

EINDRAPPORT
DEELONDERZOEK INTERNE
ORGANISATIE & BEDRIJFSVOERING

Utrecht, 17 januari 2005

Drs. C.J. Groen MA

Drs. D. Schaap RA

Mevrouw drs. F. Doornbos

Mevrouw drs. N. van den Bunt

Mevrouw drs. F. Jonker

Drs. J.W. Zevenbergen

EINDRAPPORT
DEELONDERZOEK INTERNE
ORGANISATIE & BEDRIJFSVOERING

	INHOUD	Blz.
1.	INLEIDING EN ONDERZOEKSAANPAK	1
1.1	INLEIDING	1
1.2	ONDERZOEKSVRAGEN.....	1
1.3	ANALYSEKADER EN OORDELSAFWEGING	1
1.4	ONDERZOEKSAANPAK.....	3
2.	OORDEEL OP CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	5
2.1	DE CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	5
2.2	OORDEEL	5
3.	BEANTWOORDING OORDEELSVRAGEN.....	7
3.1	INLEIDING	7
3.2	OORDEELSVRAAG 1: DE BEKOSTIGING VAN OPTA.....	7
3.3	OORDEELSVRAAG 2: DE DOELMATIGHEID VAN OPTA.....	9
3.4	OORDEELSVRAAG 3: DE KWALITEIT VAN DE BEDRIJFSVOERING	13
3.5	OORDEELSVRAAG 4: DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING	15
4.	AANBEVELINGEN	18

Bijlagen:

1. Beantwoording basisvragen.
2. Lijst met gesprekspartners.
3. Overzicht brondocumenten.
4. Gehanteerde afkortingen.
5. Rapportage nationale en internationale benchmark.

1. INLEIDING EN ONDERZOEKSAANPAK

1.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak van het aandachtsgebied interne organisatie en bedrijfsvoering beschreven. Dit aandachtsgebied betreft de toetsing van de inrichting van de organisatie en de interne bedrijfsvoering. De vraag is in hoeverre voldaan is aan de voorwaarden om tot een doelmatige en doeltreffende uitvoering van de taken te komen. We gaan hierna achtereenvolgens in op de onderzoeksvragen (paragraaf 1.2), het analysekader (paragraaf 1.3) en de onderzoeksmethodieken (paragraaf 1.4).

1.2 ONDERZOEKSVRAGEN

De centrale onderzoeksvraag van het aandachtsgebied interne organisatie en bedrijfsvoering luidt als volgt:

Kende OPTA in de te evalueren periode een adequate interne organisatie en bedrijfsvoering opdat taken op een doelmatige en doeltreffende wijze werden vervuld?

Uit deze vraag vloeien de volgende vier ‘thematische’ oordeelsvragen voort:

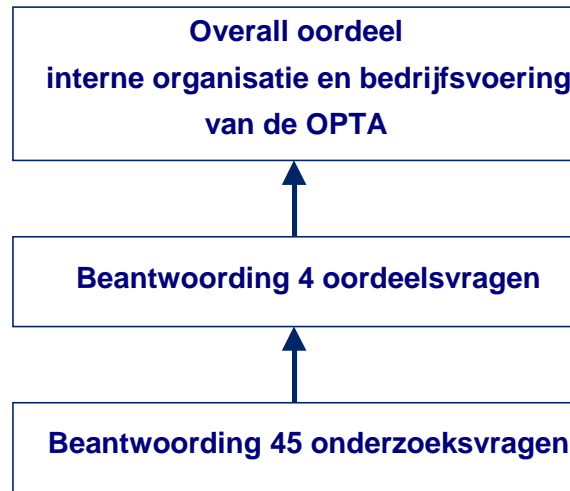
- **Bekostiging:** is sprake van een deugdelijke, kostendekkende doorberekeningsystematiek en werking?
- **Doelmatigheid:** is sprake van een doelmatige interne organisatie en bedrijfsvoering uitgedrukt in de verhoudingen tussen de inspanningen (input) en het resultaat (output)?³
- **Kwaliteit van de bedrijfsvoering:** zijn voldoende waarborgen getroffen om doelmatig en doeltreffend te werken op de volgende gebieden: financieel beleid en kostenbeheersing, HRM-beleid, informatievoorziening en sturing.
- **Kwaliteit van de dienstverlening:** is sprake van responsieve, servicegerichte dienstverlening en werkt de systematiek van kwaliteitsverbetering en borging?

