



Definitief

Winst met ICT voor gemeenten

In opdracht van:
ICTU

© Zenc, 11 november 2002

Versie: 1.1

Auteurs:
Jochem de Groot
Kristel Lammers
Peter Mooren
Roel Titulaer
Arre Zuurmond

Inhoudsopgave

1. Doel van het onderzoek.....	3
1.1. Inleiding.....	3
1.2. Vraagstelling.....	3
1.3. Verantwoording.....	3
1.4. Leeswijzer.....	4
2. Werkprocessen.....	5
2.1. Inleiding.....	5
2.2. Werkprocessen en mogelijke voordelen van ICT.....	5
3. De twaalf praktijkvoorbeelden.....	7
3.1. Inleiding.....	7
3.2. Elektronische aangifte van diefstal.....	7
3.3. Griffie elektronische dienstverlening.....	8
3.4. Elektronisch aanbesteden via Internet.....	8
3.5. Kopen van toegangskarten voor schouwburg en theater.....	8
3.6. Digitale fotobibliotheek van een museum.....	9
3.7. Herberekeningen uitkeringen.....	9
3.8. Controle op rechtmatigheid van uitkeringen.....	9
3.9. Vastgoedregistratie, gemeente Boxmeer.....	10
3.10. Waardering Onroerende Zaken.....	11
3.11. Toeristen- en hondenbelasting en parkeergelden.....	11
3.12. Online melding grofvuil.....	12
3.13. Bellende vuilcontainer.....	12
3.14. Van twaalf naar vijf.....	13
4. De vijf beste voorbeelden.....	14
4.1. Elektronische aangifte politie Rotterdam-Rijnmond.....	14
4.2. Herberekeningen uitkeringen.....	15
4.3. Controle op rechtmatigheid van uitkeringen.....	17
4.4. Waardering Onroerende Zaken.....	20
4.5. Online melding grofvuil.....	24
5. Conclusies en aanbevelingen.....	27
Bijlage 1. Gesprekspartners.....	29
Bijlage 2. Rekenmodel.....	30

1. Doel van het onderzoek.

1.1. Inleiding.

Met ICT valt winst te behalen: winst op het terrein van verbetering van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie. In het rapport “Winst met ICT in uitvoering” dat in het voorjaar in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is opgesteld, worden diverse voorbeelden genoemd waarbij winst is geboekt met ICT.¹

Ook voor gemeenten en andere lokale overheidsorganisaties is winst met ICT te realiseren. Eén van de doelstellingen van het bedrijfsplan voor het Egem programma is het inzichtelijk maken voor investeerders dat met ICT winst te behalen valt.

In dit rapport zijn aan de hand van praktijkvoorbeelden mogelijke voordelen van ICT voor deelnemers aan het Egem programma geïdentificeerd en beschreven. Uit deze voorbeelden blijkt dat investeren in ICT bij gemeenten loont. De investeringen worden op zijn minst terugverdiend en in een aantal gevallen levert het (grote) winst op.

1.2. Vraagstelling.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ICTU.

De vraagstelling van het onderzoek is:

Wat zijn concrete voorbeelden uit de lokale overheidspraktijk van kostenbesparingen met ICT, en waar en hoe treden deze besparingen op bij gemeenten.

Het investeren in ICT gebeurt in het algemeen om drie redenen: het verbeteren van kwaliteit (van bijvoorbeeld de dienstverlening), het vergroten van effectiviteit en het verhogen van efficiëntie. Veelal gaat de aandacht uit naar kwaliteit en kwalitatieve baten. In de vraagstelling ligt de nadruk op het benoemen van kwantitatieve baten, zonder de kwalitatieve baten uit het oog te verliezen.

1.3. Verantwoording.

Voor dit onderzoek, met een korte doorlooptijd, is de volgende werkwijze gevolgd:

- Het ontwikkelen van een globale schets van de gemeentelijke praktijk waarbij nader uitgewerkt wordt waar en hoe in theorie door middel van ICT-investeringen winst gerealiseerd kan worden.
- Het samenstellen van een longlist met mogelijke cases die concreet illustreren waar de winst (in termen van geld en tijd) behaald is.
- Het selecteren in overleg met de opdrachtgever van maximaal vijf cases (minimaal drie).
- Het verrichten van deskresearch en het houden van interviews (telefonisch of fysiek) om de cases in kaart te brengen.

¹ Het rapport is te vinden op www.zenc.nl

1.4. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de gemeentelijke werkprocessen geschetst. In hoofdstuk 3 wordt een overzicht gepresenteerd van 12 praktijkvoorbeelden (de zg. longlist). De uit de longlist geselecteerde cases worden in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt, waarna in het laatste hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen volgen.

2. Werkprocessen.

2.1. Inleiding.

Het realiseren van winst met ICT, ofwel het verbeteren van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de werkprocessen bij gemeenten, kan worden geïllustreerd door te kijken naar een generiek beeld van de werkprocessen bij gemeenten. Dit beeld zullen wij in dit hoofdstuk presenteren.

2.2. Werkprocessen en mogelijke voordelen van ICT.

In deze paragraaf besteden wij aandacht aan de volgende twee vragen:

- **Hoe** zien bij een gemeente de werkprocessen er op hoofdlijnen uit?
- **Waar** kan in potentie met ICT winst geboekt worden?

In de werkprocessen bij een gemeente kunnen een aantal stappen worden onderscheiden. Elk van deze stappen kan een barrière vormen, indien aan de overdracht van informatie in die stap niet goed vorm wordt gegeven. ICT, zo zullen wij zien, kan helpen bij het overbruggen van deze barrières. Daarnaast kan ICT ook helpen bij een effectievere en efficiëntere uitvoering van (delen) van het proces.

We onderscheiden de volgende stappen:

- *Voordat de klant bij het loket komt:* een goed voorbereide klant (bijvoorbeeld: welke zaken dienen meegenomen te worden) en een klant wiens gegevens zoveel mogelijk van te voren bekend zijn, bespaart de organisatie veel tijd. Een voorbeeld is de mogelijkheid die de afdeling burgerzaken van de gemeente Utrecht biedt om formulieren te downloaden en voordat ze aan het loket verschijnen door burgers te laten invullen. Er zijn ook voorbeelden van de omgekeerde werkwijze waarbij gemeenten zo veel mogelijk werk uit handen nemen van burgers (bijvoorbeeld door aanvraagformulieren specifiek naar bepaalde doelgroepen toe te sturen en zo mogelijk vooraf in te vullen). Deze voorbeelden zijn te vinden in de sfeer van gemeentelijke belastingen en inkomensafhankelijke voorzieningen (bijvoorbeeld het in het kader van inkomensondersteuning actief benaderen van personen die in aanmerking komen voor deelname aan scholing of werkprojecten).
- *Aan het loket* kunnen handelingen efficiënter, dan wel kunnen klanten een deel van de handelingen overnemen. Bijvoorbeeld door thuis (of ergens anders) producten en diensten van gemeenten af te nemen. Bij gemeenten zijn vooral het laatste jaar veel voorbeelden te vinden van elektronische publieke dienstverlening.¹ Een aantal concrete producten en diensten is via elektronische loketten beschikbaar. Voorbeelden hiervan zijn:
 - Het aan- en afmelden van een hond (ten behoeve de hondenbelasting).
 - Het aanvragen van een uittreksel GBA/BS.
 - Het doorgeven van een verhuismutatie.
 - Het opvragen van het aantal woningpunten door een woningzoekende.
 - Het inschrijven op een vrije kavel.
- *Achter het loket* kunnen formulieren met bijbehorende bewijsstukken geautomatiseerd ingevoerd en gedocumenteerd worden. Op dit terrein is bij gemeenten veel mogelijk. Bijvoorbeeld het thuis op het beeldscherm invullen door burgers of bedrijven van aanvraag- en belastingformulieren en het vervolgens

¹ Voor meer informatie over elektronische dienstverlening wordt verwezen naar het referentiemodel e-loket. Zie www.refentiemodel.nl

elektronisch ontvangen en verwerken binnen de gemeenten van deze formulieren en bijbehorende bewijsstukken. Dit vindt echter nog weinig plaats. Barrières hier zijn de elektronische identificatie van burgers, de onwennigheid met online betalen bij gemeenten en het veelal niet in elektronische vorm beschikbaar zijn van bewijsstukken.

- In de *back-office* zijn vervolgens nog twee stappen te vinden: *controle* op formulieren, bestanden en aangeleverde gegevens en het *feitelijk creëren* van de te leveren dienst (bijvoorbeeld het opleggen van een aanslag, het verlenen van een subsidie of het toekennen van een uitkering). Een voorbeeld in dit kader waarbij winst met ICT geboekt wordt is de toekenning van categorale bijstand. Bij het verstrekken van deze vorm van bijstand wordt steeds meer gebruik gemaakt van het met behulp van ICT ontwikkelde doelgroepprofielen. Het beoordelen en het afhandelen van aanvragen vindt daarmee efficiënter plaats.
- Ook is *substitutie van het gehele administratieve proces* mogelijk: ICT-infrastructuren zorgen ervoor dat bepaalde administratieve processen overgenomen kunnen worden. Een voorbeeld is het melden van verhuizingen. Burgers verzuimen nog wel eens verhuizingen door te geven aan gemeenten. Ze vergeten echter niet om het energiebedrijf te vertellen dat de energielevering kan worden stop gezet. Door middel van het uitwisselen van gegevens tussen het energiebedrijf en de gemeente kan de GBA actueel worden gehouden.
- *Vervolg-efficiënties*: doordat bepaalde overheidsorganisaties minder fouten maken, zullen de partners van deze overheidsorganisaties ook minder fouten maken, voor zover zij in hun handelen afhankelijk zijn van de juistheid van de informatie van de betreffende overheidspartij. Voorbeeld: het CJIB handelt de incasso van boetes af. Sinds de GBA bij gemeenten is ingevoerd, neemt het aantal fouten in het adressenbestand van het CJIB af. Dat betekent concreet dat boetes eerder betaald worden en dat het sturen van deurwaarders naar onjuiste adressen sterk is afgenomen. Deurwaarders brengen ongeveer 45 euro per uur in rekening, ongeacht de vraag of ze wel of niet de boete hebben geïnd.

