorgvuldigheid van belang. Beide behoeven aandacht zodat fouten in de uitvoering voorkomen kunnen worden.

Follow-up 2021
Niet alle aanbevelingen van de audit uit 2021 zijn opgevolgd. Het gaat hierbij om het aanschaffen van een applicatie die geschikt is voor de incassotaak van niet-belasting vorderingen en het standaardiseren van de wijze van aanleveren van gegevens.

De bevindingen zijn (met overeenkomstige nummering) nader uitgewerkt in bijlage 1. In bijlage 2 is een volledig overzicht opgenomen van alle door ons getoetste interne beheersmaatregelen met onze conclusies over de opzet en het bestaan van de getoetste beheersingsmaatregelen.

In het schema hiernaast hebben wij op basis van een risico-inschatting aangegeven welke prioriteit aan de bevindingen moet worden gegeven. Wij maken daarbij het volgende onderscheid in de bevindingen:
Prioriteit 1: Zeer belangrijk, grote impact, urgent, opvolging direct vereist
Prioriteit 2: Belangrijk, gemiddelde impact, minder urgent, opvolging nodig
Prioriteit 3: Aandacht nodig, beperkte impact, niet urgent, opvolging niet direct noodzakelijk wel aanbevolen

Bevindingen met prioriteit 1 worden in de voortgangsrapportages aan het GMT opgenomen. Prioriteit 2 bevindingen worden alleen aan het GMT gemeld als er geen opvolging aan wordt gegeven en prioriteit 3 bevindingen worden enkel aan de directie en management gerapporteerd.

Bevindingen	Prioriteit 3 Laag	Prioriteit 2 Midden	Prioriteit 1 Hoog
1. Geen controle op telefoonincasso, waardoor de mogelijkheid bestaat tot benadelen van debiteur			X
2. Geen juiste en tijdige registratie van opschorting naar deurwaarder in Key2Belastingen			X
3. Het is mogelijk om persoonsgegevens onbeveiligd te versturen naar de deurwaarder			X
4. Medewerker kan deelproces opschortingen doorlopen zonder een tweede medewerker (vierogenprincipe)		X	
5. Handmatige verwerking kan leiden tot inefficiënties en verhoogd de kans op fouten		X	
6. Taken en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder		X	
7. Procesbeschrijving voldoet nog niet geheel aan Kader Procesbeheersing	X		
8. Soft Controls - Communicatie en Zorgvuldigheid vraagt aandacht.	X		
9. Follow-up: Aanbevelingen uit 2021 nog niet geheel opgevolgd		X	

Bijlage 1: Bevindingen en aanbevelingen

Bevindingen Directie Belastingen

1. Geen controle op telefoonincasso, waardoor de mogelijkheid bestaat tot benadelen van de debiteur	PRIO 1

Achtergrond	Een van de activiteiten in het proces is dat telefonisch contact wordt opgenomen met de debiteur als onderdeel van de incassoprocedure. Tijdens dit contact worden betaalafspraken gemaakt met de debiteur en wordt gekeken hoe overdracht naar de gerechtsdeurwaarder voorkomen kan worden. Om dit proces te begeleiden, is er een werkinstructie en procedure opgesteld die medewerkers voorziet van richtlijnen en stappen voor het uitvoeren van telefoonincasso's. De werkinstructie geeft medewerkers de verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen met betrekking tot telefoonincasso's, zoals het verlenen van uitstel, het opzetten van betalingsregelingen of het opschorten van de vordering .
Bevinding	Uit de interviews is gebleken dat er een werkwijze is voor de telefoonincasso en het contact met de debiteur vastgelegd moet worden, maar dat dit niet altijd gebeurd. Op basis van de lijncontroles hebben we bij één vordering vastgesteld dat de debiteur telefonisch niet is benaderd en daardoor niet in de gelegenheid is gesteld om een betalingsregeling te treffen. In dit geval is bij de betreffende debiteur direct de stap gerechtsdeurwaarder ingezet zonder enige toelichting en goedkeuring op deze beslissing. In het kader van zorgvuldigheid, gelijke behandeling en vertrouwen is het belangrijk om conform de afgesproken richtlijnen te handelen om eventuele benadeling te voorkomen.
Risico	Het risico is dat de gemeente Amsterdam op grond van onjuiste grondslagen bedragen gaat vorderen, als gevolg van beslissingen van medewerkers die niet in lijn zijn met het beleid en richtlijnen. Dit kan tot bezwaren/beroepen leiden welke juridische risico’s met zich meebrengt. De inning van de vordering kan in gedrag komen (inkomstenverlies).

