



Gids voor de facturatie en de inning van gemeentelijke belastingen en retributies



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Het proces uittekenen	5
2. De risico's per processtap identificeren	7
3. De risico's prioriteren	14
4. Beheersmaatregelen voor de voornaamste risico's identificeren	16

INLEIDING

SITUERING

Tussen oktober 2014 en oktober 2015 voerde Audit Vlaanderen bij twintig gemeentebesturen een thema-audit uit over de gemeentelijke belastingen en retributies. De belangrijkste bevindingen van deze thema-audit leest u in [het globaal rapport](#).

In deze thema-audit ging Audit Vlaanderen na in welke mate de gemeentebesturen over de beheersmaatregelen beschikken om de gemeentelijke belastingen en retributies **efficiënt, integer, correct en volledig te innen**.

Audit Vlaanderen onderzocht dit aan de hand van:

- de belasting op leegstand;
- de belasting op onbebouwde gronden;
- de belasting op tweede verblijven;
- de belasting op drijfkracht;
- de verkoop van huisvuilzakken;
- de verhuur van lokalen;
- de afgifte van administratieve documenten.

Globaal stelde Audit Vlaanderen vast dat gemeentebesturen vaak nog onvoldoende bewust bezig zijn met proces- en risicomangement rond gemeentelijke belastingen en retributies. Gemeentebesturen riskeren hierdoor burgers niet gelijk te behandelen, onnodig veel tijd en personeel in te zetten, fouten en fraude niet op te merken of inkomsten te missen.

Doelstellingen van deze gids zijn:

1. Lokale besturen een **eerste inzicht** geven hoe ze op een eenvoudige manier het **proces** m.b.t. gemeentelijke belastingen en retributies in kaart kunnen brengen, de bijhorende **risico's** kunnen identificeren en **beheersmaatregelen** kunnen evalueren.
2. Verduidelijken welke risico's zich kunnen voordoen in de processen voor facturatie en contante inning van gemeentelijke belastingen en retributies en mogelijke beheersmaatregelen ter **inspiratie** meegeven.
3. Lokale besturen op weg helpen naar specifieke, haalbare acties om hun **facturatie** en **kasbeheer op punt te stellen**.

Deze gids is opgemaakt naar aanleiding van de workshops die Audit Vlaanderen in het najaar 2016, in samenwerking met de provinciale bestuursscholen, organiseerde. De mogelijke risico's en beheersmaatregelen zijn door de deelnemers naar voren geschoven.

De belastingen op basis van een kohier kwamen niet aan bod tijdens deze workshops. Deze gids focust dan ook op retributies op basis van een factuur en contant geïnde belastingen en retributies. De leerpunten die in deze gids aan bod komen, zijn natuurlijk ook van toepassing op andere belastingen.

Dit document kan als een eerste, praktische kennismaking dienen. Het is geen cursus proces- en risicomanagement.

Het is ook niet de bedoeling een volledig overzicht te bieden van alle risico's en alle mogelijke beheersmaatregelen in het inningsproces van belastingen en retributies, noch een waardeoordeel te vellen over de beheersmaatregelen die een bestuur heeft. Een vollediger overzicht van de risico's en mogelijke beheersmaatregelen staat in het controleprogramma op de [website](#) van Audit Vlaanderen.

Dit controleprogramma en de gids die nu voorligt zijn hulpmiddelen om lokale besturen te ondersteunen om de aanpak van de gemeentelijke belastingen en retributies kritisch te evalueren en bij te sturen.

■ OPBOUW VAN DE GIDS

Deze gids bestaat uit vier processtappen:

1. Het proces uittekenen;
2. De risico's per processtap identificeren;
3. De risico's prioriteren;
4. Beheersmaatregelen voor de voornaamste risico's identificeren.

Reacties over het gebruik van deze gids en suggesties kan u ons bezorgen via audit@vlaanderen.be.

1

HET PROCES UITTEKENEN

STAP 1: HET PROCES UITTEKENEN

De uittekening van het proces is de eerste stap om de inning van gemeentelijke belastingen en retributies te optimaliseren.

Onderstaande figuur beschrijft het proces 'inning van retributies en belastingen op basis van een factuur of contant'.



Aan de slag:

Bepaal per onderdeel de specifieke processtappen van uw lokaal bestuur.

Enkele tips:

- **Hou het proces zo overzichtelijk mogelijk en focus op de kern.**
 - Vaak hebben processen varianten en zijsprongen in specifieke situaties. Als u die allemaal in het proces opneemt, riskeert u te eindigen met een onoverzichtelijk document. U riskeert ook veel tijd en moeite te steken in de analyse van situaties die zich in de praktijk nauwelijks voordoen. Evalueer daarom voor elke variant of het de moeite is die mee op te nemen.
- **Tracht beheersmaatregelen en processtappen te onderscheiden.**
 - Het is interessant bij de uittekening van een proces te focussen op de hoofdactiviteiten en geen beheersmaatregelen op te nemen, ook al is het onderscheid niet altijd even duidelijk. Dit helpt het proces en de meerwaarde van die beheersmaatregelen naderhand objectief te evalueren.
- **Werk met alle betrokkenen.**
 - Door de interne belanghebbenden te betrekken, kennen zij het procesverloop en weten ze wat hun rol daarin is.