3. De twaalf praktijkvoorbeelden.

3.1. Inleiding.

In het onderzoek zijn twaalf voorbeelden uit de praktijk van lokale overheid geïdentificeerd. Bij het identificeren is rekening gehouden met de volgende criteria. De praktijkvoorbeelden moeten:

- duidelijk maken **waar** en **hoe** besparingen zijn opgetreden in termen van tijd en geld;
- aansluiten bij gemeentelijke ontwikkelingen op het terrein van e-government;
- voor opdrachtgevers aanknopingspunten bieden voor de eigen situatie; en,
- zo veel mogelijk verspreid zijn over de gemeentelijke sectoren.

Op basis van bovenstaande criteria zijn de volgende cases geselecteerd, ingedeeld naar sectoren.

Veiligheid en openbare orde:

- Elektronische aangifte van enkele strafbare feiten

Dienstverlening aan burgers en bedrijven:

- Griffie elektronische dienstverlening

Bouwen en wonen:

- Elektronisch aanbesteden via Internet

Kunst en cultuur:

- Kopen van toegangskarten voor schouwburg en theater
- Digitale fotobibliotheek van een museum

Sociale zaken en werkgelegenheid:

- Herberekeningen uitkeringen
- Controle op rechtmatigheid van uitkeringen

Ruimtelijke ordening:

- Vastgoedregistratie

Gemeentelijke belastingen:

- Waardering Onroerende Zaken
- Toeristen- en hondenbelasting en parkeergelden

Milieu:

- Online melding grofvuil
- Bellende vuilcontainer

Bovenstaande twaalf praktijkvoorbeelden worden in de volgende paragrafen beschreven.

3.2. Elektronische aangifte van diefstal

Burgers en organisaties hebben meestal contact met de politie wanneer ze het slachtoffer zijn geworden van een strafbaar feit zoals inbraak, diefstal, vernieling e.d.. Van deze strafbare feiten willen zij aangifte doen. Burgers en organisaties moeten dan naar het politiebureau gaan in de plaats waar het delict heeft plaatsgevonden. Vaak zijn er wachtrijen

voor het doen van aangifte en kan het ook alleen op bepaalde tijden. De politieregio Rotterdam-Rijnmond biedt burgers de mogelijkheid tot het doen van aangifte via de telefoon (0900 8844) of via internet (www.politie-rotterdam-rijnmond.nl) van 21 strafbare feiten waaronder diefstal van een fiets, bromfiets, vernieling van een goed of motorvoertuig. Dit is makkelijk, praktisch en tijdsbesparend. Hierdoor ontstaat ruimte voor “meer gericht blauw op straat”.

Voor meer informatie over deze case verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

3.3. Griffie elektronische dienstverlening

Enschede was één van de eerste gemeenten in Nederland die actief aan de slag is gegaan met elektronische dienstverlening. In 1996 is in deze gemeente het project OLE2000 gestart waarbij verbetering van de dienstverlening aan burgers centraal staat. Enschede is in 2001 door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als ‘superpilot’ aangewezen.

Via het digitale loket in Enschede kunnen burgers diverse diensten afnemen. In termen van winst met ICT zijn de volgende voordelen gerealiseerd: betere dienstverlening en het afhandelen van een grotere hoeveelheid vragen door hetzelfde aantal medewerkers in eenzelfde tijdsperiode. Het digitaal opvragen van de taxatiewaarde heeft bijvoorbeeld geleid tot circa 20.000 aanvragen van bezoekers via de site ten tijde van de nieuwe herwaardering OZB en slechts tot 5.000 (veelal pro forma) bezwaarschriften. Vier jaar eerder werden er nog 12.000 bezwaarschriften ingediend. Aanzienlijk minder bezwaarschriften hoefden daardoor te worden afgehandeld. Of dit kwam door een betere waardering of door de griffie is onduidelijk. Ook de griffie verhuizingen levert winst op in die zin dat er veel meer verhuizingen worden doorgegeven, waardoor het GBA aan kwaliteit wint. Het zijn met name studenten die de weg naar het elektronische loket hebben gevonden en veel meer dan in vroegere tijden hun adreswijziging doorgeven.

3.4. Elektronisch aanbesteden via Internet

Bij de dienst Gemeentewerken van de gemeente Rotterdam kunnen aannemers online bestekken bestellen en inzien. Doel hiervan is het verhogen van het serviceniveau en het realiseren van een efficiëntieslag (door een vermindering van de advertentiekosten in de vakbladen), het verbeteren van de beschikbaarheid van de advertenties en het verbeteren van inzage in het proces en automatische melding van nieuwe openbare aanbestedingen. Op dit moment wordt in de advertenties volstaan met een link naar de site van Gemeentewerken. Op de site is de gehele tekst met betrekking tot het openbaar aanbesteden gepubliceerd. Dit bespaart advertentiekosten. Een ruwe schatting laat zien wat er op advertentiekosten kan worden bespaard: een advertentie van ten minste 1000 mm kost € 3.07 per mm, een advertentie van ten minste 3500 mm kost € 1.46 per mm, een losse mm daarentegen kost € 4.48. Een gemiddelde advertentie omtrent een aanbesteding overschrijdt bijna altijd de grens van 1000 mm. Door in een advertentie een verwijzing naar de site op te nemen, waar de advertentie zelf is geplaatst wordt al snel twee duizend euro per advertentie bespaard.

3.5. Kopen van toegangskarten voor schouwburg en theater

Burgers kunnen in Rotterdam bij de schouwburg en het theater online karten kopen voor voorstellingen. Zo ook bij het Luxor (zowel oude als nieuwe). Het aantal beschikbare karten is door de komst van het nieuwe Luxor met 60% gestegen, wat zorgde voor een extreem

zware personele belasting. Om deze uitbreiding van het aanbod te kunnen verwerken, is gekozen voor het online aanbieden van toegangskarten. Bij de start van de kaartverkoop voor het seizoen 2002-2003 heeft al meer dan 30% van de klanten hier gebruik van gemaakt. Online kaartverkoop heeft voordelen voor de klant, zoals verbetering van de dienstverlening doordat ze karten kunnen bestellen wanneer het hen uitkomt, maar ook doordat ze direct antwoord hebben op de vraag of de aanvraag kan worden gehonoreerd. Voor Luxor heeft online kaartverkoop ook voordelen: klanten kunnen via online verkoop sneller worden geholpen. Bestellingen worden namelijk automatisch afgehandeld waardoor medewerkers tijd hebben voor andere vormen van dienstverlening zoals het afhandelen van telefoongesprekken.

3.6. Digitale fotobibliotheek van een museum

Het museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam is één van de grootste kunstmusea in Nederland. Jaarlijks vragen wetenschappers, publiciteitsorganen, pers, uitgevers en drukkers dia's van kunstwerken uit het museum op voor publicatie. Deze dia's worden vaak niet terugbezorgd of komen beschadigd terug. Het aanmaken van duplicaten is een kostbare aangelegenheid. Een fotograaf moet worden ingehuurd om foto's van de kunstwerken te maken en te ontwikkelen. Hoe groot deze kosten exact zijn is niet bekend. Sinds juli 2002 worden deze dia's online aangeboden. Na betaling via creditcard worden de dia's per email of cd-rom naar de klant verstuurd. Dit heeft als voordeel dat een veel grotere doelgroep kan worden benaderd (met name het buitenland), en levert daarnaast ook een kostenbesparing op. De fotoafdeling kan namelijk veel doelmatiger en efficiënter beheren.

3.7. Herberekeningen uitkeringen

De Sociale Dienst van Amsterdam (SDA) is in 1999 gestart met het project Herber2000. Binnen dit project is een systeem ontwikkeld, Herber2000 genaamd, waarmee;

- het proces van herberekenen van uitkeringen sterk wordt vereenvoudigd,
- de kwaliteit van de uitkomsten verbetert (eenduidigheid van berekeningen), en;
- de continuïteit minder afhankelijk is van de aanwezigheid van specialisten.

Met het systeem worden herberekeningen uitgevoerd over de uitkering die in een bepaalde periode (1 januari 1995 tot heden), door een cliënt genoten is, en over de uitkering waar de cliënt in die bepaalde periode recht op had. Het verschil tussen deze twee uitkomsten leidt tot een vordering of een tegoed van/voor de cliënt.

De inzet van ICT is met het oog op winst met ICT relevant, omdat de frequentie van herberekenen hoog is, omdat het gaat om aanzienlijke financiële consequenties voor de diensten en hun cliënten en omdat er een flinke tijdsbesparing in de berekeningen is opgetreden.

Voor meer informatie over deze case verwijzen wij naar het volgende hoofdstuk.

3.8. Controle op rechtmatigheid van uitkeringen

De gemeenten Leeuwarden, Apeldoorn en Tilburg werken met elkaar samen aan de verbetering van de totale handhaving in de sociale zekerheid. Hiertoe heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) het LAT project² geïnitieerd met als opdracht om binnen twee jaar (2001-2002) de totale handhaving te verbeteren.

² Leeuwarden, Apeldoorn en Tilburg (LAT)-project

Apeldoorn werkt al sinds een aantal jaren samen met het Inlichtingenbureau. Dit Inlichtingenbureau fungeert als regulier werkproces. Het Inlichtingenbureau maakt het maandelijks in te leveren Rechtmatigheids Onderzoeks Formulier (ROF) overbodig. Dit formulier is dan ook per 01-01-2001 afgeschaft. Hierdoor is het aantal stappen in het proces gereduceerd (keten-integratie). Het niet hoeven te verwerken van de duizenden ROF's (per maand) heeft geleid tot een directe besparing van 1,5 fte die daardoor ingezet kan worden bij het verwerken van de samenloopsignalen. De uiteindelijke winst kan daarnaast gezocht worden in de richting van grotere cliëntvriendelijkheid: niet langer hoeft men onnodig aan cliënten te vragen naar gegevens die ook op een andere (digitale) wijze verkregen kunnen worden. Een koppeling met de GBA is daarbij één van de randvoorwaarden.

Na de afschaffing van het ROF kwam men al snel tot de conclusie dat op eenzelfde manier afschaffing van het formulier voor controle van rechtmatigheid (hercontrole) zou kunnen gebeuren. Voor het afschaffen van dit formulier golden dezelfde criteria. Met andere woorden: gegevens die men nodig had om de rechtmatigheid van de verstrekte uitkeringen vast te stellen hoefde men niet via omslachtige processen aan de klant te vragen, maar kon uit andere bronnen geleverd worden.

Beide ontwikkelingen hebben geleid tot aanzienlijke besparingen.

