Gemeente Amsterdam

# Auditrapport

## Bezwaar en Beroep

***Inzake Aanpak Bijplaatsingen Afval***

*Referentie: VIC2023/audit18AOJP*

Opdrachtgever: Concerncontroller

Auteur: IA&BO

Proceseigenaar: Juridisch Bureau

21-02-2024 (definitief)

# 1 Inleiding

Op basis van het auditjaarplan 2023 heeft de afdeling Interne Audit & Beleidsonderzoek een audit uitgevoerd rondom het proces Bezwaar en Beroep. Dit proces valt onder de verantwoordelijkheid van directie Juridisch Bureau (JB)

Het onderwerp van deze audit is aangedragen door de directeuren van de Directie Juridische Zaken en het JB. Er is gevraagd om voor de audit specifiek naar bestuurlijke boetes bij afvalovertredingen te kijken, vanwege het hoge aantal overtredingen, boetes en bezwaren en het risico dat dit proces het vertrouwen van de burger in de overheid kan doen afnemen.

Wij hebben deze audit uitgevoerd conform het Audit Charter 2023, welke is ondertekend door onze opdrachtgever, de Gemeentesecretaris. Hierin staan de reikwijdte van onze werkzaamheden en bevoegdheden beschreven. Het Audit Charter is te vinden op de 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 14 juni 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 vast te stellen of het bezwaar en beroep proces efficiënt wordt uitgevoerd en dat daarin is geborgd of in het primaire proces rechtvaardige keuzes zijn gemaakt, met name gelet op de zorgvuldigheid, motivering en evenredigheid van de besluiten. Daarbij stellen we in dit kader vast of de Amsterdammer erop kan rekenen, dat het rechtszekerheidsbeginsel wordt toegepast (kan de burger er op vertrouwen dat gelijke gevallen gelijk behandeld worden).

De centrale vraag luidt: “Vindt bij het Juridisch Bureau (JB) de Aanpak bijplaatsingen (ABP) als onderdeel van het ketenproces Bestuurlijke Boete Overlast in de Openbare Ruimte (BBOOR) beheerst – dat wil zeggen efficiënt en effectief – plaats en hoe wordt daarin geborgd, dat voor de burger rechtvaardige keuzes worden gemaakt en dat de gemeente haar besluiten in het kader van dit proces zorgvuldig voorbereid? Welke verbeteringen hebben zich voorgedaan in de ketensamenwerking met betrekking tot de ABP binnen BBOOR? En welke lessen voor het ketenproces kunnen we uit de bevindingen trekken?”.

De deelvragen uit de auditbrief zijn integraal opgepakt en beantwoord.

**Scope:**

De audit richt zich op de volgende onderwerpen:

A. De ABP binnen het ketenproces BBOOR: de activiteiten uitgevoerd door de medewerkers van het JB.
B. Ketensamenwerking met betrekking tot de ABP binnen het ketenproces BBOOR tussen de verschillende directies (JB, DJZ, Belastingen, A&G en THOR).

**Niet in scope:**

Buiten de scope van deze audit vallen de processen ten behoeve van:

- De overige organisatieonderdelen die betrokken zijn bij het proces (eenheid informatievoorziening en directie Financiën en Inkoop)
- Er zal geen onderzoek plaatsvinden naar application en general IT-controls.

**Referentiekader:**

Als uitgangspunt voor de audit nemen we landelijke en gemeentelijke regelgeving, (beleids-)kaders, richtlijnen en besluiten met betrekking tot de ABP.

De belangrijkste kaders voor de uitvoering van de audit betreffen:

- Procesbeschrijving Bestuurlijke Boete Overlast in de Openbare Ruimte.
- Juridisch Bureau, Handboek werkafspraken bezwaarproces.
- Awb betreffende de algemene beginselen van behoorlijk bestuur in scope.
- Referentiemodel ketens.

Vanuit soft controls en gedrag kan 'vertrouwen' als een instrument voor risico- en procesbeheersing worden gezien. Om die reden hebben we in het kader van 'vertrouwen' ook relevante gedragsaspecten meegenomen tijdens de audit. Daarbij heeft het model 'Integrated People Process Auditing' (kortweg: IPPA) ons ondersteund.

**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. Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij uiteraard bereid.

## 2 Samenvatting en conclusies

De audit Bezwaar en Beroep is uitgevoerd in het kader van het auditjaarplan 2023. Onderdeel van Bezwaar en Beroep is het ketenproces Bestuurlijke Boete Overlast in de Openbare Ruimte (BBOOR), specifiek de Aanpak Bijplaatsingen (ABP).

Verkeerd aangeboden grofvuil en bijplaatsingen zorgen voor afvaloverlast in de stad, met als gevolg een toestroom van meldingen en klachten van de Amsterdammers. De ABP is een stadsbrede aanpak om dit verkeerd aangeboden afval bij probleemlocaties te verminderen en het liefst helemaal te laten verdwijnen.

Wij hebben de belangrijkste risico's en de getroffen beheersmaatregelen geïdentificeerd. Wij zijn nagegaan of deze interne beheersmaatregelen zijn beschreven en bestaan. Vervolgens zijn wij nagegaan of deze beheersmaatregelen in de uitgevoerde werkzaamheden ook zijn uitgevoerd en effectief werkzaam waren. De audit heeft betrekking op de periode januari tot en met mei 2023.

**Conclusie**

Bij het Juridisch Bureau (JB) vindt de bezwaarbehandeling van de bestuurlijke boetes inzake de Aanpak bijplaatsingen (ABP) als onderdeel van het ketenproces Bestuurlijke Boete Overlast in de Openbare Ruimte (BBOOR) voldoende beheerst – dat wil zeggen efficiënt en effectief – plaats.

Een deel va de geïdentificeerde ketenrisico's worden beperkt beheerst. Door het ontbreken van ketenregie hebben de ketenpartners onvoldoende inzicht in het totale proces.