2

**DE RISICO'S PER PROCESSTAP
IDENTIFICEREN**

STAP 2: DE RISICO'S PER PROCESSTAP IDENTIFICEREN

Een volgende stap is de oplijsting van de risico's per processtap.

Een lokaal bestuur kan werken met volgende vier categorieën van risico's. Dit biedt een structuur voor dit denkproces en zorgt ervoor dat er zeker aan alle aspecten gedacht wordt

- Risico's rond **volledigheid** ●
- Risico's rond **juistheid** ●
- Risico's rond **geldigheid** ●
- Risico's rond **tijdigheid** ●

Het gaat hier om **inherente risico's**: dit zijn risico's die zich kunnen voordoen als de organisatie nog geen enkele maatregel genomen heeft om ze te vermijden.

Naderhand moet de organisatie ook een volledig overzicht krijgen van de beheersmaatregelen en ook de bestaande beheersmaatregelen evalueren op hun effectiviteit en efficiëntie.

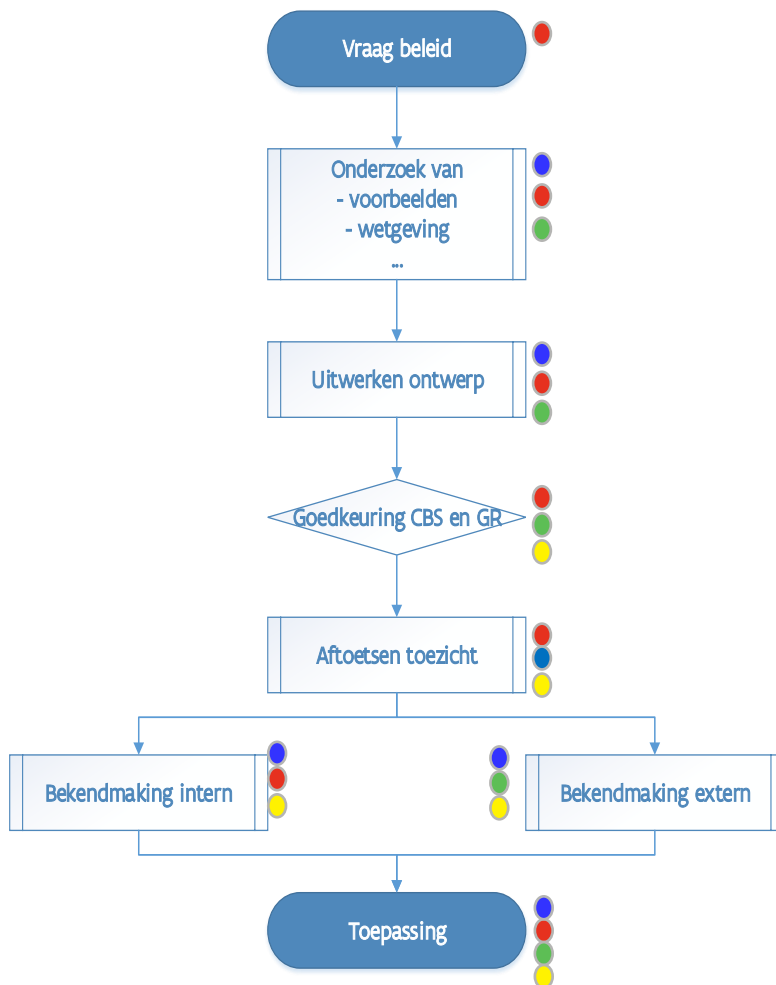
Aan de slag:

Lijst per processtap de inherente risico's op. Zorg ervoor dat de risico's gebundeld worden volgens verschillende categorieën: volledigheid, juistheid, geldigheid en tijdigheid.

Tijdens de workshops 'Gemeentelijke belastingen en retributies' resulteerden stap 1 en stap 2 in onderstaande procestekening en geïdentificeerde risico's. Het gaat dus om risico's die de deelnemers identificeerden binnen hun eigen gemeente. Deze risico's kunnen dus inspiratie bieden voor anderen.

■ OPMAAK VAN EEN REGLEMENT

Procestekening



Risico's

Vraag beleid

- De vraag van het beleid is niet duidelijk of niet billijk.

