
Mediationvaardigheden bij de Overheid

Onderzoek naar de kosteneffectiviteit van de inzet van mediationvaardigheden bij de Overheid.

Versie 1.0

Mediationvaardigheden bij de Overheid

Onderzoek naar de kosteneffectiviteit van de inzet van mediationvaardigheden bij de Overheid.

Versie 1.0

Nieuwegein, 31 maart 2008

SIRA Consulting is inhoudelijk verantwoordelijk voor deze rapportage. De in deze rapportage opgenomen teksten en onderzoekresultaten mogen uitsluitend worden gebruikt als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SIRA Consulting. SIRA Consulting aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Onderzoeksopdracht	3
1.3	Onderzoeksaanpak	4
1.4	Leeswijzer	4
2	Mediationvaardigheden bij de Overheid	5
2.1	Reguliere bezwaarprocedure	5
2.2	Mediation	6
2.3	De andere manier van werken	8
3	Kosteneffectiviteit	9
3.1	Onderzoeksmethodiek	9
3.2	Theoretische onderbouwing	9
3.3	Kosten	11
3.4	Effecten	12
3.5	Vergelijking trajecten	13
4	Kosteneffectiviteitanalyse	14
4.1	Kosten	14
4.2	Tijdsbesteding	17
4.3	Klanttevredenheid	19
4.4	Arbeidstevredenheid	20
4.5	Doorlooptijd	21
4.6	Overzicht resultaten	22
5	Conclusies en aanbevelingen	24
	Bijlage	
I	Projectgroep	
II	Factsheets	
III	Bronnen	

Inleiding

1.1 Achtergrond

Een luisterend oor voor klachten: problemen met de overheid oplossen door mediation in plaats van juridisering door bezwaar- en klachtprocedures.

Om de dienstverlening van de overheid te verbeteren en administratieve lasten terug te dringen door het voorkomen van (onnodige) bezwaar- en klachtenprocedures, is onderzoek ingesteld naar de mogelijkheden om mediationvaardigheden in te zetten bij besluitvorming- en bezwaarprocedures.

In dit praktijkonderzoek worden 6 lopende trajecten vanuit 3 overheidslagen door het Nederlands Mediation Instituut (NMI) geanalyseerd en gemonitord. Het betreft een dienst van een ministerie, een provincie en twee gemeenten. In het onderzoek staat centraal hoe mediationvaardigheden optimaal ingezet kunnen worden bij besluitvorming- en bezwaarafhandeling in bezwaarprocedures, en wat dit betekent voor de mogelijke realisering van lastenverlichting in termen van tijdsbesteding, kosten, aantallen procedures en klanttevredenheid.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) stuurt het project “Mediationvaardigheden bij de overheid en AL vermindering” aan. Tegen de hierboven beschreven achtergrond heeft het ministerie van BZK behoefte aan een objectieve vergelijking van de kosteneffectiviteit van bezwaar- en klachtafhandeling met de inzet van mediationvaardigheden afgezet tegen de reguliere Awb-procedure.

1.2 Onderzoeksopdracht

Het ministerie van BZK heeft SIRA Consulting opdracht gegeven om deze objectieve vergelijking te maken. Het doel van dit onderzoek is dan ook om te komen tot inzage in de kosteneffectiviteit van de inzet van mediationvaardigheden afgezet tegen de reguliere procedure.

De doelstellingen samengevat:

1. Het verkrijgen van een goed beeld van de mogelijkheden om met inzet van (pre)mediation-vaardigheden bezwaarschriftprocedures te verbeteren om (a) het aantal bezwaarprocedures te verminderen, (b) tijdwinst te halen bij het doorlopen van bezwaarprocedures en (c) de klanttevredenheid te verhogen.
2. Het vergelijken van de reguliere bezwaarprocedures met de andere manier van werken. Hierbij zal gericht aandacht worden besteed aan het vergelijken van
 - a. Kwantitatieve aspecten (tijdwinst, kosten in € en aantal bezwaarzaken)
 - b. Kwalitatieve aspecten (de klanttevredenheid en de arbeidstevredenheid)

3. Het identificeren van de randvoorwaarden voor het inzetten van mediationvaardigheden bij de overheid en het doen van aanbevelingen om deze randvoorwaarden te realiseren.

1.3 Onderzoeksaanpak

De werkzaamheden zijn begonnen met het beschrijven van de verschillende wijzen waarop mediationvaardigheden kunnen worden ingezet. Deze beschrijving is gemaakt met behulp van schriftelijke informatie die onder andere door het NMI is opgesteld. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met contactpersonen van de onderzochte overheidsdiensten om de beschrijving te vervolmaken, beschikbare kwantitatieve gegevens te verifiëren en ontbrekende informatie op te vragen. Vooral met betrekking tot dit laatste, het boven tafel halen van “harde” cijfers met betrekking tot kosten en effecten, is een zwaar beroep gedaan op de contactpersonen bij de betrokken overheidsdiensten. Zij zijn immers de enige partijen die inzicht hebben in zowel de kosten (en baten) als de effecten van de eigen werkwijze. Voor de kosten en effecten is per overheidinstelling een factsheet opgesteld. De factsheets zijn samen met de contactpersonen ingevuld. Zowel voor de effecten als de kosten waren echter niet zonder meer harde cijfers bekend. Via een iteratief proces is daarom een inschatting gedaan van kosten en effecten. Op basis hiervan is een kosteneffectiviteitanalyse uitgevoerd. De resultaten van de werkzaamheden worden gepresenteerd in dit rapport. Het onderzoek is begeleid door een projectgroep bestaande uit medewerkers van het ministerie van BZK .

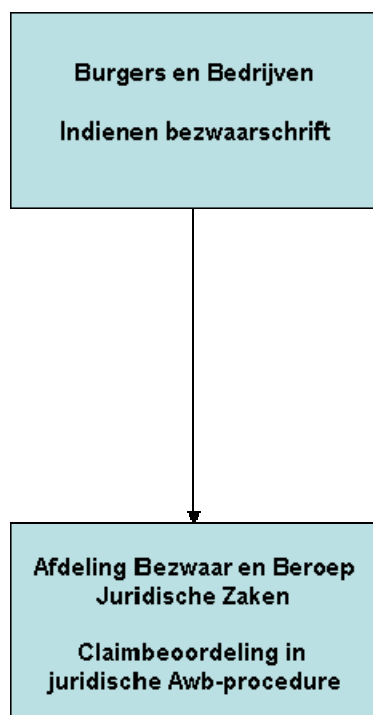
1.4 Leeswijzer

Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 een toelichting gegeven van wat de inzet van mediationvaardigheden bij de overheid nu precies betekent. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de methodiek om kosteneffectiviteit vast te stellen. In hoofdstuk 4 wordt een kosteneffectiviteitanalyse uitgevoerd. Tot slot worden in hoofdstuk 5 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