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

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

- Geen van de ketenpartners heeft inzicht in het totale proces. Dit inzicht is echter een basisvoorwaarde voor een goede ketenregie. (Zie bevinding nr. 2A)
- Onvoldoende inzicht van de burger in de feitelijke oorsprong van de boete resulteert in veel extra bezwaren. (Zie bevinding nr. 1A)
- De werkvoorraad bij het JB is onder controle (bevinding nr. 1C)
- De kwaliteit en de volledigheid van de documenten die THOR aan het JB moet leveren om bezwaren te kunnen behandelen is op orde (bevinding nr. 1 E)

Daarnaast zijn er de volgende bevindingen, die wij ook belangrijk vinden om te worden opgepakt:

- Het JB herstelt informatie-hiaten uit het voortraject achteraf; dit is niet efficiënt. (Zie bevinding nr. 1B)
- De "Zienswijze" wordt te weinig ingezet, terwijl het wel een nuttig instrument is. (Zie bevinding nr. 2B)
- Capaciteitsproblemen bij THOR werken door in de keten. (Zie bevinding nr. 2C).

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 Juridisch Bureau, Afval & Grondstoffen, Toezicht Handhaving Openbare Ruimte en Belastingen**

De gezamenlijke directies hebben op 21 februari 2024 een managementreactie gegeven op dit rapport. Samengevat heeft directie als reactie aangegeven:

De directies kunnen zich vinden in de concrete aanbeveling g die worden gedaan een gaan deze in gezamenlijkheid prioriteren en oppakken.

Hierbij wordt nog wel opgemerkt dat in de aanbevelingen de werkprocessen van ABP-toezicht van de reguliere handhaving soms door elkaar lopen. Bij de uitwerking/het oppakken van de aanbevelingen dient hier rekening mee gehouden te worden. Het gevaar bestaat anders dat ten aanzien van bij ABP zaken in de gang gezet worden die t.a.v. ABP al lopen en juist van toepassing zijn op het reguliere proces en omgekeerd.

Ten aanzien van de aanbeveling met **prio 1** daarbij de volgende opmerkingen:

Ten aanzien van de bevinding **Onvoldoende inzicht van de burger in de feitelijke oorsprong van de boete resulteert in veel extra bezwaren en de daarbij horende aanbeveling "Betere/meer informatie meesturen met de boete, waaronder een foto en tijdstip en locatie van de geconstateerde overtreding "geldt dat dit voor** alle betrokken directies de hoogste prioriteit heeft. In de huidige situatie moet de Amsterdammer teveel stappen zetten om inzichtelijk te krijgen waarom een boete is ontvangen. Naast onbegrip bij de Amsterdammer zorgt dit bij alle directies in de keten voor veel extra contactmomenten. Om de Amsterdammer goed te informeren moet de documentatie inzichtelijk zijn. Positieve bijvangst is dat als gevolg daarvan de organisatie ontlast wordt en daardoor meer capaciteit beschikbaar is voor de menselijke maat-benadering en, waar nodig, toepassen van maatwerk in die situatie die op basis van dossier specifieke kenmerken niet tot de standaard behoren. Ook dit draagt bij aan het vergroten van het vertrouwen van de burger in de gemeente.

Inzet is en om de binnen de afvalketen op een vergelijkbare manier de documentatie voor de burger al bij het ontvangen van een boete inzichtelijk te maken, zoals dat gebruikelijk is bij een boete voor het rijden door rood licht of een boete nadat een fiets is weggeknipt. In 2023 is hiermee een start gemaakt en zijn er grote stappen gezet. In eerste instantie was de inzet om via "Mijn Belastingen "van de Gemeente Amsterdam de documentatie voor de Amsterdammer inzichtelijk te maken. Helaas is recent gebleken dat de betrokken externe partij dit niet heeft kunnen realiseren. De ketendirecties verstrekken nu de hoogste prioriteit opdracht aan de betrokken directies in het I-domein om deze informatievoorziening aan de Amsterdammer zo snel en efficiënt mogelijk te realiseren. Bij voorkeur overigens niet door het tonen van de foto's op het boetebesluit, maar door de documentatie te tonen d.m.v. een website van de gemeente Amsterdam.

Ten aanzien van de bevinding **Inzicht over het gehele ketenproces ontbreekt** en de daar bijhorende aanbeveling "start met één partij of persoon het mandaat ( de doorzettingsmacht ) te geven om het totale inzicht over de keten te organiseren ( een ketenregisseur) geldt dat de betrokken ketendirecties zo spoedig mogelijk in gezamenlijk overleg bepalen bij welke directies het mandaat om het totale inzicht over de ketten te organiseren het meest effectief belegd kan woden op van basis van:

- Het gegeven dat het proces van afvalinzameling onder de verantwoordelijkheid van A&G valt én
- De situatie dat A&G een gestage voortgang boekt in data gestuurd werken bij A&G.

Lijkt de rol van ketenregisseur bij A&G het meest op zijn plek te zijn. A&G is verantwoordelijkheid en voert de regie op het ontwerpen van een gezamenlijk dashboard en het samenvoegen van de verschillende documenten en administraties. Hierin zijn in 2023 stappen gezet. De inzet is om de loop van 2024 een verbeterde aansluiting van uit de overige ketendirecties te realiseren. A&G streeft er naar om in 2024

deze verbeterde aansluiting op te leveren. Verder vindt er in de keten periodiek overleg plaatst. Deze overleggen zijn op operationeel en tactische niveau. Deze frequente afstemming op beide niveaus werpt zijn vruchten af. In 2024 worden deze overleggen gecontinueerd. De uitkomsten en aanbeveling van deze audit zullen daar een vast agendapunt zijn. Voor de volledige managementreactie per bevinding verwijzen wij naar bijlage 1 van ons rapport. Op de concrete aanbeveling specifiek gericht aan een directie is apart een reactie gegeven.

# 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.

Aanvullend op het vaststellen van de opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen, hebben wij een toets uitgevoerd op de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen. Dit hebben wij gedaan door inspectie van documentatie, heruitvoering van procedures en (data)analyses.

Wij hebben 20 deelwaarnemingen geselecteerd uit de periode januari-mei 2023. De steekproef is geheel a-select getrokken.

**Vertrouwen**

Het begrip vertrouwen is in deze audit onder andere vanuit de Awb benaderd. Het gaat dan specifiek over het rechtzekerheidsbeginsel: 'Wekt het handelen van de overheid vertrouwen op bij de burger?' De gemeente werkt er hard aan om dit vertrouwen met betrekking tot het proces BBOOR ABP te verstevigen. Met name het JB werkt hier hard aan. Zo wordt directie breed het programma Passende Aanpak geïmplementeerd en meer specifiek op het onderwerp ABP wordt het bezwaar van de burger in twijfelgevallen tijdens team overleggen besproken en nu ook meer gegrond verklaard.