Onderzoek + uitwerken ontwerp

- Er is onvoldoende vooronderzoek gebeurd.
- De lijst met tarieven is onvolledig.
- Het reglement is gebaseerd op verkeerde of verouderde wetten en besluiten.
- Het gelijkheidsbeginsel wordt niet gerespecteerd.
- De toegekende verminderingen en vrijstellingen zijn niet duidelijk of niet billijk.
- De aangerekende vergoedingen zijn niet billijk.
- De betalingstermijnen zijn niet correct.
- Het reglement is niet sluitend: het bevat onder meer overlappingsen, hiaten, grijze zone.

Goedkeuring CBS en GR

- Het reglement is niet door het bevoegde orgaan goedgekeurd.

Aftoetsen toezicht

- Het reglement wordt niet correct doorgestuurd naar het toezicht.
- Het reglement wordt niet voorgelegd aan toezicht en is dus niet geldig.
- Het reglement wordt niet tijdig doorgestuurd naar het toezicht.

Bekendmaking intern en extern

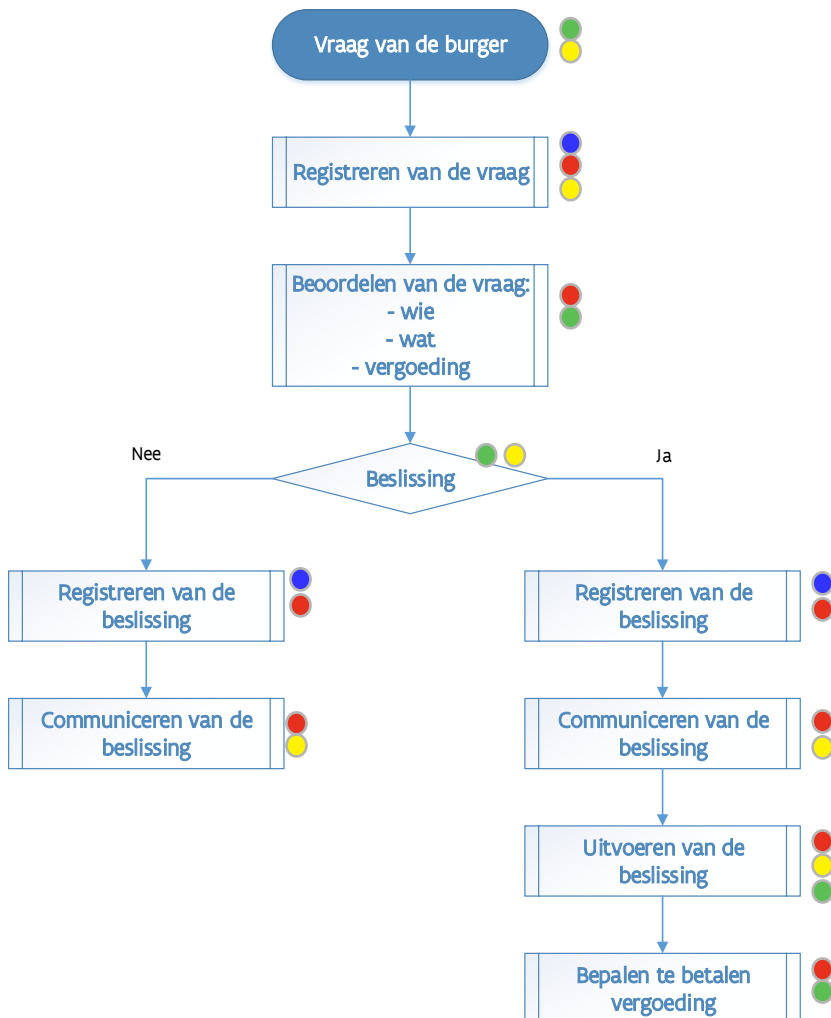
- Het reglement wordt niet correct bekendgemaakt.
- Er wordt niet correct gecommuniceerd wat het reglement inhoudt.
- Het reglement wordt niet tijdig of te vroeg bekendgemaakt.

Toepassing

- Het reglement wordt niet toegepast.

■ VRAAG BURGER EN PRESTATIE BESTUUR

Procestekening



Risico's

Vraag van de burger

- De vraag komt te laat binnen.
- De vraag strookt niet met een bestaand reglement.

Registreren van de vraag

- De gevraagde prestaties worden niet allemaal geregistreerd.
- De gevraagde prestaties worden niet correct geregistreerd.
- Geregistreeerde prestaties verdwijnen uit het systeem (softwareproblemen, fraude).
- De vraag wordt te laat geregistreerd.

Beoordelen van en beslissen over de vraag

- De beslissing/beoordeling is niet conform het reglement.
- Het reglement wordt fout geïnterpreteerd.
- De beslissing wordt niet door het bevoegde orgaan genomen.
- De beslissing wordt niet tijdig genomen.