Voor meer informatie over deze case verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

3.9. Vastgoedregistratie, gemeente Boxmeer

De gemeente is een belangrijke bron voor vastgoedgegevens. Wetgeving en maatschappelijke verplichtingen maken dat de rol van de gemeente op vastgoedgebied nog verder zal toenemen. Intern wordt van dergelijke gegevens veel gebruik gemaakt, maar ook van buitenaf is de vraag groot. Binnen de gemeentelijke organisatie kan gedacht worden aan zaken als ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, verkeer, milieu, het opleggen van publiekrechtelijke beperkingen, veiligheid enz.

Voorheen kon de gemeente geen snelle en betrouwbare vastgoedgegevens verstrekken. Diverse bestanden bevonden zich verspreid door de organisatie. Vaak dubbelop, onvolledig, incorrect of verouderd. Wanneer een burger kwam met meer dan één vraag op het gebied van vastgoed, dan werd hij of zij door de hele organisatie gestuurd in een speurtocht naar de antwoorden. De burger mocht deze antwoorden vervolgens zelf met elkaar in verband brengen. Verbindingen tussen de verschillende vakgebieden waren moeilijk te leggen en een koppeling tussen administratieve gegevens en kaartmateriaal was er al helemaal niet. Op dit moment bestaat deze situatie nog steeds. In Boxmeer is een eerste stap in de goede richting inmiddels gezet.

In Boxmeer is een project van start gegaan dat tot doel heeft een aantal registraties binnen de gemeentelijke organisatie op te schonen, te verbeteren en te koppelen met digitaal kaartmateriaal. Tevens wordt per registratie handen en voeten gegeven aan de beheerorganisatie van zowel het administratieve als het geografische materiaal. Het project is onderverdeeld in deelprojecten en wordt dus 'laag voor laag' opgebouwd in de loop der tijd. De mogelijkheden en efficiency breiden dus steeds verder uit. Het project heeft een doorlooptijd tot eind 2005, waarna het hoogst waarschijnlijk over zal gaan in een beheersituatie.

Het project brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Op dit moment vergt het totale project een investering van een kleine 1,7 miljoen euro, waarvan 790.000 euro wordt ingezet voor externe kosten. In de totale investering zijn twee fulltime vastgoedmedewerkers opgenomen en de benodigde uren van andere medewerkers in de organisatie. Ook opleidingskosten

zitten erbij in. Het project levert een groot aantal baten op. Deze baten liggen in de sfeer van verbetering van kwaliteit en effectiviteit. De kwantitatieve baten zijn slechts sporadisch in beeld gebracht en liggen bijvoorbeeld op het terrein van betere heffing van leges van vastgoedproducten. Het project moet worden gezien als een investering voor de langere termijn.

3.10. Waardering Onroerende Zaken

3.10.1. Modelmatige WOZ-bepaling

De gemeente Amsterdam bepaalt sinds 1992 de WOZ-waarde van woningen modelmatig.³ Tot voorkort werden alle 450.000 woningen ten behoeve van de onroerende zaakbelasting, waterschapsheffing en eigen-woningforfait "handmatig" getaxeerd, wat een tijdrovende en kostbare procedure was. Bij modelmatig taxeren wordt de WOZ-waarde bepaald door rekenmodellen, vergelijkbaar met de manier waarop de meeste verzekeraars inmiddels de waarde van inboedels bepalen. Modelmatige WOZ-bepaling moet bijdragen aan het verminderen van de kosten die met hertaxatie zijn gemoeid. Vaak lopen deze kosten in de miljoenen. Op een modelmatige manier de WOZ-waarde bepalen levert alleen al in Amsterdam een besparing op van enkele miljoenen euro's.

Voor meer informatie over deze case verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

3.10.2. WOZ- Infodesk

De infodesk WOZ van de gemeente Den Haag biedt eigenaren en gebruikers van woningen en bedrijven de mogelijkheid tot het online inzien van het taxatierapport. Het systeem is ontwikkeld voor de grootschalige herwaardering van de WOZ in 2001 voor alle Haagse burgers en moest de communicatie omtrent deze grootschalige operatie verbeteren. Men hoopte hiermee het aantal bezwaarschriften terug te dringen, minder taxatierapporten te hoeven verstrekken en de publieksoptvang beter te stroomlijnen. Het aantal ingediende bezwaarschriften was na de hertaxatieronde in 2001 aanzienlijk lager dan in de jaren daarvoor. Het niet schriftelijk hoeven te verstrekken van taxatierapporten, maar de mogelijkheid voor eigenaren en gebruikers van woningen en bedrijven om deze rapporten te downloaden vanaf de WOZ-infodesk, levert een aanzienlijke besparing op.

Voor meer informatie over deze case verwijzen wij u naar hoofdstuk 4.

3.11. Toeristen- en hondenbelasting en parkeergelden

3.11.1. Gemeentebelastingen online: Amsterdam

De dienst Gemeente Belastingen Amsterdam beschikt over een digitale balie waar ondernemers en burgers online hulp krijgen bij het aangeven van de toeristenbelasting, de hondenbelasting en het indienen van een bezwaarschrift of klacht.

Met behulp van het informatiesysteem, is het complexe berekeningsdeel van de aangifte toeristenbelasting, maar ook de aangifte hondenbelasting in een (voor de cliënt) eenvoudig vraag en antwoordspel gezet. Afhankelijk van de gegeven antwoorden worden vervolgvragen gesteld en relevante antwoorden voor de berekening meegenomen. Het resultaat is een overzicht van het bedrag waar belasting over afgedragen zal moeten worden en hoeveel deze belasting zal bedragen. De berekening kan vervolgens worden uitgeprint en ondertekend.

³ WOZ = waardering onroerende zaken

Een soortgelijk vraag en antwoord spel is opgezet voor het indienen van een bezwaar of klacht naar aanleiding van een aanslag van de dienst GBA.

Het gebruik van het systeem bij de digitale balie levert de volgende baten op:

- betere dienstverlening aan burger en ondernemer;
- het GBA wordt minder met berekeningsfouten geconfronteerd;
- bezwaarschriften en klachten worden volgens een eenduidige structuur aangeleverd, waardoor het inboeken en afhandelen eenvoudiger verloopt. Dit komt de doorlooptijd ten goede.
- reclamanten kunnen gerichter worden geïnformeerd, waardoor de klantenservice steeds minder telefonisch belast wordt met vragen waarvan de antwoorden op de site te vinden zijn.

3.11.2. Online parkeerautomaten met chipknip: Rotterdam

De parkeerautomaten in Rotterdam zijn per 1 januari 2002 uitgerust met een chipknip betalingssysteem. Een parkeerautomaat kan niet meer met contant geld gevuld worden. De belangrijkste reden voor deze aanpassing was de hoge mate van vandalisme en diefstal. De met deze vorm van criminaliteit gepaard gaande kosten bedroegen per jaar ongeveer 1 miljoen euro. Het ging daarbij om zowel reparatiekosten als ook kosten voor de beschikbaarheid en het inroosteren van reparateurs. De nieuwe parkeerautomaten zorgen ervoor dat de beschikbaarheid van automaten is toegenomen van 60-70% naar 98-99%. Hierdoor zijn de maandelijkse inkomsten sterk gestegen. Daarnaast hoeven minder mensen te worden ingeroosterd voor reparaties, deze medewerkers kunnen nu andere taken verrichten. De totale onderhoudskosten zijn sterk afgenomen.

De nieuwste ontwikkeling is het online afstorten van de parkeergelden. Op dit moment zijn 250 automaten online. Het afstorten is nog niet mogelijk. Zodra dit gerealiseerd is, kunnen medewerkers die zich nu bezig houden met het innen van parkeergelden (door de parkeerautomaten langs te lopen) ingezet worden voor andere taken.

3.12. Online melding grofvuil

Binnen de gemeente Delft is het naast het maken van een telefonische afspraak met de Reinigingsdienst ook mogelijk om een elektronisch formulier in te vullen met daarop het verzoek voor het ophalen van grofvuil. Het voordeel van online aangifte is dat het verzoek direct in het planningsysteem wordt verwerkt en in de routelijsten wordt meegenomen. Er hoeft dus geen medewerker/telefoniste meer aan te pas te komen, wat tijd scheelt.

Voor meer informatie over deze case verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

3.13. Bellende vuilcontainer

In de binnenstad van Groningen staan bellende vuilcontainers. De ondergrondse bakken geven via een belletje (modem) naar de milieudienst aan wanneer ze bijna vol zijn. Dit levert winst op. Ten eerste kunnen de bakken meer kilo's verwerken: 320 kilo bij bellende vuilniscontainers tegen 240-250 kilo bij inzamelen op basis van ervaring. Hierdoor kunnen in een kortere periode meer kilo's afval worden verzameld wat zorgt voor een verbetering. Ten tweede kunnen er meer huishoudens op één container zijn aangesloten, namelijk 70 tot 75 huishoudens in plaats van 50. Dit levert een besparing op in het aantal beschikbare vuilcontainers: er zijn minder containers nodig. Daarnaast bespaart het op inzamelen: meer afval in één container betekent minder containers lichten en efficiënter lichten.

Er zijn drie voorwaarden om dit alles mogelijk te maken. De bellende vuilcontainers moeten worden uitgerust met een modem en bewoners moeten een pasje ontvangen om hun afval in de container te kunnen doen. Daarnaast blijkt inspraak van groot belang te zijn.

De investering betaalt zichzelf terug, dat blijkt uit voorlopige cijfers ondanks het feit dat de investering vrij fors is.

3.14. Van twaalf naar vijf

In overleg met de opdrachtgever zijn vijf cases geselecteerd:

- Elektronische aangifte diefstal. De argumentatie voor deze case is het feit dat er sprake is van een koppeling met het primaire bedrijfsprocessysteem.
- Herberekeningen uitkeringen. Voor deze case zijn twee redenen aan te voeren. Ten eerste: volume, het gaat om omvangrijke aantallen cliënten. Ten tweede: het gaat om een innovatie die voortgekomen is uit noodzaak (bezuinigingen).
- Controle op rechtmatigheid. Uit dit praktijkvoorbeeld blijkt dat ketenintegratie en pro-actieve dienstverlening op gemeentelijk niveau realiteit is.
- WOZ: modelmatige herwaardering en Infodesk. Deze case geniet binnen vakkringen enige bekendheid en wordt daarom verder uitgewerkt.
- Online melding grofvuil. Dit is een goed voorbeeld van elektronische publieke dienstverlening.