2 Mediationvaardigheden bij de Overheid

2.1 Reguliere bezwaarprocedure

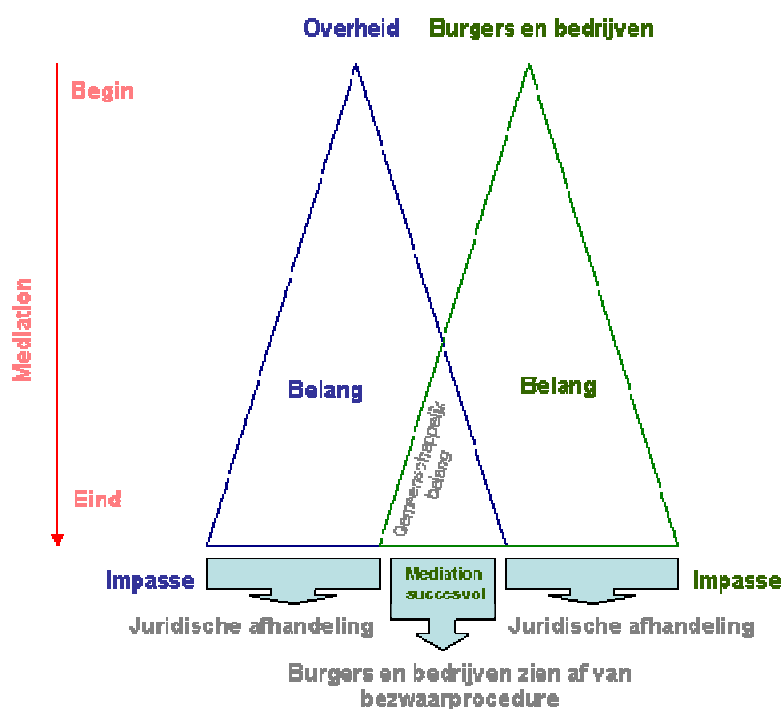
De rol van de overheid leidt op vele terreinen tot het nemen van besluiten, waarbij belangen van groepen en individuele burgers een belangrijke rol spelen. Conflicten zijn echter niet altijd te vermijden. De weg naar het nemen van een besluit kan niet worden bewandeld zonder de betrokken belangen van burgers, belangengroeperingen, instellingen, bedrijfsleven en medeoverheden hierbij in ogenschouw te nemen. Toch zal het door de overheid te nemen besluit niet altijd bij iedere partij in goede aarde vallen. De overheid heeft namelijk het algemeen belang te dienen. Burgers en bedrijven hebben dan het recht om een bezwaarschrift in te dienen. Het bezwaar wordt dan, na ontvankelijkheidsverklaring, aan een bestuursrechter of commissie voorgelegd. Hier wordt getoetst of het bestuursorgaan op basis van de beschikbare feiten tot een rechtmatige beslissing is gekomen. Formele juridische bezwaar- en beroepsprocedures zijn vooral toepasselijk als er geen andere vorm van oplossing van het geschil mogelijk is. In figuur 1 is het proces van een Awb-procedure schematisch weergegeven.



Figuur 1. Proces Awb-bezwaarprocedure

2.2 Mediation

Mediation is een vorm van alternatieve geschiloplossing. Mediation kan worden omschreven als een vorm van conflictoplossing waarbij een onafhankelijke neutrale derde, een deskundige mediator, de betrokken partijen begeleidt om vanuit hun eigen belangen te komen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale oplossing van het geschil. In figuur 2 is het mediation proces schematisch weergegeven zoals dat tussen overheid en externe partijen plaats vindt.



Figuur 2. Schematische weergave mediation

De belangrijkste kenmerken van formele mediation zijn:

Vrijwilligheid

De inzet van mediation kan alleen als beide partijen hiermee instemmen. Tevens kan op ieder moment de mediation door een partij worden beëindigd. Partijen kunnen in een eventuele juridische procedure niet worden gehouden aan de door hen tijdens de mediation ingenomen standpunten en voorstellen, alsmede de door hen aan een mediator of aan de andere partij gedane mededelingen, behoudens hetgeen tussen hen is overeengekomen in een zogenaamde vaststellingsovereenkomst.

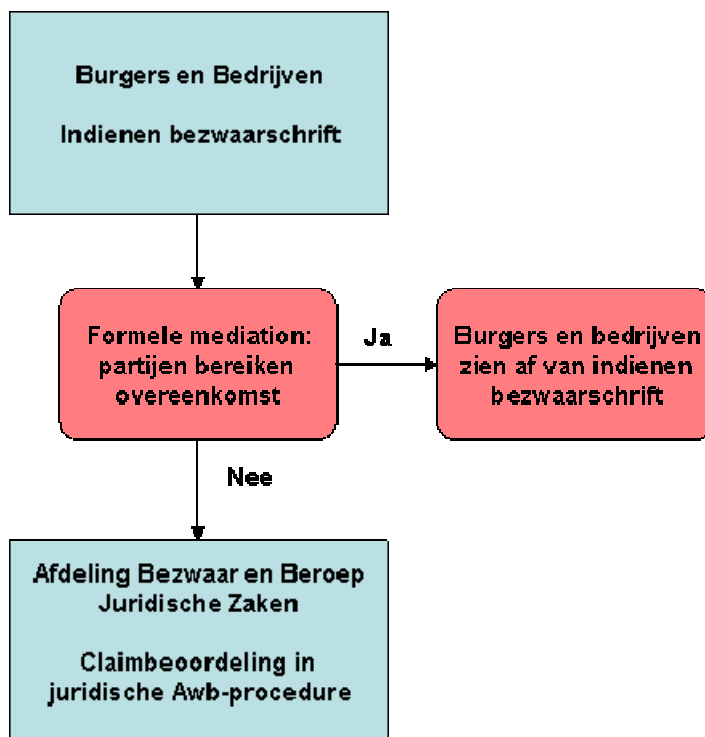
Vertrouwelijkheid

Partijen en hun vertegenwoordigers zijn verplicht tot geheimhouding, zowel tijdens als na de mediation. De beslotenheid van het mediationproces zorgt ervoor dat partijen tijdens het proces vrijuit met elkaar van gedachten kunnen wisselen. Door een gerechtelijke uitspraak is inmiddels erkend dat het karakter van mediation met zich meebrengt dat hierover geen informatie mag worden verstrekt aan derden tenzij de Wet openbaarheid van bestuur (WOB) van toepassing is. Het is zaak dat de mediator partijen voorlicht over dit bijzondere aspect van overheidsmediation.

Onafhankelijkheid

De mediator is geen partij in het conflict en heeft zelf geen belang bij het resultaat van de mediation. De mediator stelt zich integer, open en onafhankelijk op. Partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat de mediator een neutrale positie inneemt. Partijen moeten elkaar en de mediator gaan vertrouwen.

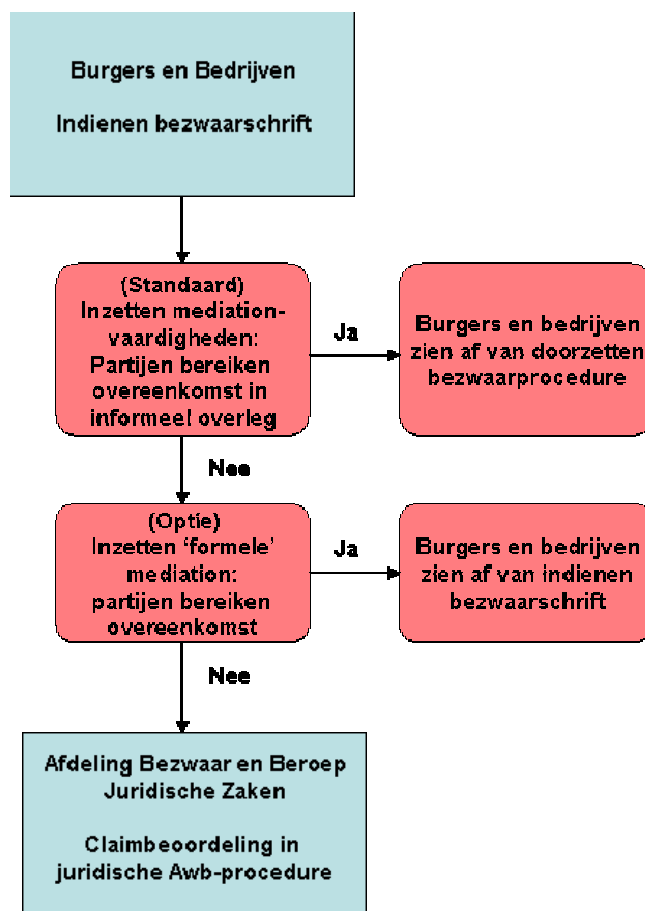
De toepassing van formele mediation in een bezwaarprocedure biedt mogelijkheden om conflicten te de-escaleren en te de-juridiseren. Maar omdat deelname aan formele mediation gebaseerd is op vrijwilligheid en niet alle zaken zich lenen voor formele mediation, wordt slechts een beperkt aantal zaken op deze wijze opgelost. Voor de overige zaken wordt de reguliere procedure gevolgd. In figuur 3 is de procesbeschrijving in een stroomschema weergegeven.