Registreren en communiceren van de beslissing

- De beslissing wordt niet steeds geregistreerd.
- De beslissing wordt niet correct geregistreerd.
- De beslissing wordt niet correct of niet tijdig gecommuniceerd.

Uitvoeren van de beslissing

- De beslissing wordt niet uitgevoerd zoals die beslist werd.
- Het duurt zeer lang vooraleer de beslissing uitgevoerd wordt.

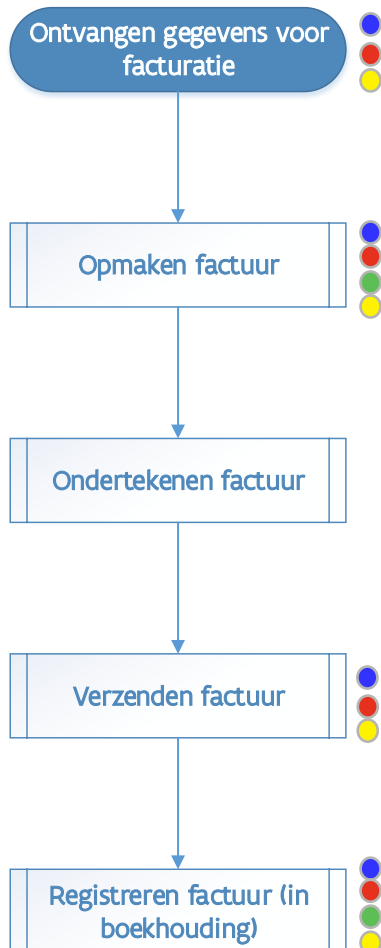
Bepalen van de te betalen vergoeding

- De vergoeding wordt niet correct berekend.

OPTIE A: FACTURATIE

OPMAKEN EN VERZENDEN FACTUUR

Procestekening



Risico's

Ontvangen gegevens voor facturatie

- De verantwoordelijke voor facturatie ontvangt niet alle gegevens.
- De verantwoordelijke voor facturatie ontvangt gegevens die niet correct zijn (foute gegevens van de klant, verkeerde tarieven).
- Het is niet duidelijk welke gegevens door wie aan wie moeten worden bezorgd.
- De gegevens worden niet tijdig bezorgd.

Opmaken en ondertekenen factuur

- Niet alle facturen worden opgemaakt.
- De gegevens worden niet correct overgezet in een factuur.
- De facturen zijn niet conform de regelgeving en dus niet geldig.
- De facturen worden niet tijdig opgemaakt.

Verzenden factuur

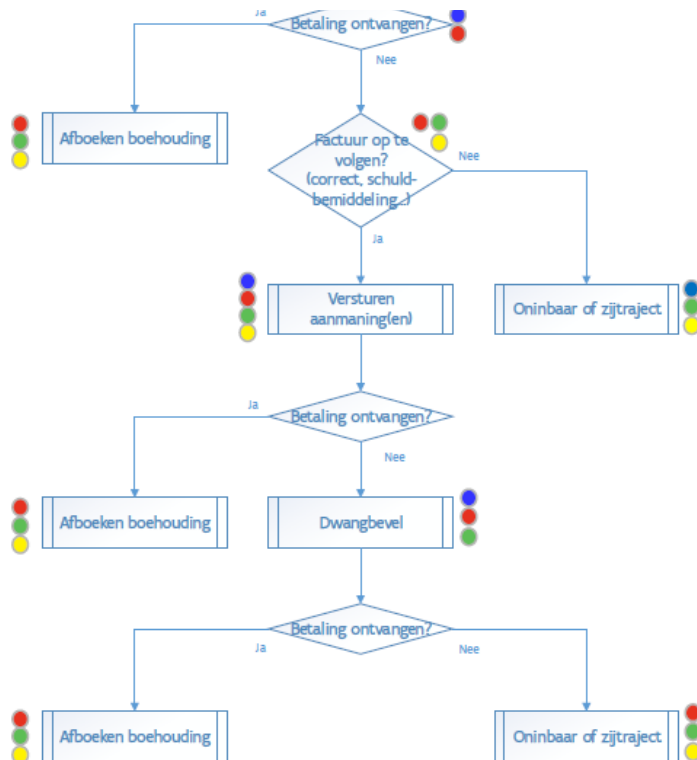
- Niet alle facturen worden verstuurd.
- De facturen worden niet naar de juiste persoon of het juiste adres verzonden.
- De facturen worden niet tijdig verzonden.

Registreren factuur in de boekhouding

- Niet alle facturen worden in de boekhouding geregistreerd.
- De registratie in de boekhouding bevat fouten of gebeurt op een verkeerde begrotingspost.
- De registratie in de boekhouding gebeurt niet tijdig.