4. De vijf beste voorbeelden

4.1. Elektronische aangifte politie Rotterdam-Rijnmond

4.1.1. Het probleem

De kerntaken van de politie zijn opsporing, handhaving van de openbare orde en hulpverlening. Als burgers en/ of organisaties slachtoffer zijn geworden van een strafbaar feit zoals inbraak, diefstal, vernieling e.d.. kunnen zij aangifte doen bij de politie. Zij moeten hiervoor dan naar het politiebureau gaan in de plaats waar het delict heeft plaatsgevonden. Vaak kan aangifte alleen op bepaalde tijden gebeuren en zijn er wachtrijen voor het doen van aangifte. Het opnemen van een eenvoudige aangifte duurt gemiddeld ook nog eens twintig minuten, waardoor de totale tijd al snel oploopt naar een uur. Van eenvoudige vergrijpen zoals diefstal van een fiets wordt vaak geen aangifte gedaan omdat dit in de ogen van de burger niet belangrijk is, niet helpt of de schade te gering is.

Het blijkt dat er goede alternatieven voorhanden zijn voor het doen van de fysieke aangifte.

4.1.2. De oplossing

Sinds 1 juli 2002 kunnen alle inwoners van de regio Rotterdam-Rijnmond, van een flink aantal gepleegde strafbare feiten, ook via de telefoon (0900 8844) of via internet (www.politie-rotterdam-rijnmond.nl) aangifte doen bij de politie. Dit is voor beide partijen makkelijk, praktisch en tijdsbesparend.

4.1.3. De investering

De investering van deze oplossing is voor de politieregio Rotterdam-Rijnmond aanzienlijk geweest aangezien de totale ontwikkeling in eigen beheer heeft plaatsgevonden. De politie Rotterdam-Rijnmond heeft een eigen aangiftesite ontwikkeld, waarbij er voor veel (eenvoudige) feiten via het internet aangifte gedaan kan worden. Het unieke bij de politie Rotterdam-Rijnmond is dat de digitale aangiften na een controle geheel geautomatiseerd overgezet worden in het bedrijfsprocessensysteem.

4.1.4. De realisatie

De elektronische aangifte maakt deel uit van het programma Fijnmazigheid, Proces Intake en Service. Dit programma stimuleert een multi-channel intake: balie, telefoon en website. Doel van het aanbieden van meerdere kanalen is het verbeteren van de dienstverlening door de service aan klanten te verhogen, het verbeteren van de efficiëntie en het verbeteren van de beleidsinformatie over criminaliteit. Hierdoor ontstaat ruimte voor gericht blauw op straat. Voor de aangifte van 21 strafbare feiten (zoals diefstal, inbraak, zakkenrollerij, vernielingen, gevonden/verloren voorwerpen, etc) is elektronische aangifte mogelijk. Van belang bij deze 21 strafbare feiten is dat er geen sprake mag zijn van opsporingsindicatie, omdat dan meer gedetailleerde informatie van de aangever gewenst is. Alle andere aangiften kunnen alleen aan de balie worden afgehandeld.

Binnen het korps Rotterdam-Rijnmond is er gekozen voor een centrale verwerking van de internet aangiften. Ten behoeve hiervan is er binnen het regionale callcenter een afdeling opgericht met (op termijn) 19 medewerkers. Deze afdeling tele-service is zowel belast met de verwerking van de telefonische aangiften als de internet aangiften.

Het projectteam elektronische aangifte bestond uit verschillende ontwikkelaars en slechts enkele mensen uit de organisatie. Het beheer van de toepassing is in de bestaande beheerorganisatie ondergebracht.

De elektronische aangifte vindt op een ander manier plaats dan de aangifte aan de balie. Voor de elektronische (en telefonische) aangifte is een geheel nieuwe processtructuur (inclusief gegevensinvoer) ontworpen. De kern hiervan is dat burgers en bedrijven door middel van het geven van antwoorden op vragen (via een beslisboom) door de aangifte worden heen geloodst. Tijdens het invullen van de aangifte worden bepaalde gegevens direct gecontroleerd (zoals koppeling woonplaats en straatnaam, postcode en huisnummer, automerken, omschrijving van goederen, leeftijd). De aangifte wordt in behandeling genomen en gecontroleerd op een aantal gegevens en wordt na goedkeuring automatisch naar X-Pol (het bedrijfsprocessensysteem) doorgesluisd. De aangever kan met behulp van een unieke 32-cijferige code de definitieve aangifte van internet downloaden uiterlijk 5 werkdagen na de datum waarop aangifte is gedaan.

Voor het elektronisch doen van aangifte heeft de aangever uitsluitend een standaard PC met internetaansluiting en browser (Microsoft Internet Explorer 4.0 of hoger) nodig.

4.1.5. De kosten en baten analyse

De elektronische (en telefonische) aangiften worden op één centrale plaats in de organisatie verwerkt door één type functionaris. De elektronische aangifte wordt direct opgenomen in het bedrijfsprocessysteem. Per internet aangifte levert dit voor eenvoudige strafbare feiten een tijdsbesparing op van 17 minuten per aangifte: de tijd voor het invoeren en verwerken van een aangifte is daarmee teruggebracht van 20 minuten tot 3 á 4 minuten. Bij de aangifte van een bedrijfsdiefstal loopt de tijdsbesparing zelfs op naar 30 tot 40 minuten per aangifte. De tijdsbesparing voor een telefonische aangifte is minder groot, aangezien deze aangiften door een politiemedewerker worden ingevoerd.

Jaarlijks worden in Rotterdam-Rijnmond ongeveer 125.000 aangiften gedaan van een strafbaar feit en komen ruim 13.000 meldingen van gevonden en/of verloren goederen binnen. Ongeveer de helft van de aangiften leent zich voor elektronische of telefonische aangifte, dat wil zeggen een dikke 60.000 aangiften, en alle meldingen van gevonden en/of verloren goederen kunnen in principe elektronisch of telefonisch worden afgehandeld.

Ook kwalitatief zijn hoge winsten te boeken. Uit recente aangifte cijfers blijkt dat de bereidheid bij burgers voor het doen van aangiften sterk is toegenomen. Het is nog te vroeg om te achterhalen of dit het gevolg is van elektronische aangifte. Daarnaast is het aangifte-proces efficiënter ingericht. Hierdoor ontstaat extra ruimte voor 'meer gericht blauw op straat'.

4.1.6. Leermomenten

Elektronische aangifte levert een duidelijke meerwaarde op zowel voor de politieorganisatie als voor de aangever. Voor de aangever betekent elektronische en ook telefonische aangifte een tijdsbesparing. Dit geldt ook voor de politie. Aangiften worden automatisch opgenomen in het bedrijfsprocessensysteem en het proces-verbaal wordt automatisch aangemaakt.

Burgers en vertegenwoordigers van bedrijven stellen deze manier van aangifte doen zeer op prijs gesteld. Door deze nieuwe wijze van aangifte doen, is de politie beter bereikbaar geworden en is de dienstverlening verbeterd.

4.2. Herberekeningen uitkeringen

4.2.1. Het probleem

Als gevolg van bezuinigingen staat de Sociale Dienst Amsterdam (46 basiseenheden, verdeelt over 8 regio's, 45.000 klanten) sterk onder druk. Om die reden wordt door middel van onder andere reorganisaties gestreefd naar een grotere efficiëntie in de werkprocessen.

In dit streven is voor rekenspecialisten in de werkprocessen steeds minder plaats. Toch blijven er rekentaken bestaan. Deze voor de Sociale Dienst belangrijke berekeningstaken vloeien voort uit het verstrekken van uitkeringen aan uitkeringsgerechtigden. De hoogte van die uitkering wordt beïnvloed door verschillende factoren. Het vaststellen van de juiste hoogte van de uitkering naar aanleiding van wijzigingen (veelal nieuwe feiten en omstandigheden) wordt aangeduid als het herberekenen van de uitkering. Het aantal variabelen dat bij deze berekeningen (jaarlijks 625 declaraties en 21.000 vorderingen) een rol kan spelen, maakt het herberekenen tot een zeer specialistische uitvoeringstaak. Het verzamelen van alle gegevens en het correct toepassen van alle rekenregels vergt, indien handmatig uitgevoerd, naast veel kennis vooral veel tijd. De beschikbare kennis en tijd was door de eerder genoemde reorganisaties minder voor handen. Herberekeningen en met name declaraties werden bijna niet meer uitgevoerd.

4.2.2. De oplossing

Om de rekentaken toch mogelijk te maken is binnen het project Herber2000, dat in 1999 van start is gegaan, programmatuur ontwikkeld die minder gespecialiseerde gebruikers ondersteunt bij het maken van berekeningen. De applicatie Herber2000 zorgt ervoor dat:

- het proces van herberekenen van uitkeringen sterk wordt vereenvoudigd,
- de kwaliteit van de uitkomsten verbetert (eenduidigheid van berekeningen toeneemt); en,
- de continuïteit minder afhankelijk is van de aanwezigheid van rekenspecialisten.

Met deze applicatie worden herberekeningen uitgevoerd over de uitkering die in een bepaalde periode, (vanaf 1 januari 1995 tot heden), door een cliënt genoten is, en over de uitkering waar de cliënt in die periode recht op had. Het verschil tussen deze twee uitkomsten leidt tot een vordering of een tegoed van/voor de cliënt.

De stand-alone applicatie is sinds 2000 in gebruik bij SDA en wordt met succes gebruikt door (niet-) rekenspecialisten. Op dit moment wordt voor alle basiseenheden een Intranetversie, met nieuwe functionaliteiten, uitgerold. Deze extra functionaliteiten zullen naar verwachting nog extra besparingen opleveren.

4.2.3. De investering

Voor het hele ontwikkeltraject (van de standalone versie van Herber2000 naar implementatie van Herberweb) is iets meer dan 2 miljoen euro beschikbaar. Dit bedrag is inclusief het opleiden van ongeveer 600 medewerkers van de Sociale Dienst Amsterdam.