Oorzaak	De oorzaak is dat in betreffende geval is afgeweken van het proces zonder een goedkeuring door een tweede persoon of leidinggevende.		
Aanbeveling	Om ervoor te zorgen dat medewerkers het proces van telefoonincasso juist en tijdig volgen is het belangrijk om de werkwijze onder de aandacht te brengen ter voorkoming van het benadelen van debiteuren. Daarnaast is het belangrijk het gesprek aan te gaan met medewerkers om het belang te benadrukken van de zichtbare vastlegging van de telefoonincasso in het systeem. Tevens verdient het een aanbeveling om controle en sturing in te richten op de telefoonincasso, door middel van een technische logging in het systeem zodat er een overzicht (uit Vyzyr) van niet-gebelde debiteuren uitgedraaid kan worden om op vorderingen bij te sturen.		
Managementreactie	Het belang van deze bevinding is direct onderkent. Het systeem sluit blijkbaar nog niet volledig. De aanbevelingen zijn al opgepakt door de teamleider in zijn rol van procesmanager.	Einddatum gereed: 31-12-2024 Follow-up audit: ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

2. Geen juiste en tijdige registratie van opschorting naar deurwaarder in Key2 Belastingen	PRIO 1

Achtergrond	Binnen het proces is een termijn vastgesteld voor de opschorting van de overdracht van de vordering aan de gerechtsdeurwaarder. Deze termijn kan variëren afhankelijk van specifieke situaties of omstandigheden, zoals de aard van de vordering. Het vaststellen van deze termijn is van essentieel belang om duidelijkheid en consistentie in het proces te waarborgen. Nadat de termijn voor opschorting is vastgesteld, moet deze tijdig en juist worden geregistreerd in het systeem Key2 Belastingen. Dit zorgt ervoor dat alle betrokkenen, inclusief medewerkers, leidinggevenden en eventueel de gerechtsdeurwaarder, op de hoogte zijn van de specifieke afspraken met betrekking tot de opschorting van de vordering. Het vaststellen en registreren van de termijn voor opschorting draagt bij aan de beheersing van het incassoproces en zorgt ervoor dat het voldoet aan de geldende beleidsrichtlijnen en wettelijke voorschriften. Wanneer vorderingen worden opgeschort, krijgen ze een status in Key2 Belastingen (Laatste Waarschuwing). Na een week worden deze vorderingen er weer bijgehaald en brieven opgesteld en verstuurd. Twee weken later worden de opschortingen van 2 weken daarvoor opgepakt en (na laatste check) overgedragen aan de gerechtsdeurwaarder.
Bevinding	Op basis van de lijncontrole hebben wij vastgesteld dat bij één vordering de termijn voor de overdracht aan de deurwaarder al ruim verstreken was, maar de overdracht naar de deurwaarder niet heeft plaatsgevonden.
Risico	Als de opschorting niet juist en tijdig wordt geregistreerd, bestaat het risico dat vorderingen niet of te laat worden behandeld of overgedragen aan de gerechtsdeurwaarder. Dit kan leiden tot onnodige vertragingen en vorderingen die langer onbetaald blijven.
Oorzaak	De brief met laatste waarschuwing is op 28 maart verstuurd. De betaling is op 30 mei ontvangen. In deze periode zou reeds overdracht naar de deurwaarder hebben moeten plaatsvinden, dit is echter niet gebeurd, doordat de vordering ‘op de plank is blijven liggen’.
Aanbeveling	Het verdient een aanbeveling om normen vast te stellen voor opschortingen en deze normen in te richten in het systeem. Dat wil zeggen dat er een einddatum voor vorderingen moet zijn en dat er een melding moet komen wanneer een vordering bijna vervalt. Dit zal niet alleen inzicht verzorgen maar ook de afhandeling van vorderingen bevorderen.

Managementreactie	Het belang van deze bevinding is direct onderkent. Het systeem sluit blijkbaar niet in alle gevallen. De aanbeveling wordt opgepakt door de teamleider in zijn rol van procesmanager.	Einddatum gereed: 31-12-2024 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