Figuur 3. Proces bezwaarprocedure met inzet van formele mediation

2.3 De andere manier van werken

De “andere manier van werken” voorziet in een snelle telefonische interventie met de indiener van een bezwaarschrift waarbij mediationvaardigheden worden toegepast. Een overheidsmedewerker belt spoedig na binnenkomst van een bezwaarschrift. Dit heeft als doel om te inventariseren wat het probleem is en of er mogelijk alternatieven zijn om tot een bevredigende oplossing te komen in plaats van een juridische bezwarenprocedure. Tot de mogelijkheid behoort o.a. informeel overleg. Het gaat hier om een daadwerkelijk “andere manier van werken”, waarin ruimte is voor maatwerk en de overheid een menselijk gezicht laat zien, binnen de onderhandelingsruimte die ze heeft. De andere manier van werken draagt bij aan een andere manier van communiceren met burgers en bedrijven, in de zin van actief luisteren, doorvragen en meedenken. Vanwege het informele karakter van de andere manier van werken kan deze “andere aanpak” op vrijwel alle zaken worden toegepast. In figuur 4 is de procesbeschrijving van de andere aanpak schematisch weergegeven.



Figuur 4. Proces bezwaarprocedure met inzet van mediationvaardigheden (andere aanpak)

3 Kosteneffectiviteit

3.1 Onderzoeksmethodiek

Een kostenbatenanalyse drukt alle baten uit in monetaire waarden. Omdat niet alle effecten van de inzet van mediationvaardigheden door de overheid zijn uit te drukken in monetaire eenheden (denk aan klanttevredenheid of arbeidstevredenheid) is in dit onderzoek een kosteneffectiviteitanalyse een meer toepasselijk instrument. In een kosteneffectiviteitanalyse worden zowel de effectiviteit (uitkomst) als de kosten van verschillende werkwijzen met elkaar vergeleken. Op deze wijze is het mogelijk om te bepalen welke werkwijze tegen de minste kosten de meeste gewenste effecten geeft. In dit hoofdstuk wordt de theorie achter kosteneffectiviteit uitgelegd.

3.2 Theoretische onderbouwing

Kosteneffectiviteit

De essentie van kosteneffectiviteit is als volgt te formuleren:

$$Ke = \Delta E / \Delta K$$

In deze formule staat ΔE voor de effecten en ΔK voor de kosten. In dit onderzoek wordt de inzet van mediationvaardigheden bij de overheid beoordeeld op kosteneffectiviteit. Met andere woorden, het onderzoek probeert vast te stellen of de inzet van mediationvaardigheden leidt tot een maximalisatie van Ke . Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer ΔE groter wordt of ΔK kleiner. Het voordeel van een kosteneffectiviteitanalyse, in contrast met een kostenbatenanalyse, is dat niet alle effecten in geld hoeven te worden uitgedrukt (de kosten uiteraard wel). Met een kosteneffectiviteitanalyse kan een ratio worden bepaald, waardoor een rangorde kan worden opgesteld op basis van de omvang van de effecten per eenheid kosten.

Effecten

Effecten (ΔE) kent meerdere indicatoren. Er is niet één enkelvoudige indicator. In het onderzoek worden daarom subjectieve en objectieve indicatoren onderscheiden. Onder objectieve effecten worden *meetbare* indicatoren verstaan zoals de tijdsbesteding van burgers en bedrijven. Subjectieve indicatoren hebben betrekking op het *gevoel* van burgers, bedrijven en overheidswerknemers. ΔE is dan te omschrijven als een functie van deze drie indicatoren:

$$\Delta E = f(aTijdsbesteding + bKlanttevredenheid + cArbeidstevredenheid).$$

Waarbij a, b en c de parameters zijn die het gewicht van de effecten aangeven. In dit onderzoek wordt geen onderscheid in gewichten gemaakt: ‘alle effecten zijn even belangrijk en wegen dus even zwaar’.

Kosten

Onder kosten (K in de formule) worden alle aspecten verstaan die een geldstroom kennen. In het onderzoek wordt de kosteneffectiviteit berekend aan de hand van de tijdsbesteding door de overheid. Daarnaast worden investeringskosten en bijkomende kosten zoals vergoedingen voor extra hoorzittingen meegenomen. Op hoofdlijnen ziet de kostenfunctie er als volgt uit:

$$\Delta K = f(Personeelskosten + Investeringskosten + Overige kosten + Baten)$$

Personeelskosten vormen het grootste bestandsdeel van de kosten. Onder overige kosten vallen de kosten die niet onder te brengen zijn onder de personeelskosten zoals extra vergoedingen voor hoorzittingen of investeringskosten in opleidingen voor overheidsmedewerkers. Kostenbesparingen als gevolg van meer ingetrokken bezwaarprocedures worden in mindering gebracht op de totale kosten. In de noemer staan dus de netto kosten, dat wil zeggen de kosten minus de baten (de baten staan in bovenstaande formule als negatieve kosten).

3.3 Kosten

De voorafgaande paragraaf geeft een theoretische beschouwing over kosten. In deze paragraaf worden de kostenposten nader toegelicht die in samenwerking met de onderzochte overheidsdiensten in kaart zijn gebracht.

Personeelskosten

De objectief vastgestelde tijdsbesteding van overheidsmedewerkers wordt vermenigvuldigd met een standaarduurtarief van € 50,-.

Opleidingskosten

In de meeste gevallen worden overheidswerknemers opgeleid voor het werken met mediationvaardigheden. Daarnaast geldt dat sommige medewerkers tussentijds een training danwel opfris-cursus volgen. Deze kosten worden meegenomen als investeringskosten.

Overige kosten

Dit betreft kosten die uiteraard niet binnen de bovenstaande kostenposten vallen, maar wel relevant zijn om mee te nemen. Het betreft kosten van bijvoorbeeld vergoedingen die moeten worden betaald aan commissieleden bij hoorzittingen.

Baten

Het werken met mediationvaardigheden leidt soms ook tot negatieve kosten (baten) die in geld zijn uit te drukken. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de kostenbesparingen die worden gerealiseerd door afname van het aantal beroepsprocedures dat wordt aangespannen.

3.4 Effecten

Bij de effecten blijkt het niet mogelijk om tot een eenduidig overzicht te komen. Overheidsdiensten houden de gegevens namelijk niet op een uniforme - en dus tussen de instanties te vergelijken - wijze bij. In deze paragraaf wordt ingegaan op effecten die bij de meeste overheidsinstanties wel in kaart zijn gebracht.

Objectieve effecten en subjectieve effecten

Ten eerste worden objectieve effecten onderscheiden. Het betreft effecten die feitelijk meetbaar zijn. In de meest ‘ideale’ vorm voor dit onderzoek betreft het “harde” cijfers over de tijdsbesteding van burgers en bedrijven bij bezwaarprocedures. Ten tweede worden subjectieve effecten onderscheiden. Bij subjectieve effecten draait het om de beleving en het gevoel dat mensen hebben wanneer zij te maken krijgen met de inzet van mediationvaardigheden bij bezwaaraandeling.

Effecten ten aanzien van burgers, bedrijven en personeel

Er wordt onderscheidt gemaakt tussen effecten voor burgers en bedrijven en effecten voor overheidspersoneel. In het eerste geval spreken we van het effect op de klanttevredenheid en in het tweede geval van het effect op de arbeidstevredenheid.

Toekennen van gewicht aan effecten

Het gewicht dat wordt toegekend aan een effect is in sterke mate bepalend voor de kosteneffectiviteit. Bij het beoordelen van de kosteneffectiviteit van de inzet van mediationvaardigheden is het van belang om te realiseren dat aan de onderscheiden effecten andere gewichten kunnen hangen.