OPTIE A: FACTURATIE

OPVOLGEN EN ONTVANGEN BETALINGEN



Risico's

Controle op ontvangst betaling en nood aan opvolging

- Niet alle openstaande vorderingen worden gecontroleerd.
- De beoordeling of een vordering moet worden aangemaand, gebeurt niet correct.
- Er is geen gelijkheid of vaste frequentie in de uitvoering van die controle.
- Het duurt erg lang voor de controle wordt uitgevoerd.

Versturen aanmaningen

- Niet alle openstaande vorderingen worden aangemaand.
- Aanmaningen worden niet naar de juiste persoon of het juiste adres verzonden.
- Aanmaningen worden niet tijdig verstuurd.
- Er is geen gelijkheid of vaste frequentie voor de versturing van aanmaningen.

Opmaak dwangbevel

- Niet alle openstaande vorderingen worden doorgegeven aan de deurwaarder.
- Er worden te veel vorderingen doorgestuurd naar de deurwaarder (kosten lopen hoog op, te streng imago).
- Het dwangbevel is niet correct opgesteld of heeft niet de correcte procedure doorlopen.
- Het dwangbevel wordt niet tijdig bezorgd (verjaring).

Factuur oninbaar stellen of op een zijtraject plaatsen (afbetalingsplan, schuldbemiddeling)

- Niet alle vorderingen worden correct oninbaar of op een zijspoor gesteld.
- De oninbaarstelling is niet gebaseerd op de correcte documenten.
- Betalingen die tijdelijk on hold of in een zijtraject (bv. afbetalingsplan) werden gezet, worden niet verder opgevolgd.

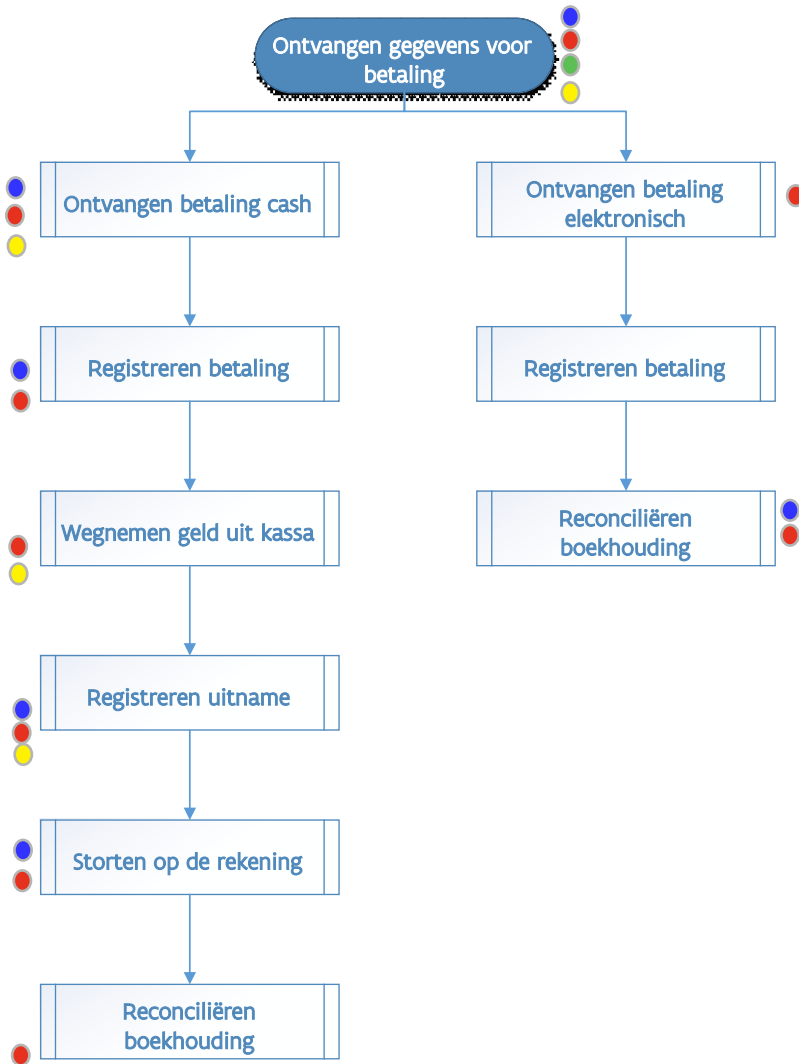
Afboeken van de ontvangst in de boekhouding

- Betalingen zonder gestructureerde mededeling worden verkeerd toegewezen of blijven op de wachtrekening staan.
- Er wordt een verkeerd bedrag afgeboekt.
- Er wordt een verkeerde vordering afgeboekt.

OPTIE B: CONTANTE BETALING

ONTVANGEN CONTANTE BETALING

Procestekening



Risico's

Ontvangen gegevens voor betaling

- De verantwoordelijke voor de kassa ontvangt niet alle gegevens.
- De verantwoordelijke voor de kassa ontvangt gegevens die niet correct zijn (foute gegevens van de klant, verkeerde tarieven).
- Het is niet duidelijk welke gegevens door wie aan wie moeten worden bezorgd.
- De gegevens worden niet tijdig bezorgd.