1.3 ANALYSEKADER EN OORDEELSAFWEGING

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, hebben wij het Analyse kader Evaluatie OPTA¹ gehanteerd. Dit analysekader is ook bij de evaluatie van OPTA in 2001 gehanteerd en is voor de onderhavige evaluatie op enkele onderdelen aangescherpt. De systematiek van het analysekader is als volgt. In het analysekader zijn de vier oordeelsvragen en de centrale onderzoeksvraag die in de vorige paragraaf staan weergegeven, uitgesplitst in 45 basisvragen. Aan de hand van de antwoorden op deze 45 basisvragen kan een oordeel worden gegeven over de vier oordeelsvragen en daarmee over de centrale onderzoeksvraag.

¹ Analyse kader Evaluatie OPTA, D1324, augustus 2000 (inclusief aanvullingen).

In schema ziet dit er als volgt uit:



De gedetailleerde beantwoording van de 45 basisvragen is opgenomen in bijlage 1. Op basis van deze antwoorden is een antwoord gegeven op de vier oordeelsvragen. Hier komen we in hoofdstuk 3 op terug. Op basis daarvan wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, waar we in hoofdstuk 2 uitgebreid aandacht aan besteden. In de evaluatie hebben we specifiek aandacht besteed aan de feiten en ontwikkeling in de feiten op die onderdelen van de interne organisatie en bedrijfsvoering die in de vorige evaluatie als minder goed zijn beoordeeld.

Bij het toepassen van het analysekader bleek een aantal opvallende verschillen ten opzichte van de vorige evaluatie. In 2001 is gebruikgemaakt van 48 detailvragen, terwijl wij er slechts 45 konden vaststellen. Voorts is in 2001 ondanks het geen oordeel geven over het aspect doelmatigheid toch een eindoordeel van 'voldoende' gegeven op de centrale ('overall') vraag: "Kent OPTA een adequate interne organisatie en bedrijfsvoering opdat taken op een doelmatige en doeltreffende wijze (kunnen) worden vervuld". In de aanpak die wij in deze evaluatie hanteren zou het niet beoordelen van de doelmatigheid leiden tot hetzij geen oordeel op de 'overall' vraag hetzij een lage waardering op die vraag. Bovendien is in 2001 een vijfde oordeelsvraag (naast de vier oordeelsvragen en de 'overall' vraag) vastgesteld die sterke overeenkomsten vertoont met de 'overall' vraag. Die vijfde vraag in 2001 luidde: Wat is het oordeel van de totale kwaliteit van de interne organisatie en bedrijfsvoering van OPTA? Deze vraag werd beantwoord met het oordeel 'goed', waarbij het oordeel alleen gebaseerd was op waarnemingen van de onderzoekers. Kortom, in 2001 is zeker op onderdelen een andere werkwijze gehanteerd dan in de voorliggende evaluatie.

Deze constatering geeft aan dat het analysekader door de tand des tijds en door het inzetten van andere onderzoekers tot andere uitkomsten kan leiden. Ook is het – onzes inziens – een misvatting te veronderstellen dat het beantwoorden van de 45 detailvragen en daarmee de vier oordeelsvragen zal leiden tot een objectieve, alomvattende beantwoording van de vraag in hoeverre de interne organisatie en de bedrijfsvoering van de geëvalueerde organisatie goed of niet goed 'op orde' zijn. Een evaluatieonderzoek is geen doorlichting; de ervaring of deskundigheid van de onderzoekers zal daarom als aanvulling dienen ter interpretatie van de verkregen onderzoeksgegevens. De gegeven oordelen (op de schaal van onvoldoende – matig – voldoende – goed – zeer goed) zijn dus afhankelijk van het analysekader (de gestelde vragen), de verkregen informatie en de ervaring/deskundigheid van de onderzoekers.