Opmerking:

In de berekeningen van dit onderzoek wordt aan alle effecten hetzelfde gewicht toegekend.

Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat ieder effect even zwaar weegt. Het kan echter om politieke of organisatorische redenen zo zijn dat in een bepaalde situatie meer behoefte is aan een werkwijze die de tijdsbesteding van burgers en bedrijven vermindert. In een andere situatie kan juist meer behoefte zijn aan verbetering van de klanttevredenheid. Afhankelijk van hoeveel gewicht een beoordelaar hangt aan een bepaald effect, zal een werkwijze anders scoren op kosteneffectiviteit. De politieke actualiteit heeft dus ook invloed hebben op het gewicht van een bepaald effect en daarmee op de kosteneffectiviteit.

3.5 Vergelijking trajecten

De in dit onderzoek onderzochte overheidsinstellingen met ervaring met de andere manier van werken zijn niet geselecteerd op hun onderlinge vergelijkbaarheid. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het verschillende aantal bezwaarprocedures en de aard van deze procedures. Het succes of falen van mediation is afhankelijk van de aard van de problematiek of de situatie waarin met mediationvaardigheden wordt ingegrepen. Zo is bijvoorbeeld het type conflict van doorslaggevend belang. Omdat de onderzochte overheidsinstellingen allen (in ieder geval gedeeltelijk) met de andere aanpak werken, waarbij sprake is van de inzet van mediationvaardigheden bij de afhandeling en bij inhoudelijke besluitvorming in bezwaarprocedures, is de praktijkervaring van deze overheidsinstellingen op dit onderdeel wel vergelijkbaar.

De onderzochte overheidsinstellingen

In het onderzoek staat de praktijkervaring van vijf overheidsinstellingen met het werken met mediationvaardigheden centraal. Het gaat om de volgende organisaties:

- ▣ Provincie ██████████ (120 bezwaarzaken en 4 formele mediations).
- ▣ Ministerie ██████████ (4.500 bezwaarzaken en 17 formele mediations).
- ▣ ZBO ██████████ (pilot 131 bezwaarzaken, vervolg 827 bezwaarzaken).
- ▣ Gemeente ██████████ (500 bezwaarzaken).
- ▣ Gemeente ██████████ (400 bezwaarzaken).

De kengetallen naast de onderzochte overheidsinstelling geven een beeld van de verschillen in schaalgrootte tussen deze vijf trajecten.

In dit onderzoek analyseren we de uiteenlopende ervaringen die deze overheidsdiensten hebben met het werken met mediationvaardigheden. De kosten en effecten van de inzet van mediationvaardigheden worden vergeleken met de kosten en effecten van de reguliere Awb-procedures en vervolgens getoetst op de kosteneffectiviteit.

Idealiter worden de kosten en effecten verkregen door de analyseresultaten van de praktijkervaring van de vijf overheidsinstellingen naast elkaar te zetten en op meerdere aspecten te beoordelen. In de praktijk bleek dit niet altijd mogelijk te zijn: de informatie met betrekking tot de effecten is niet eenduidig en uniform. Een zuivere vergelijking gaat daarmee mank en is dus niet haalbaar binnen het kader van dit onderzoek. Als *second best* is daarom gekozen voor het ex post reconstrueren van de (gedeeltelijk) ontbrekende gegevens. Dit is gebeurd op basis van expert judgement. Controle en validatie van de (gedeeltelijk) gereconstrueerde gegevens door dossierhouders van de onderzochte overheidsdiensten garandeert dat de in het onderzoek gebruikte gegevens een realistisch beeld geven. In de factsheets in de bijlagen wordt de herkomst van gegevens nauwkeurig gedocumenteerd en toegelicht, en worden aannamen expliciet vermeld en onderbouwd.

4 Kosteneffectiviteitanalyse

4.1 Kosten

In het onderstaande tekstkader is de formule gegeven die is gebruikt voor het berekenen van de reguliere kosten. De kwantitatieve gegevens van de verschillende variabelen zijn verzameld door de contactpersonen van de onderzochte overheidsinstanties. Brongegevens zijn opgenomen in factsheets.

Formule voor de reguliere kosten

Afhankelijk van de brongegevens is één van de volgende formules toegepast:

$$Kosten(reg) = B \times U(reg) \times K + O(reg)$$

- B = het aantal Bezwaarschriften.
- U (reg) = het aantal uur per bezwaarzaak in het reguliere proces.
- K = standaarduurtarief van € 50,-.
- O(reg) = Overige kosten in het reguliere traject zoals vergoedingen voor extra hoorzittingen.

Alternatieve berekening:

$$Kosten(reg) = (B \times (100\% - I\%(reg))) \times U(reg) \times K + O(reg)$$

- B = het aantal Bezwaarschriften.
- I%(reg) = het percentage Intrekkingen in het reguliere proces.
- U (reg) = het aantal uur per bezwaarzaak in het reguliere proces.
- K = standaarduurtarief van € 50,-.
- O(reg) = Overige kosten in het reguliere traject zoals vergoedingen voor extra hoorzittingen.

In het onderstaande tekstkader is de formule gegeven die is gebruikt voor het berekenen van de kosten bij de “andere manier van werken” of “andere aanpak”. Ook hier zijn de kwantitatieve gegevens van de verschillende variabelen verzameld door de contactpersonen van de onderzochte overheidsinstanties. Brongegevens zijn opgenomen in factsheets.

Formule voor de kosten met de andere aanpak

Afhankelijk van de brongegevens is één van de volgende formules toegepast:

$$\text{Kosten(aa)} = B \times (Y\%U(\text{aa}) + Z\%U(\text{reg})) \times K + O(\text{aa})$$

- B = het aantal Bezwaarschriften.
- U (aa) = het aantal uur per bezwaarzaak bij de andere aanpak.
- U(reg) = het aantal uur per bezwaarzaak in het reguliere proces.
- Y% = het percentage bezwaarafhandeling via de andere aanpak.
- Z% = het percentage bezwaarafhandeling via het reguliere proces.
- K = standaarduurtarief van € 50,-.
- O(aa) = Overige kosten bij de andere aanpak zoals cursussen mediationvaardigheden.

Alternatieve berekening:

$$\text{Kosten(aa)} = (B \times (100\% - I\%(aa))) \times U(\text{aa}) \times K + O(\text{aa})$$

- B = het aantal Bezwaarschriften.
- I%(aa) = het percentage Intrekkingen bij de andere aanpak.
- U (aa) = het aantal uur per bezwaarzaak bij de andere aanpak.
- K = standaarduurtarief van € 50,-.
- O(aa) = Overige kosten bij de andere aanpak zoals cursussen mediationvaardigheden.

Toelichting

In enkele situaties valt de tijdsbesteding per bezwaarzaak hoger uit bij toepassing van de andere aanpak ((U(aa)) dan bij de reguliere Awb-procedure (U(reg))). Dit komt doordat de inzet van mediationvaardigheden niet altijd leidt tot resolutie van het conflict of intrekking van het bezwaar, en er dan alsnog de reguliere bezwaarprocedure gevolgd moet worden. Het percentage bezwaarschriften dat wordt ingetrokken blijkt echter altijd hoger te zijn in de andere aanpak (I%(aa)) dan in de reguliere Awb-procedure (I%(reg)). Hierdoor kunnen de totale kosten van de andere aanpak toch lager uitvallen dan de totale kosten van het reguliere traject¹. Bij ontbreken van brongegevens over de percentage bezwaarzaken die volgens de reguliere en de andere aanpak worden afgewikkeld (Y% en Z%) wordt de alternatieve berekening toegepast.

¹ Dit is bijvoorbeeld het geval in de Gemeente ██████████.

In tabel 4.1.1 is een overzicht opgenomen van de kosten die de verschillende overheidsdiensten maken bij de reguliere en de andere aanpak.