3. Het is mogelijk om persoonsgegevens onbeveiligd te versturen naar de deurwaarder	PRIO 1

Achtergrond	Als een vordering niet wordt betaald door de debiteur, dan wordt in het proces de procedure gestart voor overdracht naar de gerechtsdeurwaarder. Om deze overdracht in gang te zetten zijn er intern werkinstructies beschikbaar voor de medewerkers. Een van de vereisten is dat de overdracht van gegevens naar de deurwaarder op een beveiligde wijze dient plaats te vinden.
Bevinding	Uit de interviews en de procesbeschrijving is gebleken dat gegevens middels een vast format beveiligd via Sharefile worden verstuurd naar de deurwaarder. Bij de lijncontrole van één vordering hebben wij vastgesteld dat het bestand met gegevens onbeveiligd via de mail is verstuurd en niet volgens de procedure is verlopen. Bestanden die naar de deurwaarder worden verstuurd, bevatten persoonlijke informatie van debiteuren. Het team dient in het kader van de privacywetgeving zorgvuldig om te gaan met deze gegevens cf. de richtlijnen.
Risico	Het risico is dat de privacy van gegevens van debiteuren wordt geschonden, als gevolg van verkeerde adressering. Dit brengt juridische risico's mee in het kader van de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en loopt gemeente Amsterdam reputatierisico, het vertrouwen in de gemeente kan schaden.
Oorzaak	Persoonsgegevens kunnen onbeveiligd verstuurd worden als er een gebrek is aan duidelijkheid of onbekendheid bij de medewerkers omtrent de werkwijze.
Aanbeveling	Gemeente Amsterdam gaat zeer zorgvuldig om met persoonsgegevens en hecht veel waarde aan vertrouwen van de Amsterdammers. Wij bevelen aan om de werkwijze rondom het delen van persoonsgegevens blijvend onder de aandacht te brengen en de risico's in het kader van de AVG te benadrukken en bewustwording voor dit onderwerp te creëren. Daarnaast is een aanbeveling om te kijken naar alternatieve mogelijkheden met betrekking tot het beveiligd delen van gevoelige gegevens/bestanden, zoals een portaal/beveiligde omgeving voor zowel interne- als externe gegevensuitwisseling.

Managementreactie	Het belang van deze bevinding is direct onderkent. Het veilig delen van gegevens is belangrijk en heeft onze aandacht. De aanbevelingen zijn al opgepakt door de teamleider in zijn rol van procesmanager.	Einddatum gereed 31-12-2024 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

4. Medewerker kan deelproces opschorting doorlopen zonder een tweede medewerker (vierogenprincipe)	PRIO 2

Achtergrond	Het proces incasso is onderhevig aan verschillende handmatige handelingen, van het juist invoeren van de vorderingen die door opdrachtgevers wordt aangeleverd tot aan het opschorten van een vordering en overdracht aan de gerechtsdeurwaarder om uiteindelijk de openstaande vordering te innen. Belangrijk is om zorg te dragen voor de juiste verwerking en afwikkeling van de vordering, zodat de gemeente Amsterdam gelden tijdig en volledig kan vorderen.
Bevinding	Op basis van interviews en lijncontroles hebben wij vastgesteld dat een medewerker het proces opschorting van begin tot eind kan doorlopen zonder een controle van een tweede medewerker. Uit de interviews komt naar voren dat er geen consistente procedures of vereisten zijn voor een goedkeuring. Op basis van de lijncontroles hebben we vastgesteld dat er geen controlemechanismen in het proces zijn om te waarborgen dat vorderingen juist en volledig worden uitgevoerd. Zo is er geen controle van een tweede medewerker die het werk van de medewerker op juistheid controleert. Als een vordering moet worden overgedragen aan de gerechtsdeurwaarder, wordt de status in Key2 Belastingen aangepast. De opschorting 313 gaat eruit, en wordt aangepast naar 306 welke aangeeft dat de openstaande vordering in behandeling staat bij de gerechtsdeurwaarder.
Risico	Als een medewerker een proces van begin tot eind kan doorlopen zonder enige controle van een tweede medewerker, neemt de kans op fouten, onnauwkeurigheden en onregelmatigheden toe. Het risico is dat vorderingen onjuist of onvolledig worden geïncasseerd of gegevens m.b.t. betalingen worden gemanipuleerd en vorderingen niet of verkeerd worden ontvangen. Dit kan leiden tot het mislopen van inkomsten.
Oorzaak	Tijdens de uitvoering van de lijncontroles hebben wij vastgesteld dat medewerkers in staat zijn om de status van een vordering (opschorting) aan te passen zonder een controle van een tweede medewerker of leidinggevende. Dit creëert een situatie waarin medewerkers de vrijheid hebben om beslissingen te nemen die mogelijk afwijken van het interne beleid of de vastgestelde richtlijnen.
Aanbeveling	Het verdient een aanbeveling om opschortingen zichtbaar te maken, door verplicht een einddatum opschorten vordering af te dwingen in het systeem zodat een openstaande vordering zichtbaar blijft en niet verdwijnt. Op basis

	van deze gegevens kan periodiek informatie uit het systeem opgehaald worden om (langlopende) opschortingen zichtbaar te maken en bij te sturen om vorderingen af te doen.		
Managementreactie	Deze bevinding krijgt logischerwijs een lagere prioritering. Het huidige pakket voorziet niet in de aanbevolen oplossing. De procesmanager neemt de bevinding en aanbeveling mee in de meerjaarse doorontwikkeling van dit proces. De ontwikkeling van aansluitende systemen houden we nauwlettende in de gaten.	Einddatum gereed 31-12-2024 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