Ons beeld is, dat op dit moment nog geen (meetbare) verbetering te zien is in het vertrouwen van de burger. Als we voor vertrouwen kijken naar het BBOOR ABP proces en kijken naar het aantal beheersmaatregelen daarin, dan zien wij dat er in de keten nog winst te behalen is. Zo kan ketenregie beter en professioneler worden ingericht; bijvoorbeeld als het gaat om het centraal beschikbaar krijgen van tijdige en betrouwbare sturingsinformatie om de voortgang in de keten te kunnen monitoren.

Wel zien we, dat de organisatie op het gebied van soft controls en gedrag meer inzet op wederzijds vertrouwen binnen de gemeentelijke organisatie. Zo is de samenwerking in de keten verbeterd en wordt er al beter naar elkaar geluisterd.

Daarnaast wordt er op dit moment door de afdeling Onderzoek en Statistiek een kwalitatief onderzoek gedaan naar de vraag in hoeverre de burger vertrouwen heeft in de (Amsterdamse) overheid. Wellicht levert dit nog handvatten op.

**Bevindingen**

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

| Onderwerp | Beoordeling | Korte toelichting |
|---|---|---|
| 1. Overzicht over het gehele ketenproces ontbreekt (Zie 2A.) |  | Het ontbreekt aan goede sturingsinformatie om de voortgang in de keten te kunnen monitoren, analyseren en bijsturen. |
| 2. Onvoldoende inzicht in feitelijke oorsprong boete resulteert in veel extra bezwaren. (Zie . 1A.) |  | De burger moet bezwaar maken om achter de reden van de boete te komen. |
| 3. Het Juridisch Bureau herstelt informatie-hiaten uit het voortraject achteraf. (Zie 1B.) |  | Fouten in het primaire proces kunnen door het JB in de bezwaarprocedure hersteld worden, zodat alsnog aan de eisen van |

| Onderwerp | Beoordeling | Korte toelichting |
|---|---|---|
| | | wet- en regelgeving wordt voldaan. |
| 4. De “Zienswijze” wordt te weinig ingezet. (Zie 2B.) |  | Het contact tussen burger en BOA vindt geregeld niet plaats, hoewel de beboete burger dat wel graag wil. |
| 5. Capaciteitsproblemen bij THOR werken door in de keten. (Zie nr. 2C.) |  | Men heeft als ‘noodmaatregel’ besloten dat indicaties, die na een bepaalde termijn (5 weken) nog niet zijn behandeld, worden vernietigd. |

De bevindingen zijn (met overeenkomstige nummering) nader uitgewerkt in bijlage 1.

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 noodzakelijk

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. Inzicht over het gehele ketenproces ontbreekt. (Zie 2A.) | | | X |
| 2. Onvoldoende inzicht in feitelijke oorsprong boete resulteert in veel extra bezwaren. (Zie 1A.) | | | X |
| 3. Het Juridisch Bureau herstelt informatie-hiaten uit het voortraject achteraf. (Zie 1B.) | | X | |
| 4. De “Zienswijze” wordt te weinig ingezet. (Zie 2B.) | | X | |
| 5. Capaciteitsproblemen bij THOR werken door in de keten. (Zie 2C.) | | X | |

## Bijlage 1: Bevindingen en aanbevelingen

# 1) De geïdentificeerde risico's bij het Juridisch Bureau worden voldoende beheerst

| 1A. Onvoldoende inzicht van burger in feitelijke oorsprong boete resulteert in veel extra bezwaren | PRIO 1 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Amsterdammers maken soms bezwaar tegen BBOOR ABP (bestuurlijke boete openbare ruimte afval bijplaatsingen), omdat ze niet precies weten waarom ze de boete krijgen. Dit constateren we op basis van vijf gespreksverslagen met medewerkers, het feit dat in 20% van de steekproef burgers hieraan refereren en de uitkomsten van de afstudeerscriptie 'Het inbrengen van de expertise van bezwaarschriftprocedures, die de juristen van het JB hebben, om de afvalboetes van de gemeente Amsterdam te verbeteren'.<br><br>De manier voor de burger om achter de specifieke reden van de boete te komen is bezwaar te maken (wat in tegenspraak is met de wens van onder andere onze burgemeester om te 'dejuridiseren'). Bovendien is dit ook in strijd met de wet 5:48 Awb (Indien er echter wordt gekozen voor het opmaken van een rapport of in dit geval een proces-verbaal (PV) zoals bedoeld in 5:48 Awb dan is het de bedoeling dat deze uiterlijk bij de bekendmaking van de beschikking tot oplegging van de bestuurlijke boete aan de overtreder wordt toegezonden of uitgereikt (5:48 lid 3 Awb). Dit wordt door het JB gerepareerd in bezwaar.<br><br>Door de ketenpartners zijn in de gesprekken 3 manieren gemeld (CCA, DIGID, Sigmax) waarop dit inzicht van de burger in de feitelijke oorsprong van de boete verbeterd zou kunnen worden. Iedere manier heeft zijn beperkingen (o.a. technisch lastig, moet nog ontwikkeld worden). |
| **Bevinding** | Onvoldoende inzicht burger in feitelijke oorsprong boete resulteert in veel extra bezwaren. |
| **Risico** | Verlies van vertrouwen in de overheid door de burger en onnodig beslag op capaciteit ten behoeve van bezwaren die voorkomen hadden kunnen worden. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Oorzaak** | Burger wil weten, waarom hij het boetebesluit krijgt, maar hierover krijgt hij onvoldoende informatie. | | |
| **Aanbeveling** | Betere / meer informatie meesturen met de boete, waaronder een foto en tijdstip en locatie van de geconstateerde overtreding. | | |
| **Managementreactie** | Alle directies in de keten zijn het er over eens dat hier de grootste winst zit. Om de Amsterdammer goed te bedienen moet de documentatie inzichtelijk zijn. Positieve bijvangst is dat als gevolg daarvan de organisatie ontlast wordt en daardoor meer capaciteit beschikbaar is voor de menselijke maat-benaderingen, waar nodig, toepassen van maatwerk in die situaties die op basis van dossierspecifieke kenmerken niet tot de standaard behoren. Ook dit draagt bij aan het vergroten van het vertrouwen van de burger in de gemeente.<br><br>Zodra een burger een boete opgelegd krijgt, moet voor de burger direct inzichtelijk zijn waarom hij deze heeft ontvangen. Dit draagt bij aan het begrijpen van de opgelegde boete en het gevoel van procedurele rechtvaardigheid. Als dit goed wordt ontsloten, zorgt het ook voor een flinke daling van het aantal contactmomenten met de burger.<br><br>In 2023 heeft de directie Thor in samenwerking met Belastingen het initiatief genomen om de documenten te ontsluiten. Hiervoor is een externe partij benaderd, maar dit heeft helaas niet geleid tot de gewenste oplossing.<br><br>De ketendirecties verstrekken nu met de hoogste prioriteit opdracht aan de betrokken directies in het I-domein om deze informatievoorziening aan de Amsterdammer zo snel en efficiënt mogelijk te realiseren<br><br>Zie verder ook de algemene managementreactie bij dit rapport. | Q3 2024 | Verantwoordelijke directie:<br><br>Afval &Grondstoffen |