Onderzochte overheidsdienst	Regulier	Andere aanpak
Gemeente ██████████	€ 261.250,-	€ 235.800,-
Gemeente ██████████	€ 405.000,-	€ 262.600,-
Ministerie ██████████ ²	€ 900.000,-	€ 411.656,-
Provincie ██████████	€ 160.000,-	€ 140.000,-
ZBO ██████████	€ 348.450,-	€ 253.750,-

Tabel 4.1.1. Kostenoverzicht per overheidsdienst

Conclusie

De andere aanpak heeft in de onderzochte trajecten de kosten gemiddeld gereduceert met 27% ten opzichte van de kosten die worden gemaakt in de uitgangssituatie.

In tabel 4.1.2 is de relatieve toe- of afname weergegeven van de kosten van bezwaarafhandeling volgens de andere aanpak in verhouding tot de kosten die gemaakt worden in de reguliere bezwaarprocedure.

Kosten (UL)	Mean	Gem.
	-27%	-28%
Gemeente ██████████	-9%	
Gemeente ██████████	-23%	
Ministerie ██████████*	-54%	
Provincie ██████████	-12%	
ZBO ██████████	-27%	

Tabel 4.1.2. Overzicht relatieve toe- of afname kosten

² Het ministerie ██████████ heeft de invoering van de ██████████-regeling aangegrepen om te gaan werken met de andere aanpak en heeft geen inzage in reguliere variabelen. Om de andere aanpak toch te kunnen evalueren werkt het ministerie met normen of aannames (mark-to-model). Het resultaat van het doorrekenen van de reguliere kosten op basis van deze normen wijkt echter significant af van de resultaten die zijn berekend op basis de objectief vastgestelde variabele kosten van de overige onderzochte overheidsinstanties. Omdat de normen volgens welke ██████████ de reguliere kosten berekend niet objectief zijn te toetsen, gebruiken wij bij het berekenen van de relatieve kostenreductie de **mean** en niet het **gemiddelde**. Dit betekent dat bij het vaststellen van de relatieve kostenreductie sterke afwijkingen worden gefilterd, omdat deze het resultaat onevenredig beïnvloeden

4.2 Tijdsbesteding

In het onderstaande tekstkader is de formule gegeven die is gebruikt voor het berekenen van de tijdsbesteding door burgers en bedrijven bij een reguliere bezwaarprocedure. De kwantitatieve gegevens van de verschillende variabelen zijn verzameld door de contactpersonen van de onderzochte overheidsinstanties. Brongegevens zijn opgenomen in factsheets.

Formule voor de tijdsbesteding van burgers en bedrijven bij de reguliere Awb-procedure

$$Tijdsbesteding(reg) = (B \times (100\% - I\%(reg))) \times T(reg)$$

B = het aantal Bezwaarschriften.
I%(reg) = het percentage Intrekkingen in het reguliere proces.
T(reg) = het aantal uur per bezwaarzaak in het reguliere proces.

In het onderstaande tekstkader is de formule gegeven die is gebruikt voor het berekenen van de tijdsbesteding bij de “andere manier van werken” of “andere aanpak”. Ook hier zijn de kwantitatieve gegevens van de verschillende variabelen verzameld door de contactpersonen van de onderzochte overheidsinstanties. Brongegevens zijn opgenomen in factsheets.

Formule voor de tijdsbesteding van burgers en bedrijven bij de andere aanpak

$$Tijdsbesteding(aa) = (B \times (100\% - I\%(aa))) \times T(aa)$$

B = het aantal Bezwaarschriften.
I%(aa) = het percentage Intrekkingen bij de andere aanpak.
T(aa) = het aantal uur per bezwaarzaak bij de andere aanpak.

Toelichting

De tijdsbesteding wordt uitgedrukt in uren zoals gebruikelijk is voor AL burgers en niet vermenigvuldigd met een standaarduurtarief zoals gebruikelijk is voor AL bedrijven. Dit omdat op basis van de beschikbare data geen onderscheid tussen burgers en bedrijven gemaakt kan worden.

Doorgaans gaat op dat een snelle interventie, zoals de andere aanpak voorstaat, leidt tot het oplossen van misverstanden of het vinden van alternatieve oplossingen voor het conflict en bijgevolg tot het intrekken van het bezwaarschrift. Dit heeft als gevolg dat minder burgers en bedrijven de gehele reguliere bezwaarprocedure doorlopen.

In tabel 4.1.2 is de tijdsbesteding opgenomen die burgers en bedrijven kwijt zijn in de reguliere bezwaarprocedure en bij toepassing van de andere aanpak.

Onderzochte overheidsdienst		Regulier	Andere aanpak
Gemeente		1.980 uur	1.800 uur
Gemeente		1.875 uur	1.200 uur
Ministerie	*	18.750 uur	20.475 uur
Provincie		1.280 uur	984 uur
ZBO		3.996 uur	2.318 uur

Tabel 4.2.1 Overzicht tijdsbesteding burgers en bedrijven per overheidsdienst

Conclusie

De andere aanpak heeft in de onderzochte trajecten de tijdsbesteding van burgers en bedrijven doen afnemen met gemiddeld 23% ten opzichte van de uitgangssituatie.

In tabel 4.2.2 is de relatieve toe- of afname weergegeven van de tijdsbesteding door burgers en bedrijven bij bezwaarafhandeling volgens de andere aanpak in relatie tot de reguliere bezwaarprocedure.

Tijdsbesteding (AL)		Mean	Gem.
		-23%	-20%
Gemeente		-9%	
Gemeente		-36%	
Ministerie		9%	
Provincie		-23%	
ZBO		-42%	

Tabel 4.2.2 Overzicht relatieve toe- of afname tijdsbesteding burgers en bedrijven

4.3 Klanttevredenheid

In tabel 4.3.1 is de klanttevredenheid van burgers en bedrijven over de bezwaarprocedure via de reguliere en de andere aanpak samengevat. De beleving wordt uitgedrukt in een rapportcijfer. Indien geen kwantitatieve gegevens uit klanttevredenheidsonderzoek voorhanden zijn is een inschatting gedaan door de contactpersonen van de onderzochte overheidsorganisaties. Zij baseren hun inschatting op een objectief waargenomen verschuiving bij burgers en bedrijven van de waardering van de bejegening door de overheidsorganisatie, van de mate waarin sprake is van meer menselijke verhoudingen, en van de mate waarin sprake is van meer wederzijds begrip. Brongegevens zijn opgenomen in factsheets.

Onderzochte overheidsdienst	Regulier	Andere aanpak
Gemeente ██████████	6	8
Gemeente ██████████	6	8
Ministerie ██████████*	6	7
Provincie ██████████	6	8
ZBO ██████████	5 ½	6 ½

Tabel 4.3.1 Overzicht klanttevredenheid per overheidsdienst

Conclusie

De andere aanpak heeft in de onderzochte trajecten de klanttevredenheid van burgers en bedrijven doen toenemen met gemiddeld 20% ten opzichte van de uitgangssituatie.

In tabel 4.3.2 is de relatieve verbetering weergegeven van de klanttevredenheid van burgers en bedrijven bij bezwaarafhandeling volgens de andere aanpak in relatie tot de reguliere Awb-procedure.

Klanttevredenheid	Mean 20%	Gem. 16%
Gemeente ██████████	20%	
Gemeente ██████████	20%	
Ministerie ██████████	10%	
Provincie ██████████	20%	
ZBO ██████████	10%	

Tabel 4.3.2 Overzicht relatieve toe- of afname klanttevredenheid

4.4 Arbeidstevredenheid

In tabel 4.4.1 is de arbeidstevredenheid samengevat van ambtenaren en medewerkers van juridische zaken en/of vakafdelingen bij de bezwaarprocedure via de reguliere en de andere aanpak. De beleving wordt uitgedrukt in een rapportcijfer. Indien geen kwantitatieve gegevens uit arbeidstevredenheidsonderzoek voorhanden zijn is een inschatting gedaan door de contactpersonen van de onderzochte overheidsorganisaties. Zij baseren hun inschatting op een objectief waargenomen verschuiving bij collega's en medewerkers van de waardering van de werkvolvoeding, de meer menselijk verhoudingen en de uitbreiding van de eigen beroepsvaardigheden (skills). Brongegevens zijn opgenomen in factsheets.