5. Handmatige verwerking kan leiden tot inefficiënties en verhoogd de kans op fouten (Lean methode)	PRIO 2

Achtergrond	Van groot belang is dat bij de handmatige verwerking van vorderingen het team zorgvuldig dient om te gaan om fouten in het proces te voorkomen. Het huidige systeem Key2 Belastingen kent geen Workflow Management Systeem en is het team belast met vele handmatige verwerkingen. Handmatige verwerking impliceert dat medewerkers informatie, zoals bedragen, NAW gegevens en andere relevante gegevens, moeten overtypen of kopiëren van de ontvangen documenten naar Key2 Belastingen. Deze overdracht van gegevens, kan inherent gevoelig zijn voor menselijke fouten.
Bevinding	Uit interviews is naar voren gekomen dat het proces nog altijd verbonden is aan allerlei handmatige handelingen, welke als belemmering wordt ervaren en deze handmatige handelingen fouten met zich kan meebrengen. Naast elektronische verwerkingen van vorderingen via bestanden, een aanzienlijke hoeveelheid vorderingen handmatig worden verwerkt. Deze handmatige verwerking blijkt met name van toepassing te zijn op de vorderingen afkomstig van opdrachtgevers zoals THOR, Waternet, Wonen en OOV. Ook is uit de interviews gebleken dat het handmatig verwerken van vorderingen tijdrovend kan zijn wat de werklast voor de medewerkers vergroot. Dit kan van invloed zijn op de efficiëntie van het team. Hoewel het auditteam heeft vastgesteld dat de medewerkers uiterst zorgvuldig te werk gaan, brengt deze handmatige verwerking het risico met zich mee om verkeerde gegevens in te voeren welke kunnen leiden tot financiële verliezen.
Risico	Een van de belangrijkste risico's is de potentiële kans op fouten tijdens de handmatige verwerking van vorderingen. Deze fouten kunnen variëren van verkeerde bedragen of onjuiste gegevensinvoer. Het risico bestaat dat de gemeente Amsterdam onjuiste en onvolledige vorderingen gaat innen, dit leidt tot het mislopen van inkomsten.
Oorzaak	Handmatige gegevensoverdracht: Medewerkers worden verplicht om informatie van ontvangen incasso-opdrachten handmatig over te nemen in het systeem Key2 Belastingen. Handmatige verwerkingen kan leiden tot menselijke fouten, zoals typografische fouten of onjuiste gegevensinvoer. Bij het invoeren van vorderingen wordt in de procesbeschrijving aangegeven dat de invoer van de vordering gecontroleerd wordt op een aantal checkpunten. Op basis van de lijncontroles hebben we vastgesteld dat het achteraf niet te controleren en niet zichtbaar is of en in hoeverre de medewerker de voorgeschreven checkpunten volgens de procesbeschrijving heeft toegepast bij het verwerken van een vordering.

	Uit de interviews blijkt dat binnen het huidige proces vorderingen handmatig worden bijgehouden om te voorkomen dat vorderingen verjaren. Hoewel er handige tools beschikbaar zijn, zoals een agendafunctie, is het gebruik van deze tools niet verplicht.		
Aanbeveling	Wij bevelen aan om, naast technische implementatie van een alternatief systeem, om samen met het team de handmatige handelingen en inefficiënties met een verhoogde kans op fouten in kaart te brengen en deze te bespreken hoe fouten beperkt kunnen worden. Hiermee wordt meer bewustwording gecreëerd en aandacht gevraagd voor zorgvuldigheid.		
Managementreactie	Deze bevinding krijgt logischerwijs een lagere prioritering. Het huidige pakket voorziet niet in een oplossing. De aanbeveling is belangrijke input voor de PDCA-cyclus op het proces Incasso. De houder van deze aanbeveling is de procesmanager.	Einddatum gereed 31-12-2024 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