Ontvangen en registreren betaling cash of elektronisch

- Niet alle betalingen worden ontvangen.
- Niet alle ontvangen betalingen worden geregistreerd.
- Het ontvangen bedrag is niet correct of er wordt verkeerd teruggegeven.
- Er wordt vals geld ontvangen.

Wegnemen geld uit kassa en storten op de rekening

- Niet elke uitname van geld wordt geregistreerd.
- Door verlies of fraude wordt niet al het geld op de rekening gestort.
- Door diefstal komt niet al het geld uit de kassa op de rekening.
- Geld wordt niet tijdig naar de rekening doorgestort (waardoor er veel geld in kassa is)

Reconciliëren ontvangsten met de boekhouding

- De ontvangen bedragen worden niet of niet juist geregistreerd in de boekhouding.

3

DE RISICO'S PRIORITEREN

STAP 3: DE RISICO'S PRIORITEREN

Om gestructureerd met de risico's verder aan de slag te gaan, kunt u ze best prioriteren.

Het is niet efficiënt en niet zinvol om voor alle geïdentificeerde risico's beheersmaatregelen te evalueren, bij te sturen en/of te implementeren. Om de risico's te prioriteren, is het belangrijk ze in te schalen. Twee factoren dienen hierbij in rekening gebracht te worden:

- Wat is de **kans** dat het risico zich voordoet (opnieuw, wanneer er geen beheersmaatregelen zouden zijn)?
- Wat zou de **impact** zijn als het risico zich zou voordoen?

Idealiter zorgt het gemeentebestuur dat deze analyse objectief gebeurt, zodat het voor iedereen duidelijk is wat de onderbouwing van een beoordeling is en iedereen de beoordeling op dezelfde manier interpreteert.

Dat kan door:

- aan beide factoren een score toe te kennen (bijvoorbeeld op een schaal van 1 tot 5);
- zo duidelijk mogelijk te omschrijven wat die score inhoudt. Bijvoorbeeld wat betreft 'kans': een score 1 betekent dat het risico zich quasi nooit voordoet, een score 5 betekent dat het risico zich dagelijks voor kan doen.

Aan de slag:

Bepaal welke risico's het meest prioritair zijn voor uw lokaal bestuur.

Tijdens de workshops 'Gemeentelijke belastingen en retributies' werden volgende risico's als prioritair aangeduid:

1. Het ontwerpreglement is niet correct;
2. De interne communicatie van reglementen verloopt niet systematisch en volledig;
3. Niet elke vraag wordt conform het reglement beoordeeld;
4. Niet alles wat gevraagd of gepresteerd is, wordt ook correct geregistreerd;
5. Niet alle gegevens voor facturatie worden volledig, correct en tijdig doorgegeven;
6. Openstaande betalingen worden niet tijdig en niet correct opgevolgd;
7. Niet alle contante betalingen worden in de kassa ontvangen en staan correct geregistreerd in het systeem.

4

BEHEERSMAATREGELEN VOOR DE VOORNAAMSTE RISICO'S IDENTIFICEREN

STAP 4: BEHEERSMAATREGELEN VOOR DE VOORNAAMSTE RISICO'S IDENTIFICEREN

Voor de meest prioritaire risico's kunnen (mogelijke) beheersmaatregelen worden geïdentificeerd.

Als laatste stap kan het gemeentebestuur voor de meest prioritaire risico's inventariseren:

- welke de bestaande beheersmaatregelen zijn;
- of de beheersmaatregelen volstaan om het risico voldoende onder controle te houden;
- waar bestaande beheersmaatregelen moeten worden bijgestuurd om de risico's beter te beheersen;
- waar nieuwe, bijkomende beheersmaatregelen nodig zijn.

Aan de slag:

Werk mogelijke beheersmaatregelen uit voor de meest prioritaire risico's.

Hieronder vindt u het overzicht van mogelijke beheersmaatregelen voor de 7 meest prioritaire risico's. Dit overzicht kwam tijdens de workshops tot stand. Ook de **goede praktijken** uit de thema-audit Gemeentelijke belastingen en retributies zijn bij het bijhorende risico vermeld.

Deze lijst is niet exhaustief, maar biedt inspiratie.

Risico 1: is het ontwerpreglement correct?