4.2.4. De realisatie

De ontwikkeling van het herberekeningprogramma moest in vrij korte tijd gebeuren. Daarom heeft men als doelstelling gekozen om in eerste instantie 70% van alle herberekeningen te ondersteunen. De handmatige wijze van herberekenen is doorgelicht en gedeeltelijk gewijzigd. Dit proces is vervolgens geautomatiseerd wat heeft geresulteerd in Herber2000. Aangezien in Amsterdam al eerder was besloten om de belangrijkste applicaties, waaronder het NUS (Nieuw Uitkeringen Systeem) te gaan web-enablen, lag het voor de hand dat ook Herber hierop zou aansluiten. Hierdoor kunnen de separate Herber modules eenvoudig toegankelijk worden gemaakt voor de gebruiker, is de applicatie eenvoudiger te beheren en is tevens een koppeling mogelijk met een database met financiële gegevens (uitkeringshistorie). De webversie van Herber ondersteunt zelfs 85% van alle herberekeningen. Aan de uitrol van Herberweb over alle basiseenheden wordt momenteel de laatste hand gelegd.

4.2.5. De kosten en baten analyse

Amsterdam heeft ongeveer 45.000 klanten. Op jaarbasis verwerkt de SDA 625 declaraties en 21.000 vorderingen. Men stelt dat het gebruik van Herber2000 minstens 0,5 uur per berekening aan besparing oplevert. Dit leidt tot de volgende berekening: 625 declaraties

$(625 \times 0,5 \text{ uur}) = 313 \text{ uur}$, $21.000 \text{ vorderingen}$ ($21.000 \times 0,5 \text{ uur}$) = 10.500 uur . De totale besparing komt daarmee op $10.813 \text{ uur per jaar}$. Tegen een tarief van €45,- per uur betekent dat een totale besparing van € 486.585 per jaar voor Amsterdam.⁴

Als we deze bedragen extrapoleren naar landelijk niveau, komen we tot de volgende besparingen. Op landelijk niveau is sprake van zo'n 325.000 cliënten. Een snelle rekensom levert op: $\text{€}486.585 / 45.000 = \text{€}10,81$ besparing per cliënt: $325.000 \times \text{€}10,81 = \text{€}3.514.000$ besparing op jaarbasis voor heel Nederland.

Naast deze forse besparing op efficiency, is nog een aantal andere meer kwalitatieve baten te benoemen:

- rekenspecialisten kunnen zich richten op de echt ingewikkelde berekeningen;
- direct aan het loket kan een voorlopige herberekening aan de cliënt worden gepresenteerd, die weet hierdoor eerder waar hij aan toe is;
- de kwaliteit van herberekeningen neemt toe (eenduidigheid).

Voor de webversie gaat SDA ervan uit dat de besparing, door de opgenomen extra functionaliteiten, nog eens met 0,25 uur per berekening zal toenemen.

4.2.6. Leermomenten

In de huidige situatie is het werken met Herber al winstgevend, zowel met betrekking tot de apparaatskosten als met betrekking tot de kwaliteit en snelheid van de uitgevoerde berekeningen richting de klant. Er is echter op landelijk niveau nog veel meer winst te behalen. Een eventuele uitrol van Herber over de andere Sociale Diensten in Nederland, kan grote efficiency- en effectiviteitsvoordelen opleveren.

4.3. Controle op rechtmatigheid van uitkeringen

4.3.1. Het probleem

Bij de Sociale Dienst in Apeldoorn (Dienst Samenleving) loopt een door het ministerie van SZW geïnitieerd project: het LAT project. De projectnaam komt voort uit de gemeentenamen van de drie deelnemende sociale diensten: Leeuwarden, Apeldoorn en Tilburg. Deze drie gemeenten hebben gezamenlijk de opdracht gekregen om binnen twee jaar (2001-2002) de totale handhaving van de sociale zekerheid te verbeteren. Dat betekent in dit geval: eenvoudiger, efficiënter en klantvriendelijker.

Het project is opgeknipt in vier delen (deelprojecten):

- het in een vroeg stadium informeren van cliënten,
- het verder optimaliseren van de dienstverlening,
- het vroegtijdig detecteren en afhandelen,
- het sanctioneren.

De vier deelprojecten vormen in feite een cirkel en omvatten het gehele proces. Als cliënten al direct weten wat men wel en niet mag, als ze op open wijze geïnformeerd worden en als de sociale dienst vervolgens snel reageert in het geval er eventuele zaken niet juist zijn, dan kan er op een strenge en rechtvaardige manier gesanctioneerd worden.

4.3.2. De oplossing

In 1999 is er bij de Dienst Samenleving in Apeldoorn een pilot geweest met het Inlichtingenbureau. Het Inlichtingenbureau werkt met een systeem dat (op basis van het Sofi-nummer) snel en nauwkeurig in staat is gegevens van verschillende instellingen in het geval van

⁴ Zie voor de onderbouwing van het tarief van € 45,- per uur de bijlage.

uitkeringen met elkaar te vergelijken. Hieruit bleek al snel dat het Inlichtingen-bureau een goede en efficiënte vervanger is van de tot dan toe gehanteerde signalen van fraude. De Sociale Dienst in Apeldoorn gebruikt sinds 1999 het Inlichtingenbureau als basis voor haar werkproces.

De geautomatiseerde gegevensvergelijking zorgt ervoor dat fraude en andere onregelmatigheden (een zgn. 'samenloopsignaal') direct aan het licht komt. Gebruik van het Inlichtingenbureau maakt het maandelijks door cliënten in te leveren Rechtmatigheids-OnderzoeksFormulier (ROF, oftewel het 'inkomstenbriefje') overbodig. Dit formulier is dan ook per 1 januari 2001 afgeschaft. Ter vervanging is een mutatieformulier ontwikkeld, welke binnen één week na een eventueel ontstane mutatie moet worden ingeleverd. Er zijn minder stappen nodig in het proces van controle op rechtmatigheid en de cliënt hoeft geen overbodige formulieren meer in te vullen. Hier is sprake van ketenintegratie.

Na de afschaffing van het ROF constateerde men in Apeldoorn dat voor afschaffing van het bestaande Heronderzoek Rechtmatigheid (de zgn. 'hercontrole') eigenlijk dezelfde criteria golden. Dit betekent dat de gegevens die men nodig heeft om de rechtmatigheid van de verstrekte uitkering vast te stellen niet via omslachtige en tijdrovende processen aan de klant worden gevraagd, maar dat hiervoor zoveel mogelijk andere bronnen en methoden gebruikt kunnen worden (het IB en een koppeling met het GBA). In plaats van het door de cliënt (binnen een bepaalde tijd) in te vullen en te verzenden hercontrole formulier (6 pagina's groot), wordt een digitaal status formulier vervaardigd met daarop de meeste actuele situatie van de cliënt. De cliënt ondertekent dit formulier (2 x per jaar) en stuurt het terug.

Deze wijzigingen zijn voorgesteld tijdens het eerste gebruik van het IB. Vervolgens zijn deze binnen het LAT project verder uitgewerkt, met name met betrekking tot het optimaliseren van de dienstverlening (2^e deelproject).

Op dit moment zijn er binnen de andere deelprojecten meerdere producten in ontwikkeling die er mede voor zorgen dat de uitkeringen rechtmatig verstrekt worden. Voorbeelden hiervan zijn themacontroles en het opstellen van zogenaamde 'risico-profielen'.

4.3.3. De investering

De investeringskosten die zijn gemaakt worden ten dele gedekt door de gelden die in het kader van het LAT-project door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ter beschikking gesteld, voor de drie gemeenten samen zo'n 1,7 miljoen. Daarnaast is er met name sprake van personele kosten, die echter moeilijk te kwantificeren zijn.

4.3.4. De realisatie

Na constatering dat de processen rond het rechtmatigheidsonderzoek en de hercontrole konden worden aangepast, is uitgebreid gecommuniceerd naar de eigen medewerkers en de cliënten over de (voordelen van de) nieuwe situatie. Het gebruik van het mutatieformulier en het statusformulier is nader toegelicht.

De IB-meldingen worden vervolgens maandelijks afgewerkt volgens de volgende stappen:

1. upload van het GSD bestand naar het IB;
2. download van het bestand samenloopsignalen uit IB;
3. verwerking van de samenloopsignalen;
4. het zo nodig opvragen van looninformatie door aanschrijving werkgevers;
5. verwerken van de looninformatie: maken van een berekening van de te veel ontvangen uitkering, de vermoedelijke fraude en het boetebedrag;
6. opstellen van een rapportage;
7. overdracht naar een Boeteconsulent of een Sociaal Rechercheur.

4.3.5. De kosten en baten analyse

Met betrekking tot het afschaffen van de ROF constateert de dienst dat het niet meer hoeven te verwerken van zo'n 4.000 ROF's per maand direct tot een personele besparing van €7.500 heeft geleid.⁵ Deze besparing is ingezet voor het adequaat verwerken van de samenloopsignalen uit het IB-systeem.

Daarnaast is er sprake van een toegenomen cliëntvriendelijkheid. Het is immers niet meer nodig om aan cliënten gegevens te vragen die ook op een andere (digitale) wijze verkregen kunnen worden.

Door de vervanging van de hercontrole door een statusformulier, is niet alleen sprake van pro-actieve dienstverlening van de Sociale Dienst, maar ook van een personele besparing van ongeveer €157.500.⁶ Deze besparing is gedeeltelijk weer ingezet om intern andere ontwikkelingen in gang te zetten.

Wat, naast de totale besparing van €225.000, als duidelijke andere meer kwalitatieve resultaten gemeld kunnen worden, zijn:

- hogere klanttevredenheid met betrekking tot de doorgevoerde wijzigingen;
- kortere fraudeperiodes;
- lagere fraudebedragen;
- snellere invordering;
- directe verrekening, waardoor het feitelijk niet tot fraude van de cliënt kan komen.

Deze opbrengsten zullen, naarmate de uitwerking van het LAT-project in Apeldoorn meer gestalte krijgt, steeds tastbaarder worden.

We kunnen deze opbrengsten extrapoleren naar landelijk niveau. Binnen afzienbare tijd zal elke Sociale Dienst in Nederland gebruik kunnen maken van het IB. Naast de kwalitatieve voordelen, kunnen we een berekening maken van de kwantitatieve voordelen. Apeldoorn heeft ongeveer 4.000 cliënten en een besparing van € 225.000. Heel Nederland kent ongeveer 325.000 cliënten: $€225.000/4.000 = €56,25$ besparing per cliënt. $325.000 * € 56,25 = €18.281.250$. Er kan volgens deze berekening landelijk meer dan 18 miljoen worden bespaard.