6. Taken en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder	PRIO 2

Achtergrond	Taken en verantwoordelijkheden spelen een cruciale rol in het waarborgen van duidelijkheid en structuur binnen het proces. Ze dienen als de bouwstenen die bepalen wie wat doet binnen iedere stap in het proces en welke beslissingen moeten plaatsvinden. Idealiter zouden deze taken en verantwoordelijkheden, zoals vastgelegd in werkinstructies en procesbeschrijving, de operationele activiteiten in het proces soepel moeten begeleiden.
Bevinding	Op basis van onze werkzaamheden, waarbij we gesprekken hebben gevoerd met medewerkers en documentatie hebben bestudeerd, hebben we vastgesteld dat er een procesbeschrijving en verschillende werkinstructies beschikbaar zijn waarin de taken en verantwoordelijkheden gedetailleerd worden beschreven. Dit opzet lijkt op papier solide en gericht op het verschaffen van duidelijkheid. Het team is daarnaast actief bezig met het verbeteren van de werkprocessen, zo wordt periodiek geëvalueerd of de werkinstructies nog actueel zijn en herijkt moeten worden. In de praktijk blijkt dat er enige verwarring heerst bij medewerkers met betrekking tot hun taken en verantwoordelijkheden.
Risico	Het gebrek aan duidelijkheid met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden kan leiden tot inefficiënties, verwarring en verminderde samenwerking onder de medewerkers. Het is van groot belang dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden helder wordt gecommuniceerd en geaccepteerd zijn op de werkvloer.
Oorzaak	Uit interviews met medewerkers is naar voren gekomen dat velen taken oppakken die eigenlijk niet binnen hun verantwoordelijkheden zouden moeten vallen, veelal wegens een tekort aan capaciteit(personeel) en kennis. Dit heeft als gevolg dat medewerkers die daadwerkelijk verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, niet altijd op de hoogte zijn van hun exacte verantwoordelijkheden. Daarnaast zijn er geen duidelijke procedures of richtlijnen met betrekking tot autorisaties, deze zijn intern afgestemd en berust op mondeling afspraken.
Aanbeveling	Het is belangrijk dat wanneer taken en verantwoordelijkheden niet helder zijn om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Het kan helpen om middels intervisies of via MAG (mijn Amsterdams gesprek) onduidelijkheden en eventuele knelpunten bij de medewerkers op te halen en deze bespreekbaar te maken. Door met elkaar open te communiceren kunnen inefficiënties en knelpunten geïdentificeerd en verbeterd worden. Voor tijdelijke waarneming van taken of

	brede inzetbaarheid van medewerkers voor verschillende taken (waarbij geen sprake is van functievermenging) is het aan te bevelen om aandacht te besteden aan opleidingen en kennis en kunde op peil te houden.		
Managementreactie	Het belang van deze bevinding is direct onderkent. Het systeem sluit blijkbaar nog niet volledig. De aanbevelingen zijn al opgepakt door de teamleider in zijn rol van procesmanager. De procesmanager zorgt dat dit terugkomt in het MAG met de teamleden.	Einddatum gereed 31-12-2024 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

7. Procesbeschrijving voldoet nog niet geheel aan Kader Procesbeheersing	PRIO 3

Achtergrond	Bij de start van de audit was directie Belastingen al bezig met de nieuwe procesbeschrijving Incasso. Wij hebben bij de start van de audit gebruik gemaakt van de bestaande (reeds vastgestelde) procesbeschrijving Incasso versie 1.0 (28 januari 2021) en tijdens de uitvoering van de werkzaamheden kennis genomen van de concept procesbeschrijving Incasso (18 september 2023). Procesbeschrijvingen en richtlijnen zijn een middel om de kwaliteit van de interne beheersing te waarborgen. Het maakt het proces inzichtelijk en geeft handvatten om beter te sturen. Een procesbeschrijving is niet dus alleen voor het efficiënt en uniform laten verlopen van het proces, maar ook voor kennisdeling, professionalisering van risicobeheersing, sturing en optimalisatie.
Bevinding	Wij willen als aandachtspunt meegeven dat de concept procesbeschrijving Incasso (18 september 2023) nog niet conform Kader Procesbeheersing is. In de procesbeschrijving komen enkele onderdelen uit Kader Procesbeheersing nog onvoldoende aan bod, denk daarbij aan: - Omschrijving van de Kritische Prestatie- indicatoren(KPI's), voor de KPI's wordt verwezen naar het Jaarplan maar deze worden in de procesbeschrijving niet omschreven. - In de procesbeschrijving is een verantwoordelijkhedentabel opgenomen volgens het RASCI overzicht, het valt op dat bij de activiteiten enkel de Responsible (uitvoerend verantwoordelijke) rol wordt benoemd, de overige rollen en in het bijzonder de eindverantwoordelijke wordt niet benoemd in dit overzicht.
Risico	Door het ontbreken van een algehele adequate procesbeschrijving bestaat het risico dat de samenhang van risico's en beheersmaatregelen niet duidelijk is. Hierdoor ontstaat het risico op niet tijdig signaleren en voorkomen van fouten en misstanden door het management en/of medewerkers.
Oorzaak	Bij het opstellen van de nieuwe procesbeschrijving heeft de focus gelegen op de wijzigingen die in het proces zijn aangebracht. Hierbij is niet expliciet aandacht besteed aan het voldoen aan het Kader Procesbeheersing.
Aanbeveling	Het is aan te bevelen om voor de nieuwe procesbeschrijving Incasso gebruik te maken van het Kader Procesbeheersing. Dit kader geeft handvatten om beter te sturen op uitvoering en beheersing van het proces. Uiteindelijk kan de inrichting van het proces conform Kader Procesbeheersing helpen bij het beheerst uitvoeren van het proces en de realisatie van de doelstelling: vorderingen afdoen en geld innen voor de stad. Wij adviseren om samen met team Bewust Verbeteren

	te kijken welke verbeterslagen nog gemaakt kunnen worden in de procesbeschrijving en de onderdelen uit Kader Procesbeschrijving hierin mee te nemen.		
Managementreactie	De nieuwe procesbeschrijving Incasso is in de laatst fase voor vaststelling het team Bewust Verbeteren en Proces Control zijn nauw betrokken. Wij zullen de aanbevelingen met hen bespreken.	Einddatum gereed 31-12-2024 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