| 1B. Het JB herstelt informatiehiaten uit het voortraject achteraf | PRIO 2 |
|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Achtergrond** | De Algemene wet bestuursrecht (Awb) stelt bepaalde eisen aan de bestuurlijke boete besluiten in de zin van de Awb in het kader van BBOOR ABP. | | |
| **Bevinding** | Fouten in het primaire proces kunnen door het JB in de bezwaarprocedure hersteld worden, zodat alsnog aan de eisen van de Awb wordt voldaan, maar beter/efficiënter zou zijn hiaten in het voortraject te voorkomen. In de huidige situatie worden hiaten in de primaire besluiten opgelost in behandeling bezwaar. Concreet gaat het hierbij om de informatievoorziening richting de Amsterdammer. Zo worden het PV en de foto's niet bij het versturen van de boete in de primaire fase met de burger gedeeld, maar pas door het JB op het moment dat een burger in bezwaar gaat. Onder de bezwaarprocedure valt een verplichte hoorzitting (m.u.v. 'kennelijk ongegrond' (KOG)-type zaken). Hier horen de juristen van het JB de burger, ook als dit in de primaire fase nog niet is gebeurd, omdat er bijvoorbeeld geen contact met de buitengewoon opsporingsambtenaar (BOA) is geweest. Vaak wordt dan pas duidelijk of er sprake is van daderschap/overtreder en verwijtbaarheid en of de boete dus terecht is opgelegd. | | |
| **Risico** | Herstel achteraf is niet efficiënt en richting de burger ongewenst met het oog op het 'vertrouwen van de burger'. | | |
| **Oorzaak** | De Awb verplicht niet tot een zienswijze, PV of een rapport bij BBOOR ABP zaken (lichte procedure – boete onder € 340). Maar nu Amsterdam ervoor kiest deze zaken wel te doen (ze zijn opgenomen in de procesbeschrijving), moet je het ook goed doen.<br>In de bezwaarfase moet de burger gehoord worden. Een ondeugdelijke motivering kan in deze bezwaarfase worden aangevuld of verbeterd door het JB. Dit gebeurt met regelmaat. Bij (keten) bevinding 2B. gaan we hier nader op in. | | |
| **Aanbeveling** | Voer aanpassingen aan de voorkant van het traject door: voeg foto's en het PV toe bij het boetebesluit en pas het instrument 'zienswijze' beter toe. | | |
| **Managementreactie** | Zie de managementreactie onder 1a en de algemene managementreactie in paragraaf 1.1. | Q4 2024 | Verantwoordelijke directies: De gezamenlijke |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | directies binnen de keten |

| 1C. Werkvoorraad JB is onder controle | PRIO 3 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Tijdens Corona werd én veel afval (verpakkingsmateriaal pakketten/ afval van verbouwingen) aangeboden én het College vond dat streng gehandhaafd moest worden op bijplaatsingen. Gevolg was veel bezwaren door burgers en een enorme werkvoorraad bij onder andere het JB. Om de werkvoorraad te verlagen konden de ondersteunende medewerkers bezwaren op voorhand afdoen als er geen bezwaarmogelijkheid bestond; dit betreft zaaktypes “kennelijk ongegrond” (KOG). Tijdens de periode van hoge werkvoorraad is er besloten om in zaaktypes KOG, gebruik te maken van de wettelijke mogelijkheid om af te zien van het horen van bezwaarde. Ook worden (nu nog) bezwaren standaard met 6 weken verdaagd. |
| **Bevinding** | Op basis van een export vanuit Octopus met daarin opgenomen de werkvoorraad per maand over 2021 t/m 2023 stellen we vast dat de werkvoorraad nu onder controle is. Hierdoor is het standaard niet horen van burgers door juristen in KOG-type zaken niet langer nodig en niet langer gewenst. Ook in het geval van op het eerste gezicht kennelijk ongegronde bezwaren kunnen bijkomende omstandigheden spelen waarbij in een hoorzitting nieuwe informatie naar boven kan komen. Ook het standaard verdagen kan nu achterwege blijven. |
| **Risico** | Er is nog een geringe flexibele schil aanwezig; de bezetting is op een niveau dat de werkvoorraad net aankan. Dit kan kritisch worden bij een toename van het aantal bezwaren. Actueel is de signalering dat er sprake is van veel afvaloverlast in de stad. Dit kan resulteren in een College opdracht om strenger te handhaven, waardoor ook het aantal bezwaren weer zal toenemen. |
| **Oorzaak** | Om grip te krijgen op de werkvoorraad is de formatie van JB destijds fors uitgebreid met inhuurkrachten. Inmiddels is de instroom verminderd en zijn de achterstanden weggewerkt. |
| **Aanbeveling** | Wij bevelen aan om in de huidige situatie het standaard verdagen, alsmede het standaard niet horen van burgers in KOG-type zaken achterwege te laten. Maar wel de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten te houden, zodat bij een toename van het aantal bezwaren, deze twee ‘noodoplossingen’ wellicht weer moeten worden ingezet. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | Het streven is altijd om binnen de wettelijke beslistermijn te beslissen op een bezwaar. Vanwege eerdere achterstand op bboor-bezwaren werd verdagen helaas wel de standaard om teveel juridische complicaties te voorkomen. Nu de werkvoorraad bij bboor bij het JB onder controle is, wordt het standaard verdagen losgelaten. Dit geldt ook voor het op voorhand afdoen van zogenaamde ‘kansloze’ bezwaren als “kennelijk ongegrond” (KOG). Ook in die dossiers kan contact voor nieuwe en relevante informatie voor verbeteringen in de keten opleveren. . Deze aanpassingen worden in Q1 van 2024 doorgevoerd. | Q1 2024 | Verantwoordelijke directie:<br><br>Juridisch Bureau |