4.3.6. Leermomenten

Het gebruik van bestaande registraties voor bestandsvergelijking (ketenintegratie) levert qua apparaatskosten en vermindering van het aantal fraude gevallen duidelijk meerwaarde op. Ditzelfde geldt voor de door de Sociale Dienst geleverde pro-actieve dienstverlening. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is de betrouwbaarheid van deze bronbestanden en de performance van systemen en verbindingen.

Aangezien de dienstverlening van het Inlichtingenbureau ter beschikking komt van alle Sociale Diensten in Nederland, lijkt de uitspraak gerechtvaardigd dat er op landelijk niveau grote administratieve en efficiëncy voordelen gehaald kunnen worden (i.c. 18 miljoen) en dat tevens fraudegevallen sneller aan het licht kunnen komen, met alle voordelen van dien.

Als kritische succesfactor geldt dat vanaf het begin van het IB-traject de toenmalig wet-houder zeer pro-actief betrokken is geweest. Zozeer dat hij op persoonlijke titel in het bestuur van het IB heeft plaatsgenomen. Een voor het college vooropstaand resultaat van het traject was in eerste instantie een hogere klanttevredenheid. Om dit blijvende resultaat te

⁵ Zie voor onderbouwing bijlage.

⁶ Zie voor onderbouwing bijlage.

kunnen bereiken richt de sturing door het college zich op dit moment met name op het proces.

4.4. Waardering Onroerende Zaken

4.4.1. Modelmatige WOZ-bepaling Amsterdam

Het probleem

De Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) geldt vanaf 1 januari 1995. De Wet WOZ regelt de waardering van onroerende zaken en bepaalt dat iedere gemeente periodiek (elke vier jaar) moet vaststellen wat alle onroerende zaken binnen de gemeentegrenzen waard zijn. Doel van de wet is dat door alle gemeenten in heel Nederland op eenzelfde wijze de waarde van onroerende zaken wordt bepaald. Deze waarden worden gebruikt voor de belastingheffing door de Rijksbelastingdienst, de waterschappen en de gemeenten. De Rijksbelastingdienst en de waterschappen taxeren dus niet zelf de onroerende zaken die voor hun belastingheffing van belang zijn, maar maken gebruik van de gegevens van de Gemeentelijke Belastingdienst. Onder toezicht van de Waarderingskamer gebeurt de waardebepaling op een doelmatige, rechtvaardige en uniforme wijze. De nieuwe waarde wordt eens per vier jaar via een voor bezwaar vatbare beschikking aan de burger gezonden. Daarnaast worden ook tussentijds beschikkingen afgegeven als gevolg van verhuismutaties en wijzigingen in de waarde van een pand tengevolge van verbouwing, nieuwbouw of bestemmingsplanwijziging.

De gemeentelijke belastingdienst verzamelt en beheert hiervoor de benodigde vastgoed-informatie. Taxateurs taxeren aan de hand van deze beschikbare vastgoedinformatie alle WOZ objecten. Dit zijn er in Amsterdam zo'n 450.000. Het taxeren van zoveel objecten is een omvangrijke klus. In 1992 werd door de gemeente Amsterdam nog een taxatiebureau ingehuurd om de herwaardering uit te voeren. Door dit bureau werden circa 80 taxateurs ingezet voor het taxeren van het onroerend goed in de gemeente. Bij het taxeren van zoveel woningen en bedrijven wordt niet ieder object van binnen bekeken. Wel worden vele kenmerken die een waarde kunnen beïnvloeden verzameld en beoordeeld. Op basis hiervan worden objecten vergeleken met de marktwaarde van vergelijkbare objecten die zijn verkocht (of verhuurd in het geval van bedrijven) rond de waardepeildatum.

De oplossing

De dienst Gemeentebelastingen Amsterdam heeft er vier jaar geleden bij de grootschalige hertaxatie voor gekozen om in plaats van 'handmatig' alle objecten modelmatig te gaan taxeren. Bij modelmatig taxeren wordt de WOZ-waarde bepaald door statistische rekenmodellen die met behulp van de marktgegevens en de verzamelde objectkenmerken de waarde van het onroerend goed bepalen. De rol van de taxateurs is hierdoor ingrijpend veranderd. Zij controleren en fiatteren de modelwaarden. De herwaardering van 1999 is uitgevoerd met 7 taxateurs voor de woningen en 7 taxateurs voor bedrijfsmatig onroerend goed.

De investering

De investeringskosten voor het ontwikkelen van de modelmatige waardebepaling bedroegen ongeveer € 720.000 (4 fte's zijn ongeveer 4 jaar bezig geweest met het ontwikkelen van de modellen). Daarnaast is nog ongeveer € 400.000 besteed aan de inhuur van programmeurs voor het bouwen van de applicatie.

De realisatie

In Amsterdam heeft de Dienst Gemeentebelastingen een informatiesysteem ontwikkeld dat op grond van rekenmodellen de waarde van de te taxeren objecten kan bepalen. Deze taxatie dient tevens als basis voor berekeningen van de Belastingdienst en de water-

schappen. In 1999 zijn alle 400.000 woningen en ongeveer de helft van de 50.000 bedrijven op deze wijze getaxeerd. Het aantal bezwaarschriften dat is ingediend is niet toegenomen maar ook niet echt teruggedrongen. Een verklaring hiervoor ligt volgens de dienst Gemeentebelastingen in het feit dat er vaak 'beroepsmatig' bezwaar wordt gemaakt. De kwaliteit van de waardering heeft op het aantal bezwaren een relatief geringe invloed. Voor het terugdringen van het aantal bezwaarschriften is de hoop met name gevestigd op verbetering van de communicatie met belanghebbenden: een betere voorlichting aan burgers, interactieve dienstverlening en vooroverleg met zakelijke belanghebbenden. Wel is het aantal door Gemeentebelastingen gehonoreerde bezwaarschriften sterk gedaald. Dit komt doordat de informatie beschikbaar in het informatiesysteem kwalitatief beter is dan voorheen.

De kosten en baten analyse

Modelmatige waardebeoordeling is goedkoper dan 'handmatige' hertaxatie en moet helpen om de taxatiekosten drastisch terug te dringen. De Belastingdienst en de waterschappen zouden graag zien dat onroerend goed vaker dan eens in de vier jaar wordt getaxeerd. Modelmatig waarde bepalen kan hier uitkomst bieden. De verwachting is dat ongeveer 80% van de te taxeren objecten modelmatig kan worden getaxeerd. De overige 20% moet door een gebrek aan vergelijkbare objecten nog door een taxateur 'handmatig' worden beoordeeld. Inhuur van extra taxateurs is hierdoor overbodig geworden. Een herwaardering kost in een stad als Amsterdam enkele miljoenen. Modelmatig taxeren levert een besparing op van meer dan 50% van de oorspronkelijke kosten. De investeringskosten wegen ruimschoots op tegen de baten.

De kosten van de herwaardering prijspeil 1992 bedroegen (exclusief de kosten van bezwaar- en beroepschriften) circa ca € 20,- per object (bij 450.000 objecten is dit ca. € 8 miljoen). Bij de herwaardering prijspeil 1999 waren de kosten (exclusief de kosten van bezwaar- en beroepschriften) gedaald naar € 8,74 per object (bij 450.000 objecten is dit ca € 3,9 miljoen). Dit levert een besparing op van € 4 miljoen per hertaxatie ronde.

Daarnaast is Gemeentebelastingen Amsterdam door het gebruik van waarderings-modellen in staat geweest om ook de herwaardering in drie omliggende gemeenten uit te voeren.

Wij kunnen bovenstaande cijfers extrapoleren naar landelijk niveau. In Den Haag wordt een besparing gerealiseerd van € 8,88 per object (€ 4 miljoen gedeeld door 450.000 objecten). In Nederland zijn 8 miljoen WOZ-objecten. Op landelijk niveau kan met modelmatig waarderen een besparing van € 71 miljoen (€ 8,88 maal 8 miljoen objecten) gerealiseerd worden. Op jaarbasis gaat het om een bedrag van € 17,75 miljoen (€ 71 miljoen gedeeld door 4 jaar).

Ook kwalitatief zijn de nodige winsten geboekt. Uit onderzoek blijkt dat modelmatige herwaardering minstens zo goed werkt als 'handmatige' herwaardering. De Waarderingskamer heeft, mede naar aanleiding van de ervaringen in Amsterdam, in de Waarderingsinstructie 2003 opgenomen dat in 2003 in alle gemeenten, met name de waardering van woningen bij voorkeur modelmatig dient te geschieden.

De aanleiding voor de start van de ontwikkeling van waarderingsmodellen was een gemeentelijk onderzoek naar de kwaliteit en kosten van de herwaardering 1992. De eerste modellen zijn ontwikkeld als controlemodellen voor de door taxateurs vastgestelde waarden in 1992. De sturing voor de verdere ontwikkeling lag met name bij de directie van de dienst Gemeentebelastingen Amsterdam.

Leermomenten

Modelmatige herwaardering levert qua apparaatskosten duidelijk meerwaarde op. Het informatiesysteem voor de modelmatige herwaardering van WOZ-objecten kan automatisch objecten herwaarderen. De taxateurs hadden aanvankelijk een grote argwaan ten aanzien van het concept modelmatig waarderen. Er is veel geïnvesteerd in het wegnemen van deze

scepsis, onder andere door het actief betrekken van de taxateurs bij de modelontwikkeling om zo het “black box”-gehalte te verminderen. In 1998 is de ontwikkelafdeling als zelfstandige eenheid opgeheven en zijn de ontwikkelaars op de taxatie-afdelingen geplaatst. De nieuwe generatie modellen, die vanaf 2003 worden gebruikt, bieden door middel van rapportages meer inzicht in de werking van de modellen op een voor taxateurs en belanghebbenden begrijpelijke wijze. Het is voor een overheidsinstelling als Gemeentebelastingen Amsterdam moeilijk gebleken om kwalitatief hoogwaardig personeel (met name econometristen en programmeurs) langere tijd aan zich te binden. Met name de salariëring is aan beperkingen gebonden.

De kritische succesfactoren van het project worden vooral ingegeven door de eisen van de wet-WOZ en de Waarderingsinstructie op het gebied van procesmatig werken, kostenbeheersing en kwaliteit van de waardering.