8. Soft controls – Communicatie en Zorgvuldigheid vraagt aandacht	PRIO 3

Achtergrond

Soft controls zijn niet-tastbare gedragsbeïnvloeende factoren die van invloed zijn op de normen, waarden en overtuigingen van medewerkers in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. In deze audit is gebruikgemaakt van Integrated People Process Auditing(IPPA) en gekeken naar de gedragsaspecten Communicatie en Zorgvuldigheid.

Communicatie is essentieel in het proces, er is onderlinge communicatie tussen de medewerkers van het team en stakeholders, zoals de opdrachtgevers, gerechtsdeurwaarders en debiteuren (burgers). Dit vereist dat er helder en duidelijk wordt gecommuniceerd. Bij het communiceren is het van belang dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van de procedures en afspraken die gelden voor de incasso-acties om te waarborgen dat vorderingen(gelden) worden geïnd.

Zorgvuldigheid is van belang, vanwege de detailinformatie waarmee het team accuraat en effectief mee dient om te gaan. Zorgvuldigheid refereert naar nauwkeurigheid in detailwerk en het opmerken van fouten en afwijkingen. Zorgvuldigheid omvat daarnaast het checken van afspraken, procedures en belangrijke informatie op details en het zorgvuldig verwoorden van afspraken, zowel mondeling als schriftelijk.

Binnen het proces van incasso zijn er duidelijke werkinstructies en stappen die medewerkers moeten volgen om vorderingen te innen. Deze werkinstructies zijn ontworpen om consistentie, efficiëntie en naleving te waarborgen. Onduidelijkheden kunnen van invloed zijn op de efficiëntie en effectiviteit van het incassoproces.

Bevinding

Communicatie met de gerechtsdeurwaarder

- De gerechtsdeurwaarder is een partij die belast is met de opdracht om openstaande vorderingen namens de gemeente Amsterdam te innen. De gerechtsdeurwaarder wordt door het team ingeschakeld op het moment dat inning van vorderingen na pogingen van het team niet is gelukt. Om dit te bewerkstelligen is het belangrijk dat er een goede overdracht naar de gerechtsdeurwaarder plaatsvindt. In de procesbeschrijving is deze overdracht beschreven en is een werkinstructies aanwezig. Uit interviews is gebleken dat de gerechtsdeurwaarder niet altijd conform de afspraken handelt, dit lijkt door de jaren heen verwaterd te zijn. Het is uiterst belangrijk dat er heldere communicatie plaatsvindt tussen de medewerkers van het team en de gerechtsdeurwaarder met betrekking tot de afspraken.

Communicatie binnen het team

- Uit interviews en lijncontroles is gebleken dat bij de verwerking van een vordering kan worden afgeweken van de procedures. Binnen het team lijkt sprake te zijn van een tekort aan open communicatie en documentatie met

betrekking tot workarounds binnen de procedure. Dit houdt in dat in gevallen waarin medewerkers afwijken van de standaardprocedure om problemen op te lossen of taken uit te voeren, deze workarounds niet consequent worden gecommuniceerd of gedocumenteerd. Medewerkers geven aan dat ze soms genoodzaakt zijn om af te wijken van de standaardprocedure om problemen op te lossen of taken te voltooien. Deze workarounds worden echter niet altijd gecommuniceerd aan relevante partijen, waaronder teamleden of leidinggevenden.

- De situatie waarin een vordering buiten de normale procedures wordt verwerkt, wordt niet op een heldere en transparante manier gecommuniceerd aan andere medewerkers en leidinggevenden. Het streven van het team is om een uniforme wijze te creëren en om dit te bewerkstelligen is het essentieel om helder te communiceren. Dit zal bovendien bijdragen aan de samenwerking en onderlinge vertrouwen.

Communicatie met debiteur

- Het team heeft in het kader van de inning van de vordering telefonisch contact om een betaalafspraak met de debiteur te maken (telefoonincasso), zodat de overdracht naar de gerechtsdeurwaarder voorkomen kan worden. Het is van belang dat medewerkers effectief communiceren met de debiteur om betaalafspraken te maken. Hiertoe heeft het team werkinstructies opgesteld, echter is uit de interviews en lijncontroles gebleken dat kan worden afgeweken van de telefoonincasso (zie ook bevinding 1).