## 1D. Inzet om het vertrouwen van de burger te versterken blijkt niet uit de bezwaarcijfers | PRIO 3

**Achtergrond**

Onder andere de burgemeester heeft van het onderwerp ‘vertrouwen van de burger in de overheid’ een belangrijk thema gemaakt. Het JB is hier actief mee aan de slag gegaan. De afdeling Onderzoek en Statistiek doet middels een enquête onder Amsterdammers een onderzoek naar de afvalaanpak. En daarnaast zal er in Amsterdam in de huidige bestuursperiode worden geëxperimenteerd met drie burgerberaden. Eén daarvan zal gaan over het onderwerp Afval en staat gepland voor 2024.

**Bevinding**

In de audit hebben we veel gehoord over de wijze waarop het JB het thema ‘vertrouwen’ handen en voeten wil geven. Voorbeelden:

- De toepassing van de versoepeling van jurisprudentie ten gunste van de burger om nu de nadruk te leggen op de omgekeerde bewijslast.
- Ook al is er niet altijd een heldere beleidslijn gedefinieerd worden twijfelgevallen nu tijdens team overleggen besproken.
- Het JB-brede programma Passende Aanpak.

We hebben echter in de bezwaarcijfers over de periode 2021-2023 het effect van deze inzet om het vertrouwen van de burger te versterken nog niet heel duidelijk teruggezien. We hebben cijfers ontvangen over de periode 1-2-2021 tot en met 30-5-2023. Hier zien we dat 11% van het totaalaantal afgehandelde bezwaren in 2021 gegrond werd verklaard; in 2022 was dat 16% en in 2023 is dat 15%. Hier kun je voorzichtig concluderen, dat in 2022 de burger vaker in het gelijk wordt gesteld, maar dat dit nu stagneert.

Het percentage door de burger ingetrokken bezwaren was in alle drie de perioden gelijk, namelijk 11%. Misschien is dit een graadmeter voor het effect van het (dejuridiserende) contact tussen burger en jurist.

**Risico**

Het risico is dat het  vertrouwen van de burger in de gemeente niet verbeterd.

**Oorzaak**

De laatste jaren is er veel verandert in de maatschappij en in de rechtspraak ten aanzien van afvalovertredingen. Deze versoepeling is ook terug te zien in de werkwijze en advisering van het JB in afvalbezwaren. Als de periode 2019-2020 ook in de vergelijkende cijfers had gezeten, was wellicht duidelijk te zien, dat het percentage gegrond verklaarde bezwaren ‘significant’ is toegenomen. Daarnaast is het programma Passende Aanpak nog niet overal uitgerold. Wellicht is er wat meer tijd nodig om de effecten waar te nemen.

| | |
|---|---|
| **Aanbeveling** | Om het vertrouwen van de burger in het proces te versterken, bevelen wij aan om continu de effecten van aanpassingen in het proces te monitoren en te combineren met de uitkomsten uit de meer kwalitatieve onderzoeken (van OIS en burgerberaad). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | Het vertrouwen van de burger in de overheid wordt ook door gerenommeerde onderzoekers als lastig 'meetbaar' gezien. . Als het gaat om bezwaarprocedures dan blijkt uit onderzoek dat vertrouwen in dit kader grotendeels positief wordt gevoed door hoe de burger de procedure heeft ervaren (de procedurele rechtvaardigheid). Een belangrijk onderdeel van de passende aanpak (oplossingsgericht werken bij bezwaar) is het contact leggen met de burger direct nadat zijn bezwaar is ingediend en samen met de burger op zoek gaan naar de mogelijke ruimte voor een oplossing in plaats van het alleen schriftelijk formeel afdoen van een bezwaar. De burger ervaart dit over het algemeen als prettig. Bij bezwaren in de Afvalketen speelt daarbij op dit moment ook zeker nog mee dat pas in dit stadium voor de burger inzichtelijk wordt wat er concreet aan afval is aangetroffen, gestaafd door beeldmateriaal. In de Afvalketen is heel helder dat de grootste winst ten aanzien van het aspect vertrouwen burger/ overheid met name te behalen is door de burger in een zo vroeg mogelijk stadium zo helder mogelijk te informeren waarom de boete is opgelegd. Zie verder ook onder bevinding 1.a.). Het monitoren van contactmomenten met de ) burger wordt geregistreerd in het systeem Octopus | Continue proces | Verantwoordelijke directie:<br>Alle betroken ketendirecties, zie ook algemene managementreactie in paragraaf 1.1 |

| 1E. Kwaliteit documentatie van THOR voor het JB op orde. | PRIO n.v.t. |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | In het nabije verleden constateerde het JB vaak dat de van THOR ontvangen documentatie niet compleet was (ontvangstbevestiging, PV, foto, boete). |
| **Bevinding** | Uit de gesprekken én uit onze deelwaarneming komt naar voren dat de door THOR aangeleverde documentatie momenteel (bijna altijd) volledig en juist is.<br>NB alleen het opgevoerde stadsdeel gaat nog weleens mis. Op basis van de steekproef zien we dat er soms verschillen bestaan tussen de locatie van het geconstateerde feit en het stadsdeel zoals gevuld in het PV. Dit kan tot verwarring en zelfs tot gegrondverklaring van het bezwaar leiden. |
| **Risico** | Geen risico meer aanwezig. |
| **Oorzaak** | Verbeterde samenwerking tussen THOR en JB. |
| **Aanbeveling** | Geen aanbeveling meer nodig. |