4.4.2. WOZ Infodesk Den Haag

Het probleem

De Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) geldt vanaf 1 januari 1995. De Wet WOZ regelt de waardering van onroerende zaken en bepaalt dat iedere gemeente periodiek (elke vier jaar) moet vaststellen wat alle onroerende zaken binnen de gemeentegrenzen waard zijn. Doel van de wet is dat door alle gemeenten in heel Nederland op eenzelfde wijze de waarde van onroerende zaken wordt bepaald. Deze waarden worden gebruikt voor de belastingheffing door de Rijksbelastingdienst, de Waterschappen en de Gemeenten. De Belastingdienst en de waterschappen taxeren dus niet zelf de onroerende zaken die voor hun belastingheffing van belang zijn. Onder toezicht van de Waarderingskamer gebeurt de waardebepaling op een doelmatige, rechtvaardige en uniforme wijze. De nieuwe waarde wordt eens per vier jaar via een voor bezwaar vatbare beschikking aan de burger gezonden. Daarnaast worden ook tussentijds beschikkingen afgegeven als gevolg van verhuismutaties en wijzigingen in de waarde van een pand tengevolge van verbouwing, nieuwbouw of bestemmingsplan-wijziging.

De gemeentelijke belastingdienst verzamelt en beheert hiervoor de benodigde vastgoed-informatie. Taxateurs taxeren aan de hand van deze beschikbare vastgoedinformatie alle WOZ objecten. Dit geldt ook voor Den Haag.

Voor een groot deel van het objectenbestand geschiedt de herwaardering ook in Den Haag modelmatig.

De oplossing

Ook de gemeente Den Haag stond voor de grootschalige operatie van het herwaarderen van alle 300.000 objecten in Den Haag in 2001. Om deze operatie goed uit te kunnen voeren heeft de gemeentelijke belastingdienst de WOZ-infodesk ontwikkeld. Op deze plek kunnen burgers, bedrijven en woningcorporaties informatie verkrijgen over de WOZ, maar kunnen ze ook het taxatieverslag inzien. Het voornaamste doel van de WOZ-infodesk is het verstrekken van heldere informatie in de hoop dat minder burgers bezwaarschriften tegen de WOZ-beschikking in zouden dienen.

De investering

Het bouwen van de WOZ-infodesk, het ontsluiten van informatie uit de systemen en het aanpassen van de technische infrastructuur brengt in totaal aan investeringskosten € 1 miljoen met zich mee. Ongeveer de helft van dit bedrag heeft betrekking op de hard- en software om de gegevens op een goed beveiligde wijze te ontsluiten. De WOZ-infodesk heeft hiervoor als pilot gefungeerd binnen de gemeente Den Haag. Deze investering wordt op termijn ook aangewend voor het verder ontsluiten van andere gegevensbanken en

services van de gemeente Den Haag. De andere helft van het investeringsbedrag heeft betrekking op het ontsluiten en aanbieden van informatie via de WOZ-infodesk.

De realisatie

De WOZ-infodesk is een applicatie die online (en real time) wordt gevuld vanuit verschillende back-office systemen. De WOZ-infodesk op de site bevat administratieve gegevens die ontleend zijn aan de administratie van de Gemeentelijke Belastingdienst (GBD) en kaartmateriaal, foto's en cyclorama's (360-graden foto's waardoor een pand vanuit verschillende invalshoeken kan worden gezien) die op worden gehaald uit verschillende gemeentelijke dataservers.

De beveiliging van de WOZ-infodesk is zo ingericht dat rekening kan worden gehouden met verschillende autorisatieniveaus. De burger kan alleen de gegevens van zijn/haar 'eigen' pand zien en de daaraan gekoppelde vergelijkingspanden; de behandelend ambtenaar van de Gemeentelijke Belastingdienst heeft toegang tot alle voor zijn/haar werkproces relevante informatie. De toegang van de burger tot de site vindt plaats door middel van een gebruikersnaam en wachtwoord. De burger ontvangt deze gegevens via de waardebeschikking op papier thuis. Verstrekking van de gebruikersnaam en wachtwoord vindt daardoor op zorgvuldige wijze plaats. Dit is belangrijk omdat de fiscale wetgeving hier strenge eisen aan stelt, dit in verband met de geheimhouding van gegevens.

De GBD heeft geen grootschalige reorganisatiemaatregelen getroffen naar aanleiding van de WOZ-infodesk. Via een "mailform", een elektronisch formulier, kan de burger reageren op de inhoud van de site. Het beantwoorden van deze "mailforms" kon tot op heden in de bestaande lijnorganisatie worden ondergebracht doordat de "mailforms" voornamelijk betrekking hebben op de informatie van de vastgoedgegevens. Door te reageren helpt de burger in feite de Gemeentelijke Belastingdienst bij het verder actualiseren en verhogen van de kwaliteit van de gegevens. Wel zijn er intern procedures afgesproken over de wijze en tempo van afdoening. Immers een medium als internet vraagt om een vlotte afhandeling. Tot op heden kunnen nog geen bezwaren tegen de waarde formeel via internet worden ingediend. In afwachting van rijksregelgeving is het systeem er wel klaar voor. Zodra deze regelgeving er is zal het operationaliseren daarvan tot directe consequenties leiden voor de uitvoeringsorganisatie (o.a. creëren afzonderlijke mailbox, registratie, automatische doorzending naar box behandelend ambtenaar, autorisatie ten aanzien van de afdoening).

De kosten en baten analyse

De WOZ-infodesk biedt burgers de mogelijkheid tot het online inzien van het taxatierapport van hun woning. De verwachting was, op grond van ervaringen uit het verleden, dat als er in 2001 geen goede informatievoorziening zou zijn ongeveer 20.000-25.000 burgers bezwaar zouden aantekenen tegen de WOZ-beschikking. De Gemeentelijke Belastingdienst beschikte over onvoldoende medewerkers om al deze bezwaarschriften binnen de wettelijke periode af te handelen en was daarom op zoek naar een oplossing om de stroom bezwaarschriften terug te dringen. In 2001 zijn uiteindelijk slechts 12.000 bezwaarschriften ingediend. Het is niet helemaal na te gaan of dit nu kwam door de goede informatieverstrekking via de WOZ-infodesk of dat er andere oorzaken, zoals het verlagen van het tarief voor de onroerende zaakbelasting, aan deze daling ten grondslag lagen. Daarnaast blijkt dat het aantal vragen (telefoon) dat dagelijks binnenkomt met betrekking tot de WOZ beduidend lager ligt.

Wel wijst het aantal van 60.000 hits in de eerste maanden na het verzenden van de waardebeschikkingen in 2001 erop dat de WOZ-infodesk in een behoefte voorziet. Stel dat hiervan 50% om een taxatieverslag had gevraagd dan had dat tot een kostenpost geleid van €150.000,-. De vergelijking met de eerste WOZ-ronde in 1997 is niet goed te maken doordat Den Haag toen gebruik heeft gemaakt van een overgangsregeling waarbij waardegegevens die al voor de invoering van de Wet waardering onroerende zaken golden konden worden gebruikt.

Met name voor beleggers en woningcorporaties heeft de WOZ-infodesk zijn nut bewezen. Deze beleggers en woningcorporaties waren nu in de gelegenheid om gericht hun bestand door te lichten en hoefden daarvoor niet voor ieder afzonderlijk object een taxatieverslag op te vragen. Dit levert al snel een directe besparing op van rond de € 450.000 (90.000 taxatierapporten à € 5).

De wijze waarop gegevens worden ontsloten zal ook binnen andere organisatie-onderdelen van de Gemeente Den Haag worden toegepast. Dit zal de efficiëntie, effectiviteit en de transparantie in het gebruik van de onderlinge gegevens van de totale gemeentelijke organisatie ten goede komen.

Het relatief beperkte aantal bezwaarschriften, de besparing op het te verzenden aantal taxatieverslagen, de verbreding van het binnengemeentelijk gebruik van gegevens en de wijze waarop de burger participeert in het verhogen van de kwaliteit van de gegevens weegt ruimschoots op tegen de gedane investering. In kwalitatieve zin levert de WOZ-infodesk een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van de informatievoorziening en aan het verbeteren van de dienstverlening aan burgers.

Leermomenten

De WOZ-infodesk is in feite in etappes ontwikkeld. Aanvankelijk bedoeld als intern informatiemedium voor de Gemeentelijke Belastingdienst, is de infodesk als gevolg van een aantal technologische ontwikkelingen op het terrein van beveiliging en netwerkonsluiting verder ontwikkeld tot de huidige internetsite. Om het een en ander te realiseren heeft het College van B&W een budget beschikbaar gesteld van € 450.000. Dit budget dekte niet alle kosten.

In zijn algemeenheid stuurt het College van B&W op te realiseren resultaten. Ten behoeve van de voortgang wordt gewerkt met tussenrapportages. Gelet op de korte doorlooptijd van dit project was dit laatste niet opportuun. (Het budget werd in december 2000 beschikbaar gesteld en de site ging in februari 2001 op het internet).

De kritische succesfactoren van het project waren de tijdige beschikbaarstelling van software voor beveiliging en netwerkonsluiting, voldoende bouwcapaciteit en de voorwaarde dat de actualiteit van gegevens (content) goed moest zijn.

Uit het project zelf kan een aantal lessen worden getrokken:

- houd ook rekening met de burger die over minder moderne apparatuur beschikt;
- de burger gaat andere vragen stellen (minder inhoudelijk, meer over de werking van de site);
- loop niet te ver voor de troepen van de rest van de gemeentelijke organisatie uit. Besteed veel aandacht aan draagvlak bij eventuele toekomstige gebruikers van het gehanteerde concept.

4.5. Online melding grofvuil

4.5.1. Het probleem

Grofvuil is alles wat niet in een container of zak past: afval dus dat apart moet worden opgehaald of moet worden weggebracht. Grofvuil kan in alle gemeenten worden weggebracht naar een milieudepot, maar wordt ook bij de mensen thuis opgehaald door de Reinigingsdienst. Hiervoor moet een (telefonische) afspraak worden gemaakt.