Zorgvuldigheid

- Uit interviews komt naar voren dat medewerkers aangeven zorgvuldig te zijn met de verwerking van de vorderingen. Vooral de handmatige handelingen vereist zorgvuldigheid van medewerkers. Ook is naar voren gekomen dat een opschorting altijd een einddatum moet hebben, indien een opschorting zonder een einddatum wordt aangemaakt verdwijnt deze vordering uit beeld. Dit is een aandachtspunt, omdat het systeem de invoer van een einddatum niet afdwingt, derhalve dient de medewerker erg zorgvuldig te zijn bij het uitvoeren van deze handeling.
- Uit interviews is gebleken dat vastlegging van gemaakte afspraken met debiteuren of gerechtsdeurwaarder niet altijd aanwezig is. De afspraken die zijn gemaakt dienen in het kader van zorgvuldigheid ook vastgelegd te worden. Het verdient aandacht dat medewerkers bij de uitvoering van vorderingen checken of de werkzaamheden volgens de geldende procedures is uitgevoerd om onduidelijkheden en eventuele fouten te voorkomen.
- Het team heeft de maken met gegevens van debiteuren en dient bij de uitvoering van de werkzaamheden hiermee zorgvuldig om te gaan. Ook wanneer een overdracht naar de gerechtsdeurwaarder moet plaatsvinden, dient het team bij de overdracht zorgvuldig om te gaan met de gegevens van de debiteuren (zie ook bevinding 3).

Risico	Gebrek aan communicatie en zorgvuldigheid kan leiden tot fouten in de uitvoering van activiteiten als gevolg van onduidelijkheden of onwetendheid met betrekking tot afspraken/richtlijnen. Het risico is dat gemeente Amsterdam onjuist of onvolledig gaat incasseren, waardoor inkomsten worden mislopen.
Aanbeveling	Wij bevelen aan om aandacht te besteden aan de soft controls communicatie en zorgvuldigheid, dit kan o.a. door periodiek stil te staan tijdens team overleggen en intervisies. Verder is het belangrijk om blijvend het gesprek aan te gaan om bewustwording te creëren voor het zorgvuldig zijn in het uitvoeren van de werkzaamheden. Dit kan bovendien ook helpen of en in hoeverre er sprake is van knelpunten en die bespreek te maken en te verbeteren. Wat betreft de communicatie met de deurwaarder is het aan te bevelen om de afspraken met de gerechtsdeurwaarder te herzien en opnieuw te communiceren. Dit zal bijdragen aan een goede samenwerking tussen het team Incasso en de gerechtsdeurwaarder.

Managementreactie	Soft controls maken als sluitstuk deel uit van onze procesbeheersing. De aanbevelingen nemen we ter harte. De afspraken met de gerechtsdeurwaarder zullen we herzien en opnieuw communiceren. De actiehouder is hier de teamleider in de rol van procesmanager.	Einddatum gereed 31-12-2026 Follow-up audit: Ja	Verantwoordelijke directie: Belastingen

Follow-up: Aanbevelingen uit 2021 nog niet geheel opgevolgd	PRIO 2

Aanbevelingen 2021	In 2021 heeft Interne Audit een audit uitgevoerd op het proces Incasso en geconcludeerd dat er nog teveel risico's zijn die niet worden afgedekt. Op basis van deze audit heeft Interne Audit tweetal aanbevelingen gedaan, namelijk: - Overweeg de aanschaf van een applicatie die geschikt is voor de incassotaak van niet-belasting vorderingen of inventariseer welke aanpassingen op korte termijn realiseerbaar zijn binnen de huidige applicatie en/of welke manco's kunnen worden afgedekt met een aanvullend IC-plan. - Standaardiseer de wijze van aanleveren van gegevens en/of maak concretere afspraken over wie en hoe (aanvullende) informatie beschikbaar wordt gemaakt. Daarbij vestigen wij de aandacht op het programma Amsterdam Doelgericht, waarin ketenprocessen en overdrachtsmomenten nadrukkelijk in beeld zijn. Het past dus in de huidige systematiek om hier onderling goede afspraken over te maken, in welke vorm dan ook.
Status aanbevelingen	Tijdens het startgesprek kwam naar voren dat de eerste aanbeveling nog niet is opgevolgd. In de huidige situatie wordt de applicatie Key2 Belastingen welke niet voor incassotaken is ingericht nog steeds gebruikt, op termijn zal er een aanbesteding plaatsvinden op een incasso applicatie. Momenteel is gemeente Amsterdam de enige organisatie die Key 2 Belastingen als incasso applicatie gebruikt. Ook uit de procesbeschrijving is vastgesteld dat er meerdere handelingen handmatig verwerkt worden. Key2 Belastingen kent beperkingen, hierdoor wordt het team niet door het systeem getriggerd om bepaalde stappen uit te voeren, er is geen ondersteuning om de werkzaamheden tijdig en volledig uit te voeren. De tweede aanbeveling was gericht op het standaardiseren van de wijze van aanleveren van gegevens en/of het maken van concretere afspraken over wie en hoe informatie beschikbaar maakt. Binnen het incasso proces van de gemeente Amsterdam ontvangt het team Incasso opdrachten van diverse opdrachtgevers. Uit interviews en lijncontroles blijkt dat er geen uniforme wijze is voor het aanleveren van opdrachten, voor iedere opdrachtgever gelden andere afspraken en werkinstructies. Elke opdrachtgever hanteert een eigen specifieke manier van aanleveren van gegevens, zoals beschreven in de respectievelijke werkinstructies. Deze diversiteit in de aanleveringsmethoden en formats is een kenmerkend aspect en weerspiegelt de complexe aard van de activiteiten binnen het team.