Onderzochte overheidsdienst		Regulier	Andere aanpak
Gemeente		6	8
Gemeente		6	8
Ministerie	*	7	9
Provincie		6	8
ZBO		6	8

Tabel 4.4.1 Overzicht arbeidstevredenheid per overheidsdienst

Conclusie

De andere aanpak heeft in de onderzochte trajecten de arbeidstevredenheid van overheidspersoneel met gemiddeld 20% doen toenemen ten opzichte van de uitgangssituatie.

In tabel 4.4.2 is de relatieve verbetering weergegeven van de arbeidstevredenheid van overheidspersoneel (medewerkers van juridische zaken en/of vakafdelingen) betrokken bij bezwaarafhandeling volgens de andere aanpak in relatie tot de reguliere Awb-procedure.

Arbeidstevredenheid		Mean 20%	Gem. 20%
Gemeente			20%
Gemeente			20%
Ministerie			20%
Provincie			20%
ZBO			20%

Tabel 4.4.2 Overzicht relatieve toe- of afname arbeidstevredenheid

4.5 Doorlooptijd

De indruk bestaat dat de “andere manier van werken” een positieve invloed heeft op de doorlooptijden. De contactpersonen geven aan dat men in ieder geval binnen de normtijden blijft en vaak kortere doorlooptijden kent dan in de reguliere procedure. Op dit moment ontbreken echter kwantitatieve gegevens. Daarom wordt hier het positieve effect van de “andere manier van werken” op de doorlooptijd alleen meegenomen als kwalitatieve opmerking.

Uit Evaluatierapport vervolgproject andere aanpak en mediation bij Bezwaar en Beroep
(■■■■ november 2006)

Samenvatting:

Het rapport bevat de resultaten van de proef die van november 2005 tot en met juli 2006 is gehouden met de andere aanpak en mediation in bezwaarzaken ■■■■ en ■■■■. In het rapport wordt o.a. verslag gedaan van het effect op de doorlooptijd.

Bevindingen:

Doorlooptijd bezwaar: gemiddelde doorlooptijd is verkort.

Tijdwinst medische gevallen: 3 tot 7 weken.

Tijdwinst niet-medische gevallen: 0 tot 6 weken.

Doorlooptijd medisch bezwaar:

■■■■	proef: 13	niet-proef: 16
■■■■	proef: 11	niet-proef: 17
■■■■	proef: 13	niet-proef: niet aanwezig

Doorlooptijd niet-medisch bezwaar:

■■■■	proef: 12	niet-proef: 12
■■■■	proef: 6	niet-proef: 12
■■■■	proef: 8	niet-proef: niet aanwezig
■■■■	proef: 5	niet-proef: 8

4.6 Overzicht resultaten

We zagen eerder dat de essentie van kosteneffectiviteit als volgt is te formuleren:

$$Ke = \Delta E / \Delta K$$

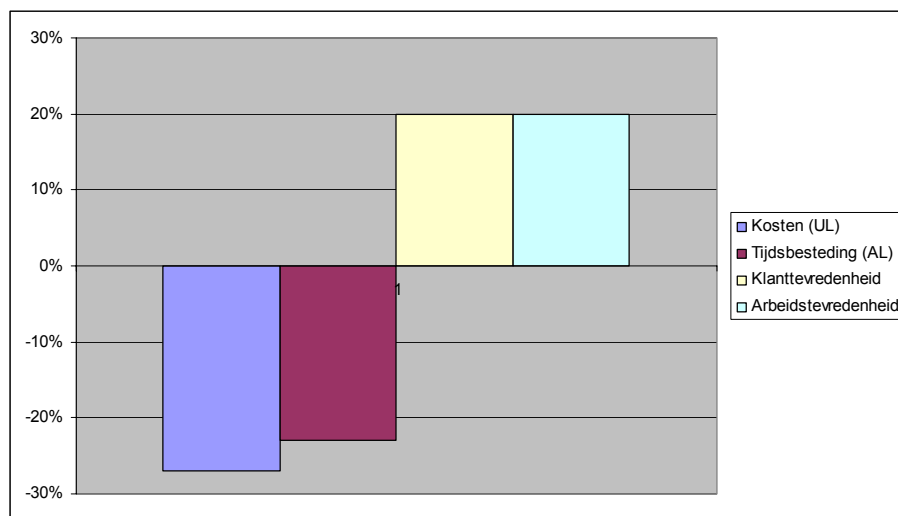
Als we de reguliere Awb-procedure als uitgangspunt nemen en vaststellen als 100%, en daarbij een gelijkwaardig gewicht aan alle effecten toekenen, wordt de formule voor de reguliere Awb-procedure:

$$Ke = (\text{Tijdsbesteding} + \text{Klanttevredenheid} + \text{Arbeidstevredenheid}) / \text{Kosten}$$

Kosteneffectiviteit reguliere bezwaarprocedure

$$Ke = (1 + 1 + 1) / 1 \text{ ofwel } 3$$

Om meer kosteneffectief te zijn dan de reguliere bezwaarprocedure moet het inzetten van mediationvaardigheden een hogere uitkomst behalen. Dit kan door meer gewenste effecten te behalen (hierdoor wordt de noemer in de breuk vergroot), of door minder kosten te maken (hierdoor wordt de deler verkleind). In de onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de relatieve toe- of afname van de kosten en effecten van de andere aanpak in verhouding tot de reguliere bezwaarprocedure.



Figuur 5. Overzicht kosteneffectiviteit andere manier van werken in verhouding tot de reguliere bezwaarprocedure

Wanneer de resultaten van de vergelijking tussen de inzet van mediationvaardigheden en de reguliere procedure bij bezwaarafhandeling worden ingevoerd in de formule voor kosteneffectiviteit dan zien we het volgende:

Kosteneffectiviteit bezwaarprocedure volgens de andere aanpak

$$Ke = (1,23 + 1,2 + 1,2) / 0,73 \text{ ofwel } 4,97$$

De “andere manier van werken” is daarmee dus aanzienlijk kosteneffectiever dan het werken met de reguliere bezwaarprocedure.

De praktijkervaring van alle onderzochte overheidsdiensten ondersteunt deze constatering. Per overheidsdienst is de kosteneffectiviteit toegenomen:

- ▣ Ke Gemeente [redacted]: $(1,09 + 1,2 + 1,2) / 0,9 = 3,87$.
- ▣ Ke Gemeente [redacted]: $(1,36 + 1,2 + 1,3) / 0,65 = 5,78$.
- ▣ Ke Ministerie [redacted]: $(0,91 + 1,2 + 1,2) / 0,46 = 7,19$.
- ▣ Ke Provincie [redacted]: $(1,23 + 1,2 + 1,2) / 0,88 = 4,12$.
- ▣ Ke ZBO [redacted]: $(1,42 + 1,2 + 1,2) / 0,73 = 5,23$.