- Gebruik maken van reeds bestaande reglementen en voorbeelden (ABB, VVSG...).
- Op voorhand afdelen bij toezicht en wacht hier niet mee tot na de goedkeuring.
- De website ABB raadplegen.
- Zo weinig mogelijk volledig nieuwe reglementen maken.
- Reglementen vooraf afdelen bij belangengroepen.
- In het reglement oog hebben voor efficiëntie bij inning en voor mogelijkheden tot vereenvoudiging.
- Complementariteit/tegenstrijdigheid met bestaande reglementen op voorhand afdelen.
- Aandacht hebben voor tijdigheid en geldigheidsduur (niet retroactief in bepaalde gevallen).
- Vooraf overleg inplannen tussen bevoegde dienst en financiële dienst.
- Reglementen verplicht via de financiële dienst laten passeren voor ze naar het College gaan. De financiële dienst dan een controle laten doen op onder meer de gelijkvormigheid met bestaande reglementen, de wettelijkheid, de haalbaarheid.
- Voorzien in duidelijke instructies of in een sjabloon voor reglementen:
 - Wie valt onder het reglement, wie niet?

- Wat valt onder het reglement, wat niet?
- Hoe zal de procedure verlopen?

Risico 2: verloopt de interne communicatie van reglementen systematisch en volledig?

Na elke gemeenteraad de gewijzigde of nieuwe reglementen vanuit het secretariaat communiceren naar het managementteam (MAT) en/of alle diensthoofden.

- Nieuwe of gewijzigde reglementen meteen aanpassen op het intranet zodat dit steeds up-to-date is.
- Nieuwe of gewijzigde reglementen meteen publiceren op de website.
- De implementatie van (nieuwe of aangepaste) reglementen regelmatig nagaan via steekproeven.

Goede praktijken uit de thema-audit:

[Bekendmaking reglementen via gemeentelijke website in Stekene](#)

Risico 3: wordt elke vraag beoordeeld conform het reglement?

- Dit begint reeds bij de opmaak van het reglement: zorgen voor een eenduidig begrijpbaar reglement zonder grijze zones/interpretatiemogelijkheden.
- De inschatting van de vraag automatiseren conform het reglement (bv. tarieven vast in het systeem).
- Politieke inmenging buiten het proces houden.
- Voorzien in functiescheiding, meerdere personen bij het proces betrekken.
- Regelmatig (steekproefsgewijs) controleren of het reglement correct wordt toegepast.
- Controleren of er producten gratis worden weggegeven door de evoluties in de voorraad te vergelijken met de inkomsten.
- De effectief gerealiseerde inkomsten toetsen aan de raming in het budget.

Risico 4: is alles wat gevraagd/gepresteerd wordt ook correct geregistreerd?

- Inschrijvingen (enkel) digitaal laten verlopen met een link naar het kassa- of facturatiesysteem.
- Werken met unieke identificatiegegevens bij de registratie van de cliënt: rijksregisternummer of ondernemingsnummer.
- De identiteitskaart van de cliënt inlezen via een kaartlezer.
- Bij elke nieuwe transactie verplicht/automatisch controleren of de derde reeds bestaat in het systeem.
- Een uniform e-loket ontwikkelen en stimuleren.
- Een duidelijke procedure uitwerken rond de opmaak van creditnota's.

- Een duidelijke afspraak maken dat gratis producten/diensten ook geregistreerd moeten worden.
- Ervoor zorgen dat de correcte tarieven in het softwarepakket staan. Jaarlijkse controle hierop.
- De rechten in het softwarepakket beperken zodat slechts enkele medewerkers (bv. op de financiële dienst) tarieven kunnen aanpassen.
- Ervoor zorgen dat registratie een noodzakelijke stap is vooraleer de dienst kan verkregen worden (bv. ingave van rijksregisternummer, verplicht maken om verder te gaan in het systeem; toegangspoortjes bij het zwembad, toegangsbadges tot lokalen).
- Het systeem automatisch laten controleren of gegevens volledig en correct zijn. Automatisch signaal wanneer dat niet zo is.
- Dubbele registratiesystemen (bv. lokalenbeheer en kassasysteem) regelmatig matchen.
- Regelmatig stocktellingen uitvoeren.

Goede praktijken uit de thema-audit:

[Voorraadbeheer van de huisvuilzakken in Puurs](#)
[Zaalverhuur in Nieuwpoort](#)

Risico 5: worden alle gegevens voor facturatie volledig, correct en tijdig doorgegeven?

- Goede, liefst geautomatiseerde registratiesystemen invoeren.
- Automatische links leggen tussen registratiesysteem en facturatiesysteem.
- Automatische controle door het systeem of gegevens volledig en correct zijn. Automatisch signaal wanneer dat niet zo is.
- Regelmatig voorraadbeheer uitvoeren (voor verbruiksgoederen).
- Oplopende nummering hanteren bij lijsten.
- Controle vanuit de financiële dienst op het registratiesysteem.
- Toetsen aan een zekere, objectieve, niet-manipuleerbare gegevensbron.
- Toetsen aan vroeger doorgegeven gegevens: vreemde evoluties, afwijkende patronen.
- Steekproefcontroles van de facturatie voorzien.
- Heldere deadlines afspreken en de toepassing ervan opvolgen.
- Automatisch signaal invoeren in de software wanneer de deadline voor het doorsturen van de gegevens bereikt wordt.
- Zorgen voor back-up voor elke collega.
- Zorgen voor automatische aanpassing van de gegevens bij adreswijziging van een burger. Automatische adrescontrole bij bewerking van de gegevens (bv wanneer factuur of aanmaning wordt gemaakt).
- Goede, duidelijke processen uitschrijven.