Managementreactie	De situatie voor deze oudere aanbevelingen is nog niet gewijzigd.	Einddatum gereed 31-12-2026 Follow-up audit: Nee	Verantwoordelijke directie: Belastingen

Bijlage 2: Overzicht van gecontroleerde beheersmaatregelen

Symbool	Betekenis
V	Opzet of Bestaan is vastgesteld.
O	Opzet of Bestaan is gedeeltelijk vastgesteld.
X	Opzet of Bestaan is niet vastgesteld.
—	Opzet of Bestaan is niet getoetst.

Risico	Beheersmaatregelen	Opzet	Bestaan	Toelichting
R1 Onjuist incasseren van vorderingen brengt het risico op onjuistheden in de financiële administratie (te hoog of te laag vorderen). Toelichting: Dit is een risico dat door meerdere beheersingsmaatregelen wordt afgedekt.	KC2 De medewerkers incasso controleren het ontvangen bestand uit AFS / Waternet zorgvuldig op juistheid van de invoer aan de hand van een checklist met checkpunten.	V	O	**Bevinding 5**
R1	[KC6] Periodieke verbandcontrole op de ontvangen vorderingen -/- de geïncasseerde vorderingen (status openstaande vorderingen).	V	—	
R1	KC7 Medewerker voert op basis van werkinstructies/richtlijnen de telefoonincasso uit en legt het resultaat (opschorting of de betaalafspraak en betalingsregeling) met de	V	X	**Bevinding 1** **Bevinding 8**

Risico	Beheersmaatregelen	Opzet	Bestaan	Toelichting
	debiteur juist en tijdig vast in het systeem K2B.			
R2 Niet volledig incasseren van de vorderingen, waardoor de gemeente Amsterdam inkomsten misloopt. Toelichting: Dit is een risico dat door meerdere beheersingsmaatregelen wordt afgedekt.	KC1 Alle aanleveringen/ ontvangen incasso bestanden worden juist en volledig geregistreerd.	V	O	**Bevinding 6**
R2	KC8 Opschorting overdracht deurwaarder wordt juist en tijdig geregistreerd in K2B	V	O	**Bevinding 2**
R2	KC3 De medewerker incasso voert conform de ontvangen gegevens de vordering van de debiteuren tijdig en juist in het systeem K2B in (aanmaken vordering in het systeem).	V	O	**Bevinding 5**
R2	KC4 Tijdens het inlezen van het bestand of invoer van gegevens wordt in K2B automatische controles uitgevoerd op de juistheid van de gegevens.	O	—	**Bevinding 5**
	[KC10] Opschorting voortgang gerechtelijke procedure wordt juist en tijdig geregistreerd in K2B.	V	O	**Bevinding 4**
	KC 11 De betaling wordt geautoriseerd en de afrekening/betaling wordt juist en tijdig geregistreerd in K2B.	V	V	

Risico	Beheersmaatregelen	Opzet	Bestaan	Toelichting
R3 Manipulatie van gegevens m.b.t. betalingen waardoor vorderingen niet of verkeerd worden ontvangen. Toelichting: Dit is een risico dat door meerdere beheersingsmaatregelen wordt afgedekt.	KC5 De WIK brieven (met vermelding dat binnen 14 dagen betaald moet worden) of sommatie (aanmaning en aankondiging gerechtelijke procedure) worden tijdig en juist door de gegevensspecialist verstuurd.	V	V	
	KC8 Opschorting overdracht deurwaarder wordt juist en tijdig geregistreerd in K2B	V	O	**Bevinding 2** **Bevinding 4**
R4 Op grond van onjuiste grondslagen vorderen van bedragen.	KC7 Medewerker voert op basis van werkinstructies/richtlijnen de telefoonincasso uit en legt het resultaat (opschorting of de betaalafspraak en betalingsregeling) met de debiteur juist en tijdig vast in het systeem K2B.	V	X	**Bevinding 1**
R5 De privacy van gegevens wordt geschonden.	KC9 Medewerker controleert het dossier met openstaande vorderingen cf. richtlijnen/afspraken in K2B "overdracht deurwaarder " en verstuurd het bestand in de juiste format beveiligd naar de gerechtsdeurwaarder.	V	X	**Bevinding 3** **Bevinding 8**