5 Conclusies en aanbevelingen

1. *Op basis van de beschikbare gegevens concluderen we dat de inzet van mediationvaardigheden bij de overheid leidt tot kostenbesparingen bij bezwaar- en klachtafhandeling van ongeveer 27%, en het effect sorteert dat bij bezwaarzaken 1) de tijdsbesteding van burgers en bedrijven wordt gereduceerd met ongeveer 23%, 2) de klanttevredenheid van burgers en bedrijven verbetert met ongeveer 20%, en 3) de arbeidstevredenheid van overheidspersoneel toeneemt met ongeveer 20%. Tenslotte kan de “andere manier van werken” een positief effect sorteren op de doorlooptijd van bezwaarzaken.*
 - Kostenbesparing wordt in belangrijke mate gerealiseerd door de toename van het aantal bezwaarschriften dat door de succesvolle inzet van mediationvaardigheden wordt ingetrokken. Hierdoor ontstaat een risico dat overheidsorganisaties mediationvaardigheden gaan inzetten om aan te sturen op intrekking van bezwaren. Om dit risico te minimaliseren moet men als overheidsorganisatie het proces steeds goed blijven begeleiden, ondersteunen en bewaken.
 - Reductie van tijdsbesteding door burgers en bedrijven wordt met name gerealiseerd door de afname in het aantal hoorzittingen. Het is aan te bevelen om nader te onderzoeken in hoeverre de reductie van tijdsbesteding ten goede komt aan burgers en in hoeverre het ten goede komt aan het bedrijfsleven.
 - Verbetering van de klanttevredenheid wordt vooral veroorzaakt doordat burgers en bedrijven de relatie met de overheid “menselijker” vinden wanneer mediationvaardigheden worden ingezet, en dat men de bejegening, de persoonlijke aandacht en “het luisterend oor” positief weet te waarderen. Ook stelt men de oplossingsgerichtheid op prijs. Dit maakt dat de inzet van mediationvaardigheden effectief om de beleefde lasten of irritaties van burgers en bedrijven terug te dringen. Een aandachtspunt daarbij is dat het kan voorkomen dat burgers of bedrijven teleurgesteld worden in de resultaten van (formele) mediation en werken met mediationvaardigheden. Het is daarom van belang blijvend aandacht te geven aan verwachtingenmanagement.
 - Verbetering van de arbeidstevredenheid of werkvolvoening van overheidspersoneel wordt vooral veroorzaakt doordat het werken met mediationvaardigheden leidt tot meer menselijke verhoudingen en contacten. Ook leidt het tot uitbreiding van de beroepsvaardigheden (skills) en een meer divers takenpakket. Dit heeft wel tot gevolg dat een overheidsorganisatie met groot verloop voortdurend aandacht moet besteden aan de opleiding van het eigen personeel.
 - De doorlooptijden worden gehaald omdat bezwaarindieners doorgaans vrijwillig instemmen met het stopzetten van de doorlooptijd zolang er (informele of formele) mediation plaats vindt. Overheidsorganisaties moeten erop letten dat zij consistent communiceren naar de indiener van een bezwaar dat de doorlooptijd weer gaat lopen als mediation niet leidt tot oplossing van het conflict.

2. Toepassing van de andere manier van werken laat een duidelijke verschuiving zien in de kosteneffectiviteit.

Deze verschuiving gevisualiseerd door in een matrix de kosten en effecten tegenover elkaar te zetten. In figuur 6 wordt kort toegelicht hoe een kosteneffectiviteitsmatrix werkt.

		Kosten		
		Lager	Neutraal	Hoger
Effecten	Hoger	1		3
	Neutraal			
	Lager	2		4

- 1 Kosten vallen lager uit dan de reguliere Awb-procedure, gewenste effecten vallen hoger uit.
- 2 Kosten vallen lager uit dan de reguliere Awb-procedure, gewenste effecten vallen echter ook lager uit.
- 3 Kosten vallen hoger uit dan de reguliere Awb-procedure, gewenste effecten vallen ook hoger uit.
- 4 Kosten vallen hoger uit dan de reguliere Awb-procedure, gewenste effecten vallen echter lager uit.

Figuur 6. Toelichting kosteneffectiviteitsmatrix.

In figuur 7 zijn de resultaten van het onderzoek in de hierboven beschreven kosteneffectiviteitsmatrix gevisualiseerd.

		Kosten		
		Lager	Neutraal	Hoger
Effecten	Hoger	M		
	Neutraal			
	Lager			

- M Door de inzet van mediationvaardigheden bij bezwaarafhandeling vallen Kosten lager uit dan in de reguliere Awb-procedure, dit komt met name door de toename van het aantal bezwaarschriften dat wordt ingetrokken, bovendien vallen gewenste effecten hoger uit, dit komt met name door een reductie in tijdsbesteding voor burgers en bedrijven en een verbetering in de klanttevredenheid alsook de arbeidstevredenheid van overheidspersoneel.

Figuur 7. Toepassing kosteneffectiviteitsmatrix.

Bijlage bij:

Mediationvaardigheden bij de Overheid

Bijlage

- I** **Projectgroep**
- II** **Factsheets**
- III** **Bronnen**

I Projectgroep

Naam	Organisatie(s)	Email
Leden		
Mw. L. van de Velden	Ministerie BZK	Lynn.Velden@minbzk.nl
Dhr. M. Jansen	Ministerie BZK	Milan.Jansen@minbzk.nl
Dhr. I. Kooyman	Ministerie BZK	Ivo.Kooyman@minbzk.nl
Mw. K. Smit	Nederlands Mediation Instituut	klarie.smit@uwv.nl
Mw. C. Koetsenruyter	Nederlands Mediation Instituut	info@carolinekoetsenruijter.nl
Mw. A. De Koning	Nederlands Mediation Instituut	koningmediation@planet.nl
Projectuitvoering		
Dhr. P. Bex	SIRA Consulting	peter.bex@siraconsulting.nl
Dhr. J. van den Hurk	SIRA Consulting	joey.vandenhurk@siraconsulting.nl
Dhr. J. Sterrenburg	SIRA Consulting	jasper.sterrenburg@siraconsulting.nl
Mw. M. van den Heuvel	SIRA Consulting	mirre.vandenheuvel@siraconsulting.nl

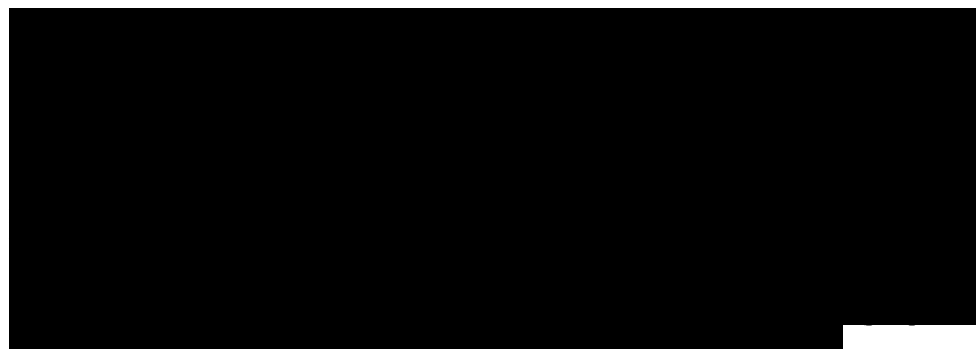
II Factsheets

Naam	Organisatie(s)	Email
Dossierhouders		
██████████	Gemeente ██████████	████████████████████
██████████	Ministerie ██████	████████████████████
██████████	Provincie ██████████	████████████████████
██████████	Gemeente ██████	████████████████████
██████████	ZBO ██████	████████████████████

Provincie	Context	Andere Aanpak
Overheid: Provincie [redacted] Contactpersoon: [redacted] Uitvoering: Juridische Zaken		
Aantal Bezwaarschriften	Regulier	Andere Aanpak
Ingediend	120	120
% Ingetrokken bezwaarschriften	100%	50%
Tijdsbesteding Overheid	Regulier	Andere Aanpak
Per zaak in uren	40	32,5 (50% 25u + 50% 40u)
Totaal op jaarbasis	4.800 uur	3.900 uur
Tijdsbesteding Burgers en Bedrijven	Regulier	Andere Aanpak
Per zaak in uren	8 uur	6 (50% 4u + 50% 8u)
Totaal op jaarbasis	960 uur	720 uur
Beleving Overheid	Regulier	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aannee)	8 (aannee)
Beleving Burgers en Bedrijven	Regulier	Andere Aanpak
Inschatting	6 (aannee)	8 (aannee)
Extra kosten	Regulier	Andere Aanpak
Investeringskosten mediationvaardigheden (opleidingskosten van ongeveer 20 medewerkers, niet alleen bezwaarschriftbehandelaars, maar ook mediationvaardigheden en conflicthantering voor derden die met de bezwaarmakers op zoek gaan naar alternatieve oplossingen van het conflict) Beroep- en hoger beroepsprocedures	320 uur (beide partijen)	€ 37.500,- (éénmalig)
Samenvatting Overheid	3.200 uur	2.050 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven	1.280 uur	984 uur