4.5.2. De oplossing

In de gemeente Delft is ervoor gekozen om burgers naast het maken van een telefonische afspraak met de Reinigingsdienst voor het laten ophalen van grofvuil ook de mogelijkheid te bieden om een elektronisch formulier in te vullen op internet. Voor Nederland is de Delftse oplossing vrij uniek. De aanleiding voor het aanbieden van de mogelijkheid tot het maken van een afspraak voor het ophalen van grofvuil via het Internet lag in de dienstverlenings-sfeer. De eerste acties rondom dit initiatief zijn al in 1998 gestart in het kader van het programma 'Delft in de ring', dat tot doel had om binnen het gemeentebedrijf internet aansluitingen en dergelijke te realiseren. Het project rondom grofvuil was een pilot en kwam toen niet goed van de grond doordat de tijd er toen nog niet rijp voor was.

4.5.3. De investering

De investeringskosten voor deze oplossing waren betrekkelijk gering. De activiteiten hebben deels in eigen beheer en deels in samenwerking met een softwareleverancier plaatsgevonden, en zijn ingepast in bestaande werkzaamheden. De grootste investeringen zitten in de ontwikkeling van software en in de promotie-activiteiten.

4.5.4. De realisatie

Sinds 18 juni 2002 kunnen burgers een afspraak maken voor het ophalen van grofvuil via het Internet. Voorafgaand hieraan is er een proef geweest met online aanbieden van grofvuil in één wijk in Delft, in Wippolder. De Wippolder is de proeftuin van de gemeente Delft, waar innovaties met burgers worden getest en geëvalueerd. Tijdens deze fasen is er een aantal kinderziektes uit het formulier gehaald. Het formulier is zo ontwikkeld dat burgers in 'burger-taal' aan kunnen geven wat er precies aan grofvuil wordt aangeboden. Op het elektronisch formulier moet worden aangegeven wat voor type grofvuil (elektrische apparaten, tuinafval of divers grofvuil) er zal worden aangeboden. Deze hoofdcategorieën zijn weer nader gespecificeerd. Burgers kunnen op itemniveau (zoals stoel, bank, televisie, e.d.) een keuze maken wat ze precies aan willen bieden. Vervolgens kan worden aangegeven op welke dag het grofvuil zal worden opgehaald. De burger heeft daarbij twee keuzen, in de week van de melding of de week daarna. Het grofvuil wordt altijd opgehaald op de dag dat ook het gewone huisvuil wordt opgehaald.

De gegevens uit het elektronisch formulier worden rechtstreeks verwerkt in het plannings-systeem en ingeboekt in de route. De informatie van het formulier wordt dus rechtstreeks in de database verwerkt.

Via het internet kan 24 uur per dag een afspraak worden gemaakt. Telefonisch kan alleen tijdens kantooruren een afspraak worden gemaakt. Afspraken kunnen tot 06.00 uur 's ochtends in het route van die dag worden verwerkt. Burgers kunnen dus feitelijk 's nachts nog grofvuil aanmelden voor dezelfde dag. Het proces zelf is niet gewijzigd, voor de meeste medewerkers verandert er eigenlijk niets. De enige wijziging betreft het uitprinten van de routelijsten. Tot voorkort gebeurde dit centraal aan het einde van de middag, momenteel worden de routelijsten automatisch geprint bij de teamleiders zelf, 's ochtends voor het vertrek. Ook meldingen openbare ruimte (zoals losliggende stoeptegels, kapotte straatverlichting etc) kunnen online worden gedaan.

4.5.5. De kosten en baten analyse

Het elektronisch formulier wordt rechtstreeks in de database verwerkt. Sinds 18 juni 2002 hebben ruim 1.500 burgers via Internet grofvuil aangeboden, dat zijn gemiddeld zo'n 90 meldingen per week. In 2001 hebben ongeveer 26.000 burgers een afspraak gemaakt voor grofvuil en zo'n 14.000 burgers een melding openbare ruimte gedaan. Op dit moment neemt de Reinigingsdienst een lichte stijging waar. De verwachting voor 2003 is dat er rond de 30.000 afspraken voor grofvuil en rond de 14.000 meldingen openbare ruimte binnen zullen komen bij de Reinigingsdienst. Een gemiddeld telefoongesprek voor het maken van een

afpraak of het doen van een melding kost 2 minuten. Op dit moment wordt ongeveer 15% van de afspraken elektronisch afgehandeld. Dit levert op dit moment omgerekend een besparing op van 156 uur ($90 \cdot 52 \cdot 2 / 60$) op jaarbasis. Dit betekent een besparing van € 7020 ($156 \cdot 45$) op jaarbasis op dit moment.⁷ Op termijn als meer afspraken worden gemaakt via internet, wat wel de verwachting is, zal dit toenemen. De service aan de burger levert dus onverwachts een besparing op.

De kwalitatieve baten zijn hier echter belangrijker. Het aanbieden van grofvuil via het Internet was primair bedoeld om de dienstverlening aan burgers te verbeteren. Op dit moment blijkt dat burgers vaker grofvuil aanbieden dan voorheen. De juiste oorzaak hiervan is nog niet duidelijk aan te geven. Het is een combinatie van factoren uiteenlopend van de overgang naar ondergrondse containers in de stad tot de promotionele activiteiten rondom het aanbieden van grofvuil.

4.5.6. Leermomenten

Elektronische aangifte heeft een duidelijke meerwaarde voor de klant, maar ook voor de Reinigingsdienst. De burger kan 24 uur per dag het formulier invullen, en hoeft niet langer daarvoor tijdens kantoortijden een afspraak te maken. De wachttijd aan de telefoon kan al snel oplopen naar 5 à 10 minuten, terwijl het formulier binnen 1 minuut is ingevuld. Voor de Reinigingsdienst heeft het als voordeel dat aanvragen via het Internet automatisch in het planningssysteem worden opgenomen. Positief is dat zonder al te veel promotie vrij veel mensen via Internet reageren. Een belangrijke kritische succesfactor is voldoende kennis en enthousiasme binnen de eigen organisatie.

⁷ Zie voor onderbouwing bijlage 2.

5. Conclusies en aanbevelingen

De centrale vraagstelling van dit rapport luidt als volgt:

Wat zijn concrete voorbeelden uit de lokale overheidspraktijk van kostenbesparingen met ICT, en waar en hoe treden deze besparingen op bij gemeenten.

Veranderingstrajecten binnen de overheid worden veelal opgestart met het oog op het verbeteren van kwaliteit of het verhogen van de effectiviteit. Ze worden zelden gestart met het oogmerk om geld te besparen. Toch blijkt uit de praktijkvoorbeelden die in dit rapport zijn beschreven, dat met ICT forse besparingen mogelijk zijn. Deze besparingen zijn in zekere zin onbedoeld, maar daarom nog niet minder welkom.

Uit de beschrijving van de praktijkvoorbeelden kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

1. het blijkt dat, verspreid over de gemeentelijke sectoren, diverse voorbeelden van kostenbesparingen te vinden zijn;
2. de twaalf praktijkvoorbeelden laten zien dat op lokaal niveau efficiëncy-winst gerealiseerd kan worden.⁸ De cases zijn daarmee voor gemeenten een bron van inspiratie. Hierbij geldt dat naar verwachting in vergelijkbare situaties ook vergelijkbare voordelen te behalen zijn.
3. de vijf beste voorbeelden laten zien dat de kostenbesparingen omvangrijk zijn. De investeringen worden ruimschoots terugverdiend en in een aantal gevallen wordt ook aanzienlijke winst gerealiseerd.⁹ Zo hebben de vijf cases samen een besparing van €2,5 miljoen op jaarbasis opgeleverd. Daarnaast geldt dat ook nog besparingen in andere publieke domeinen opgetreden zijn. Lagere fraudebedragen en snellere invordering van onrechtmatige verstrekkingen hebben bijvoorbeeld tot gevolg gehad dat het openbaar ministerie minder werd ingeschakeld.¹⁰ Voor drie cases geldt dat de besparingen zijn door te trekken naar landelijke cijfers.¹¹

Uit de praktijkvoorbeelden komt naar voren dat winst die geboekt wordt op het terrein van efficiëncy vaak ingezet wordt om andere taken uit te voeren. In feite betekent dit dat een hogere efficiëncy leidt tot grotere effectiviteit en meer kwaliteit. De uitvoering van taken die anders blijven liggen is nu mogelijk. Bovendien kan het ook op een betere manier gebeuren.

⁸ Zie hoofdstuk 3.

⁹ Zie hoofdstuk 4.

¹⁰ Zie paragraaf 4.3.5.

¹¹ Zie paragrafen 4.2.5, 4.3.5 en 4.4.1

Aanbevelingen

1. Hanteer als adagium voor het Egem programma *Verspreiding van vernieuwing*. Na een periode van initiëren van nieuwe ontwikkelingen, is de tijd rijp voor een diffusie-strategie bovenop de (lopende) innovatiestrategie.
Voor deze strategie zijn twee voorwaarden van belang. Ten eerste: het ontsluiten en het beschikbaar stellen van goede voorbeelden. Ten tweede: in herhaling wordt het beter. Met andere woorden: door de goede voorbeelden ook in andere gemeenten toe te passen, neemt de besparing exponentieel toe.
2. Benadruk bij medefinanciers van het Egem programma dat efficiëncy-winst hand in hand gaat met betere effectiviteit en meer kwaliteit. Hierbij geldt dat het gaat om het verleggen van het accent, zonder het evenwicht te verliezen tussen de drie mogelijke voordelen (efficiëncy, effectiviteit, kwaliteit).

Bijlage 1.

Gesprekspartners

Voor het uitwerken van de cases is contact geweest met de volgende personen:

Fop Groeneveld, Politieregio Rotterdam-Rijnmond

Michiel Grünwald, Gemeente Amsterdam, Gemeentelijke Basisadministratie, afdelingshoofd woningen.

Jim Hammer, Sociale Dienst Amsterdam, Afdeling Informatiemanagement.

John Lander, Gemeente Delft, Sector Stadsbeheer.

Ludo Steenmetser, Gemeente Den Haag, Gemeentelijke Belastingdienst, Plaatsvervangend directeur / controller.

Esther Schaddelee, Politieregio Rotterdam-Rijnmond.

Hans Vos, Gemeente Apeldoorn, Dienst Samenleving.

Bijlage 2.

Rekenmodel

Bij de berekeningen zijn wij uitgegaan van de volgende veronderstellingen:

Gemiddelde kosten van fulltime equivalent (fte) per jaar: € 45.000,--

Gemiddelde werkbare uren per jaar: 1600 uren waarvan 1000 productieve uren (de andere uren worden onder andere aangewend voor opleiding).

Dit betekent dat de kosten voor 1 uur € 45 bedragen.