Goede praktijken uit de thema-audit:

[Facturatie van stedenbouwkundige vergunningen in Scherpenheuvel-Zichem](#)

Risico 6: wordt de betaling tijdig opgevolgd, met de correcte stappen?

- Goede, duidelijke structuur en afspraken maken over de te volgen procedure:
 - Hoeveel aanmaningen worden gegeven onder welke vorm (schriftelijk, telefonisch, aangetekend)?
 - Wanneer worden aanmaningen verstuurd?
 - Geeft u een extra waarschuwing vooraleer de deurwaarder het dwangbevel betekent?
 - Voor welke bedragen wordt naar de deurwaarder gestapt en voor welke eventueel niet?
- Alle facturen maken in een programma dat automatisch linkt met de boekhouding.
- Ontvangsten dagelijks inlezen en verwerken.
- Ontvangsten zonder gestructureerde mededeling nauwgezet opvolgen: zo snel mogelijk toewijzen en niet laten staan op een wachtrekening.
- Goede software en een geautomatiseerd systeem voor het aanmaken van aanmaningen hanteren.
- Centraal laten opvolgen van aanmaningen door de financiële dienst. Als de opvolging gebeurt door externe diensten: automatische link met de boekhouding voorzien.
- Alle uitzonderingen (CSR, faillissement, schuldbeheer, afbetalingsplan) duidelijk omschrijven.
- Een aangetekende brief die terugkeert opnieuw verzenden via een gewone zending met het aangetekend schrijven erbij.
- Voorzien in een periodieke rapportering aan de financieel beheerder over dossiers die in een zijtraject zitten.
- Voor de dwangbevelen een standaarddocument gebruiken met alle correcte vermeldingen.
- Openstaande vorderingen opvolgen volgens een vast tijdschema (bv. elke maand).
- De gegevens van wanbetalers communiceren met externe diensten en hen eventueel (tijdelijk) uitsluiten van dienstverlening.

Goede praktijken uit de thema-audit:

[Debiteurenbeheer in Scherpenheuvel-Zichem](#)

Risico 7: ontvangen we alle contante betalingen in onze kassa en staan die allemaal geregistreerd in het systeem?

- Een kassasysteem hanteren dat gekoppeld is aan het voorraadbeheer.
- Een toegangscontrole invoeren (bv. in het zwembad) en het aantal bezoekers afpunten met de verkochte tickets.
- Zo veel mogelijk aansluiten van gegevens en rapporten uit de diverse softwarepakketten (bij voorkeur digitaal gekoppeld).
- Duidelijke afspraken maken over wat hoe moet worden geregistreerd.
- De mogelijkheid van onaangekondigde kascontroles voorzien.

- Kasregistraties toetsen aan verantwoordingsdocumenten waarvan redelijk zeker is dat ze correct en volledig zijn.
- Steeds een kasticket afleveren aan de burger. Duidelijk communiceren aan de burger dat hij daar steeds recht op heeft.
- Centraliseren van de plaats waar contant betaald kan worden (bv. via een 'betaalzuil').
- Elektronische betaling of betalen via betaalautomaat sterk stimuleren.
- Werken met persoonlijk toegewezen kassa's of steeds een gedocumenteerde kastelling uitvoeren wanneer de kassa overgedragen wordt aan een collega.
- Het aantal mensen beperken dat met een kassa werkt.
- Bij verschillen tussen de kastelling en de registratie steeds automatisch een signaal geven aan een verantwoordelijke en motivering vragen.
- Zorgen dat het kassasysteem een regelmatige afrekening verplicht maakt (bv. dagelijks, wekelijks, bij het bereiken van een bepaalde kasinhoud).
- Rapporteren zodat evoluties en afwijkende patronen zichtbaar zijn.
- Verplichten om systemen die voorhanden zijn te gebruiken.
- Dubbele registratiesystemen (bv. lokalenbeheer en kassasysteem) regelmatig matchen.

Goede praktijken uit de thema-audit:

[Kasbeheer in Scherpenheuvel-Zichem](#)

[Kasbeheer in Stekene](#)

COLOFON

Uitgave: december 2017

Uitgever: Eddy Guilliams, administrateur-generaal Audit Vlaanderen, Havenlaan 88 bus 24, 1000 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op www.auditvlaanderen.be