## 2) De ketenpartners hebben geen inzicht in het totale ketenproces; ketenregie ontbreekt

| 2A. Inzicht over het gehele ketenproces ontbreekt | PRIO 1 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | BBOOR ABP is een ketenproces. Informatie (documenten, bestanden) worden in de keten door partners (binnen JB, THOR, Afval & Grondstoffen (A&G)) bewerkt en vervolgens onderling doorgestuurd. |
| **Bevinding** | Geen van de ketenpartners heeft het totale inzicht over de keten (voorbeelden: doorlooptijden van totale proces; alleen THOR beschikt over het aantal uitgeschreven boetes). Zodoende ontbreekt het aan goede sturingsinformatie om de voortgang in de keten te kunnen monitoren (en vervolgens te kunnen analyseren en bijsturen).<br><br>Aanvullend hebben wij geconstateerd dat er nu op 3 verschillende plaatsen in de keten, los van elkaar, initiatieven gaande zijn om dit inzicht wel te krijgen (JB, THOR, A&G) door een dashboard in Tableau te ontwikkelen. |
| **Risico** | Verspilling van middelen, daadkracht en energie om op verschillende plaatsen hetzelfde te ontwikkelen. |
| **Oorzaak** | BBOOR ABP is een ketenproces waarbij informatie en/of documentatie onderliggend aan het ketenproces gefragmenteerd opgeslagen en toegankelijk is. Mislukte of halfslachtige pogingen in het verleden om dit op te lossen hebben ertoe geleid dat diverse ketenpartijen nu (vooral voor zichzelf) iets proberen te ontwikkelen. |
| **Aanbeveling** | Start met één partij of persoon het mandaat (de doorzettingsmacht) te geven om het totale inzicht over de keten te organiseren (een ketenregisseur). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | Zie ook de algemenen Managementreactie in paragraaf 1.1:<br>A&G is verantwoordelijk en voert de regie op het ontwerpen van een gezamenlijk dashboard en het samenvoegen van de verschillende documenten en administraties. Hierin zijn in 2023 stappen gezet. De inzet is om in de loop van 2024 een verbeterde aansluiting van uit de overige ketendirecties te realiseren.<br>A&G streeft er naar om in 2024 deze verbeterde aansluiting op te leveren.<br>Verder vindt er in de keten periodiek overleg plaats. Deze overleggen zijn op operationeel en tactisch niveau. Deze frequente afstemming op beide niveaus werpt zijn vruchten af. In 2024 worden deze overleggen gecontinueerd. De uitkomsten en aanbevelingen van deze audit zullen daar een vast agendapunt zijn. | Gereed Q3 2024 | Verantwoordelijke directie: A&G |

## 2B. De "Zienswijze" wordt te weinig ingezet — PRIO 2

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Een beboete burger kan binnen een bepaalde termijn in contact treden met een medewerker van THOR (de BOA, degene die de boete opstelt) en dan nadere informatie vragen of geven; dit heet 'zienswijze'. |
| **Bevinding** | Het contact tussen burger en BOA vindt geregeld niet plaats, hoewel de beboete burger dat wel graag wil. Uit onze deelwaarneming blijkt, dat in ruim een kwart van de casussen de burger contact wil, maar dat dit niet plaatsvindt. Gebaseerd op de steekproef en gespreksverslagen stellen we vast, dat zo'n contact, voordat de boete definitief het proces in gaat, juist kan zorgen voor meer begrip van de burger (vertrouwen) en/of minder bezwaren (efficiëntie). Ook hebben we in onze gesprekken vernomen, dat de BOA's vaak goede contacten met en kennis hebben van 'hun' buurt; zo kunnen zij de kwaliteit van de verklaringen van beboete burgers vaak goed inschatten, daarnaast kennen zij ook de notoire overtreders.<br><br>Het weergegeven terugbelmoment op de zogeheten 'ontbiedingskaart' betreft vaak een korte tijdspanne: 1 uur op een vaststaand moment; dat maakt het voor de burger lastig om er gebruik van te maken en komt niet dienstbaar over. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | NB deze bevinding heeft verband met bevindingen 2E (overleg/samenwerken binnen keten) en 2C (capaciteitsprobleem bij THOR). | | |
| **Risico** | Het niet of niet goed inregelen van een contactmoment draagt eraan bij, dat de burger zijn vertrouwen in de overheid verliest, maar ook dat deze er dan (eerder) voor kiest om in bezwaar te gaan. Dat kost geld en capaciteit. | | |
| **Oorzaak** | De gemeente is volgens de Awb niet verplicht om de burger bij BBOOR ABP zaken te horen, maar nu Amsterdam ervoor kiest dat wel te doen, moet je het ook goed doen en is die verplichting er nu wel. Bij (JB) bevinding 1B is dit al eerder gemeld. | | |
| **Aanbeveling** | Het instrument 'zienswijze' is een waardevol en belangrijk instrument voor de burger, dat ook efficiëntiewinst kan opleveren. Probeer hier (binnen de keten) capaciteit voor vrij te spelen, ondanks de capaciteitsproblemen bij THOR. | | |
| **Managementreactie** | Qua communicatie richting de bewoners heeft A&G in 2023 al wel een aanpassing doorgevoerd op de zogenaamde 'hoorkaart" om deze helderder te maken voor de burger. De hoormomenten bieden bewoners de gelegenheid om gehoord te worden vóórdat er een boete wordt opgelegd. In het geval van geen reactie, zal er een boete worden toegepast.<br>De betrokken ketendirecties beamen dat het meer gestructureerd gebruik maken van de zienwijze-optie een sterk winstpunt kan zijn en dat dit samen met het-zo vroeg mogelijk in het proces- aan de burger verstrekken van pv + foto, zeker vanuit burgerperspectief, een essentiële bijdrage kan leveren aan het vergroten van het vertrouwen van de burger in de gemeente.<br>Realiteit is dat dit aspect samenhangt met de te geringe capaciteit bij THOR. De keten gaat zo spoedig mogelijk in overleg over mogelijke herprioritering van werkzaamheden/anders inzetten van capaciteit binnen de keten. Bovendien zet THOR in op het werven van extra "BOA's binnen" (zie ook reactie bij aanbeveling 2c). | Gereed Q3 2024 | Verantwoordelijke directie:<br>Betrokken ketendirecties |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |

| 2C. Capaciteitsproblemen bij THOR werken door in de keten | PRIO 2 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Aangegeven is, dat er op dit moment capaciteitsproblemen zijn bij THOR. |
| **Bevinding** | In interviews wordt aangegeven dat de werkdruk bij de directie THOR op dit moment hoog is. Men heeft als ‘noodmaatregel’ besloten dat indicaties, die na een bepaalde termijn (5 weken) nog niet zijn behandeld, worden vernietigd. Dit betekent dat de boetes niet worden geïnd. Dit was op het moment van het interview 266 maal gebeurd. Dit is ongeveer 6,5 % van het aantal door Incasso in die periode ter afhandeling ontvangen aantal boetes. |
| **Risico** | Het risico is het mislopen van inkomsten, terwijl de gemeente Amsterdam wel al mensen en middelen op vernietigde indicaties heeft ingezet. Hier staan geen inkomsten meer tegenover. Daarbij gaat dit ten koste van de doeltreffendheid van het proces in het kader van de ABP BBOOR doelstelling van THOR: “een schoner Amsterdam”. |
| **Oorzaak** | Er zijn voor het aantal beschikbare BOA’s te veel indicaties verzameld. |
| **Aanbeveling** | Introduceer een tijdige sturing door een integrale, betrouwbare en geschikte monitoringsystematiek, waardoor sturing op medewerkers beter verloopt en geen verzamelde indicaties hoeven te worden vernietigd. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | De directie THOR onderkent dat de afhandeling door BOA's van geconstateerde indicaties momenteel onvoldoende is gewaarborgd. THOR zet in op het aantrekken van extra BOA's, en op sturing op het werkaanbod om een verbeterslag te maken en te voorkomen dat indicaties geseponeerd moeten worden. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het daadwerkelijk kunnen werven van extra personeel onzeker. Ook wordt onderzocht of door samenwerking met andere onderdelen van THOR verbeteringen in het proces mogelijk zijn. | Doorlopend process | Verantwoordelijke directie:<br>Management Toezichtpalet/ team TZH & ABP |

| | |
|---|---|
| **2D. Er is geen ketenbeleid** | **PRIO 3** |

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Er is sprake van een ketenproces. De diverse ketenpartners hebben hun eigen doelstellingen, belangen en afwegingen. Ook hebben we geconstateerd, dat de directie A&G zich ziet als het primaire aanspreekpunt in de keten voor ABP-gerelateerde zaken. Gebleken is ook, dat de wethouder met betrekking tot ABP-gerelateerde zaken als eerste A&G aanspreekt. |
| **Bevinding** | Er is geen ketengericht beleid. Er is geen gedefinieerde ketendoelstelling, waartegen in de keten de eigen doelen van iedere partner afzonderlijk tegen elkaar afgewogen kunnen worden. Ook in de meest recente doelenboom en procesbeschrijving is geen doel voor de keten benoemd. Voorbeeld: het JB is aan de slag met het thema 'herstel van vertrouwen van de burger in de overheid'; de directie A&G is van mening dat op bepaalde plaatsen in de stad/ bij bepaalde groepen blijkbaar alleen repressieve daadkracht de overlast kan verminderen. De afvaloverlast is momenteel een thema dat veel aandacht in de publiciteit krijgt en van de verantwoordelijke wethouder heeft. |

| | |
|---|---|
| **Risico** | De ketenpartners kunnen van hun ‘opdrachtgevers’ tegenstrijdige signalen krijgen van wat prioriteit heeft. |
| **Oorzaak** | De ketenpartners herkennen en erkennen elkaars doelstellingen wel, maar hebben niet allemaal dezelfde prioriteiten. Wij hebben het beeld gekregen, dat de doelstellingen van Incasso en JB veel raakvlakken kennen. A&G en THOR werken echter vanuit een andere visie, mede ingegeven door bestuurlijke prioriteiten en hun primaire taak (een schone stad). |
| **Aanbeveling** | Maak elkaars (soms tegenstrijdige) belangen bespreekbaar én bespreek dit met de verantwoordelijke bestuurders. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | Het ketenbeleid van onze stad is gericht op het handhaven van een schone leefomgeving en het aanpakken van misbruik dat bijdraagt aan vervuiling. Het uitgangspunt van ABP is niet primair gericht op het beboeten van bewoners, maar op het beboeten van incorrect aangeboden afval. Bewoners die hun afval op onjuiste wijze aanbieden, terwijl dit vermijdbaar is, kunnen hiervoor een boete verwachten.<br>Onder andere om de verschillende doelstellingen, belangen en afwegingen met elkaar te delen, is in 2022 door de betrokken directeuren besloten tot een structureel strategisch overleg in de afvalketen. Dit vindt zo’n vier keer per jaar plaats. Naast een overleg op strategisch niveau is er ook op operationeel-niveau een ketenoverleg met dezelfde agenda-punten en ter voorbereiding van het strategisch overleg Bboor. Het toebedelen van de rol van ketenregisseur (zie ook de managementreactie in paragraaf 1.1) zal ook een positieve bijdrage leveren aan het strakker sturen vanuit het ketenbeleid. | Doorlopend proces | Verantwoordelijke directie:<br>Gezamelijke ketendirecties met A&G in de lead als ketenregisseur |