Provincie	Casus
Samenvatting Overheid	8 uur (inclusief reguliere afhandeling)
Samenvatting Burgers en Bedrijven	8 uur (inclusief reguliere afhandeling)

Ministerie	Context	Andere Aanpak
------------	---------	---------------



Overheid: Ministerie [redacted]
 Contactpersoon: [redacted]
 Uitvoering: Dienst Recht en Rechtsbescherming (R&R) [redacted]

Aantal Bezwaarschriften	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Ingediend (schaalgroote)	4.500 (bezwaarzaken)	4.500 (bezwaarzaken)
% Doorgezet	100%	92%
Totaal op jaarbasis	4.500	4.095
Tijdsbesteding Overheid	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Per zaak	4 uur	2 uur
Totaal op jaarbasis	18.000 uur	8.190 uur
Tijdsbesteding Burgers en Bedrijven	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Per zaak in minuten	250 (4 uur 10 min)	300 (5 uur)
Totaal op jaarbasis	18.750 uur	20.475 uur
Beleving Overheid	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	7 (aanname)	9 (aanname)
Beleving Burgers en Bedrijven	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aanname)	7 (aanname)
Extra kosten	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Investeringskosten mediationvaardigheden		€ 2.156,- (éénmalig)
Samenvatting Overheid	18.000 uur	8.190 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven	18.750 uur	20.475 uur

Ministerie	Casus	Klachtenafhandeling
------------	-------	---------------------



Samenvatting Overheid	2 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven	5 uur

Gemeente	Context	Andere Aanpak
Overheid: Gemeente [REDACTED] Contactpersoon: [REDACTED] Uitvoering: Juridische Zaken		
Aantal Bezwaarschriften	Regulier	Andere Aanpak
Ingediend (schaalgroote)	500 (bezwaarschriften)	500 (bezwaarschriften)
% Doorgezet	95%	80%
Totaal op jaarbasis	475	400
Tijdsbesteding Overheid	Regulier	Andere Aanpak
Per zaak	11 uur	12 uur
Totaal op jaarbasis	5.225 uur	4.800 uur
Tijdsbesteding Burgers en Bedrijven	Regulier	Andere Aanpak
Per zaak in minuten	250 (4 uur 10 min)	270 (4 uur 30 min)
Totaal op jaarbasis	1.980 uur	1.800 uur
Beleving Overheid	Regulier	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aannee)	8 (aannee)
Beleving Burgers en Bedrijven	Regulier	Andere Aanpak
Inschatting	6 (aannee)	8 (aannee)
Extra kosten	Regulier	Andere Aanpak
Investeringskosten mediationvaardigheden		€ 6.800,- (éénmalig)
Vergoedingen cie-leden en hoorzittingen		- € 11.000,- (besparing)
Samenvatting Overheid	5.225 uur	4.800 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven	1.980 uur	1.800 uur

Gemeente	Casus	Afwijzing urgentie
Samenvatting Overheid	30 minuten	
Samenvatting Burgers en Bedrijven	2 uur	
Gemeente	Casus	Toekenning Valies
Samenvatting Overheid	30 minuten	
Samenvatting Burgers en Bedrijven	30 minuten	

Gemeente	Context	Andere Aanpak
Overheid: Gemeente ██████ Contactpersoon: ██████ Uitvoering: Juridische Zaken		
Aantal Bezwaarschriften	Regulier	Andere Aanpak
Ingediend (schaalgroote)	450 (bezwaarschriften)	450 (bezwaarschriften)
% Ingetrokken bezwaarschriften	25%	50%
Tijdsbesteding Overheid	Regulier	Andere Aanpak
Per zaak in uren	18 (15u JZ + 3u Vakafd.)	12 (50% in 4u + 50% in 18u)
Totaal op jaarbasis	8.100 uur	5.400 uur
Tijdsbesteding Burgers en Bedrijven	Regulier	Andere Aanpak
Per zaak in minuten	250 (4u 10 m)	160 (50% 70m + 50% 250m)
Totaal op jaarbasis	1.875 uur	1.200 uur
Beleving Overheid	Regulier	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aanne)me	8 (aanne)me
Beleving Burgers en Bedrijven	Regulier	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aanne)me	8 (aanne)me
Extra kosten	Regulier	Andere Aanpak
Investeringskosten mediationvaardigheden		€ 3.600,- (éénmalig)
Vergoedingen cie-leden en hoorzittingen		-€ 11.000,- (besparing)
Samenvatting Overheid	8.100 uur	5.400 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven	1.875 uur	1.200 uur

Gemeente	Casus	Dwangsom
Samenvatting Overheid		3 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven		2 uur
Gemeente	Casus	Bouwvergunning
Samenvatting Overheid		3 uur
Samenvatting Burgers en Bedrijven		3 uur

ZBO ³	Context	Andere Aanpak
[Redacted]		
Overheid: [Redacted]		
Contactpersoon: [Redacted]		
Uitvoering: Pilot project en Vervolgonderzoek m.b.t. Andere Anpak en Mediation		
Aantal Bezwaarschriften (pilot)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Ingediend (schaalgrootte)	132 (proefzaken)	132 (proefzaken)
% Ingetrokken bezwaarschriften	0%	58%
Tijdsbesteding Overheid (pilot)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Per zaak	7 uur 16 min	5 uur 13 min
Totaal op jaarbasis	959 uur	689 uur
Tijdsbesteding Burgers (pilot)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Per zaak in minuten	250 (4u 10 m)	145 (58% 70m + 42% 250m)
Totaal op jaarbasis	550 uur	319 uur
Beleving Overheid (pilot)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aannee)	8 (aannee)
Beleving Burgers en Bedrijven (pilot)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Klanttevredenheidsonderzoek	5 ½ (aannee)	6 ½ (aannee)
Extra kosten (pilot)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Investeringskosten mediationvaardigheden		€ 3.600,- (éénmalig)
Aantal Bezwaarschriften (vervolg)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Ingediend (schaalgrootte)	827 (proefzaken)	827 (proefzaken)
% Ingetrokken bezwaarschriften	+/- 50% (benadering)	+/- 70% (benadering)
Tijdsbesteding Overheid (vervolg)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Per zaak	7 uur 16 min	5 uur 13 min
Totaal op jaarbasis	6.010 uur	4.314 uur
Tijdsbesteding Burgers (vervolg)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Per zaak	250 (4u 10 m)	145 (58% 70m + 42% 250m)
Totaal op jaarbasis	3.446 uur (aannee)	1.999 uur (aannee)
Beleving Overheid (vervolg)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Inschatting rapportcijfer	6 (aannee)	8 (aannee)
Beleving Burgers (vervolg)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Klanttevredenheidsonderzoek	5 ½ (Rapportcijfer)	6 ½ (Rapportcijfer)
Extra kosten (vervolg)	Regulier (norm)	Andere Aanpak
Investeringskosten mediationvaardigheden		€ 3.600,- (éénmalig)
Beroep- en hoger beroepsprocedures		Afname met 50%
Samenvatting Overheid	6.969 uur (aannee)	5.003 uur (aannee)
Samenvatting Burgers en Bedrijven	3.996 uur (aannee)	2.318 uur (aannee)

3