| | |
|---|---|
| **2E. Overleg en samenwerken in de keten heeft nog niet het gewenste resultaat** | **PRIO 3** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Achtergrond** | Bij de start van de ABP was er weinig sprake van vruchtbaar gestructureerd overleg in de keten. Op dit moment wordt door de meeste partners het overleg en de samenwerking betiteld als 'veel beter'. Concrete voorbeelden hiervan zijn dat er nu ketenoverleggen worden gevoerd, met een helder onderscheid tussen operationele en tactische overleggen. De verschillende betrokken ketenpartijen houden elkaar hierin op de hoogte van relevante ontwikkelingen bij de individuele directies. Daarbij worden zaken nu ook proactief besproken. Recentelijk heeft directie THOR het JB bijvoorbeeld om input gevraagd met betrekking tot de juridische haalbaarheid en praktische uitvoerbaarheid van een nieuwe aanpak. | | |
| **Bevinding** | Er worden op onderdelen tekortkomingen in de overleggen, samenwerking en communicatie benoemd. Genoemd zijn: 'verbeterd contact/afstemming met JB, maar geen vast contact bij THOR' (Incasso); het 'contact tussen de jurist die het bezwaar behandelt en de BOA verloopt soms moeizaam' (JB); 'het contact met THOR verloopt beter, maar met JB gaat het moeizaam' (betreft hier de aanlevering van cijfers, A&G), vooraf kunnen adviseren op de kwaliteit van het PV, op de kwaliteit van de brief naar de burger en op nut en noodzaak van de 'zienswijze' (JB). | | |
| **Risico** | Het risico is dat er veel overlegd wordt, maar dat dit minder resultaat oplevert, dan wenselijk is. Het risico is dat overleggen veel tijd en geld kosten, maar niets opleveren. | | |
| **Oorzaak** | De overleggen leiden te weinig tot bindende en taakstellende afspraken, omdat de (keten)doelstellingen nog niet helder zijn geformuleerd. | | |
| **Aanbeveling** | Voer het gesprek met de ketenpartners over hoe overleggen op meer specifiek inhoudelijke en cijfermatige basis gevoerd kunnen worden. Formuleer daartoe duidelijke, verplichtende afspraken en doelen. | | |
| **Managementreactie** | Zie ook de reactie bij 2d. Ook ten aanzien van deze aanbeveling geldt dat het toebedelen van de rol van ketenregisseur (zie ook de managementreactie in paragraaf 1.1) een positieve bijdrage zal leveren aan meer effectieve en daadkrachtige overlegstructuur. | Doorlopend process | Verantwoordelijke directie: Gezamenlijke ketendirecties, met A&G in de lead als ketenregisseur |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |

| 2F. Procesbeschrijving BBOOR/ABP niet up-to-date | PRIO 3 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Er is in 2019 een procesbeschrijving BBOOR gemaakt door het team “bewust verbeteren”. |
| **Bevinding** | Aangegeven is, dat een medewerker van THOR aan een geactualiseerde procesbeschrijving werkte, maar wij hebben deze niet ontvangen. Wij concluderen daarom, dat deze geactualiseerde procesbeschrijving er niet is. THOR is de eigenaar van deze procesbeschrijving, die min of meer de gehele keten beschrijft. Wij vinden het jammer, dat dit geen ‘document van de keten’ is. Ook blijkt het document geen onderdeel van bijvoorbeeld de ketenoverleggen te zijn. Wel zien we bij diverse directies aanvullende werkproces beschrijvingen (JB, Incasso).<br><br>In de versie van 2019 worden een aantal risico’s benoemd waarvoor nog beheersmaatregelen ontwikkeld moeten worden (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een ketendashboard of ketenrapportage); dat is nog niet gebeurd. Verder valt op dat in deze beschrijving de risico’s (en beheersmaatregelen) niet zijn gekoppeld aan de betreffende stappen in het proces. |
| **Risico** | Een actuele, volledige procesbeschrijving van het hele ketenproces BBOOR en gedragen door en in eigendom van alle ketenpartners is een belangrijk beheers- én communicatie-instrument. Het deels ontbreken hiervan, versterkt het risico op slechte onderlinge afstemming en communicatie en onvrede (afnemend vertrouwen) bij de burger. |
| **Oorzaak** | Wij hebben het beeld, dat er geen prioriteit is gegeven aan de procesbeschrijving van het hele ketenproces. |

| | |
|---|---|
| **Aanbeveling** | Vergemakkelijk de onderlinge communicatie en afstemming door de procesbeschrijving te actualiseren en koppel daarbij de risicobeheersmaatregel aan de uitkomsten van het gesprek over ketendoelstellingen (bevinding 2D.) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | De betrokken ketendirecties realiseren zicht dat een actuele, volledige procesbeschrijving van het hele ketenproces BBOOR een belangrijk beheers- én communicatie-instrument binnen de keten is.<br>Directie A&G neemt als ketenregisseur de lead om te zorgen dat er zo spoedig een dergelijke procesbeschrijving wordt vormgegeven vanuit het voorwerk dat in dit kader reeds is verricht. Uitkomst dient een procesbeschrijving te zijn die gedragen wordt door en in eigendom is van alle ketenpartners.<br>Directies A&G agendeert dit punt voor het eerstvolgende ketenoverleg. | Gereed Q2 2024 | Verantwoordelijke directie:<br>Gezamenlijke ketendirecties, met A&G in de lead als ketenregisseur |

| 2G. Nog steeds veel handmatige overdracht in de keten | PRIO 3 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Achtergrond** | Een bevinding uit een eerdere audits (Rapport Bestuurlijke Boete Overlast Openbare (2019) en Follow-up audit BBOOR 2019 – memo van bevindingen was dat in de keten veel overdrachtsmomenten tussen de ketenpartners zijn, waarbij informatie van het ene naar het andere systeem wordt overgebracht. Hierbij vindt veel handmatig werk plaats. Dit alles is niet efficiënt en wel foutgevoelig. |
| **Bevinding** | Er vindt nog steeds veel handmatige overdracht plaats. Wel in mindere mate doordat er (met name tussen JB en Incasso) betere onderlinge afspraken zijn gemaakt over de wijze van aanleveren en doordat er slim gebruik wordt gemaakt van scripts om data van het ene in het andere systeem te uploaden. |
| **Risico** | Informatie van het ene naar het andere systeem overbrengen kost veel tijd en geld, leidt tot fouten en zorgt voor het niet kunnen volgen van 1 specifieke zaak door de hele keten. |
| **Oorzaak** | Er zijn verschillende systemen. Informatie wordt van het ene naar het andere systeem overgebracht. |
| **Aanbeveling** | Onderzoek of zaakgestuurd werken dan wel een integraal systeem kan leiden tot een oplossing. Onderzoek of er verdere onderlinge afspraken kunnen worden gemaakt over de wijze van aanleveren en gebruik van scripts. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Managementreactie** | A&G boekt sinds 2023 een gestage voortgang boekt in datagestuurd werken. A&G is verantwoordelijk en voert de regie op het ontwerpen van een gezamenlijk dashboard en het samenvoegen van de verschillende documenten en administraties. De inzet is om in de loop van 2024 een | Q4 2024 | Verantwoordelijke directie: A&G |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | verbeterde aansluiting van uit de overige ketendirecties te realiseren. Zie ook de gezamenlijke managementreactie in paragraaf 1.1. | | |