In tegenstelling tot de andere aandachtsgebieden zijn bij het onderhavige aandachtsgebied de vragen vooraf duidelijk, ook voor de onderzochte instelling. In die zin is dit aandachtsgebied het meest transparant.

1.4 ONDERZOEKSAANPAK

De evaluatie heeft betrekking op de periode 1 januari 2001 tot 31 september 2004 (waar mogelijk met een prognose voor de periode tot en met 31 december 2004). De in de evaluatie gehanteerde cijfers zijn *gerealiseerde* cijfers.

Het onderzoek is uitgevoerd in de volgende vier fasen:

1. Oriëntatiefase: kennismaken en eerste documentenanalyse, bepalen van de onderzoekbaarheid van de interne organisatie en bedrijfsvoering.
2. Feitenonderzoek: feiten rond bekostiging, doelmatigheid, kwaliteit van bedrijfsvoering; kwaliteit van dienstverlening en de nationale en internationale benchmarkresultaten op bedrijfsvoeringgebied.
3. Analyse: verklaringen voor afwijkingen ten opzichte van de benchmark en ten opzichte van de resultaten uit het onderzoek in 2001.
4. Rapportage: een conceptdeelrapport en een definitief deelrapport.

Bij het beantwoorden van de basisvragen van het onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:

- Documentenonderzoek.
- Interviews.
- Benchmark.

In het onderzoek hebben we gebruikgemaakt van de beschikbare documentatie over de interne organisatie en bedrijfsvoering. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de gebruikte documentatie.

Verder hebben wij gesprekken gevoerd met enkele medewerkers van OPTA en DGTP. In bijlage 2 is een overzicht van de geïnterviewde medewerkers opgenomen.

De nationale benchmark is uitgevoerd met de volgende organisaties:

- Nma.
- Pensioen- en Verzekeringskamer (PVK).
- College Bescherming Persoonsgegevens (CBP).

Deze organisaties zijn gekozen omdat zij toezichhoudende taken vervullen, een soortgelijke organisatie hebben en de afgelopen jaren een vergelijkbare groei doorgemaakt hebben.

De internationale benchmark is uitgevoerd met:

- Denemarken: Telestyrelsen.
- Duitsland: RTP Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post.

- Frankrijk: ART Autorité de Regulation des Télécommunications.
- Finland: FICORA Finnish Communications Regulatory Authority (Viestintävirasto Kommunikationsverket).
- Verenigd Koninkrijk: Oftel/Ofcom.
- Zweden: National Post & Telestyrelsen.

Deze organisaties zijn geselecteerd aangezien zij in Europa, in op marktkennmerken vergelijkbare situaties, toezicht houden op de post- en/of telecommunicatiesector. Voor de internationale benchmark zijn de internationale experts ingeschakeld die toegang hebben tot relevante bronnen en contactpersonen teneinde belangrijke ontwikkelingen in de interne organisatie en bedrijfsvoering van de toezichthouder te identificeren. In bijlage 5 zijn de resultaten van de benchmark opgenomen. Bij die resultaten plaatsen wij echter een kanttekening.

Het is in doelmatigheidsonderzoek een goed gebruik een benchmarkstudie uit te voeren. Vergelijken in tijdsperspectief of tussen organisaties is zelfs een grondslag voor het relatieve begrip doelmatigheid. In deze evaluatie is echter gebleken dat er in de internationale benchmark dusdanig veel verschillen zijn tussen de onderzochte organisaties dat er nauwelijks betrouwbare uitspraken te doen zijn over doelmatigheidsindicatoren als personeelskosten, personeelsaantallen, behaalde resultaten, verhouding lijn:staf, etc. De enige echt verbindende factor is dat alle Europese organisaties zich bezig houden met een vorm van toezicht op de telecommunicatiesector. Het interpreteren van de beschikbare informatie voor die factor zou interessant zijn maar is een zeer omvangrijk onderzoek. De nationale benchmark geeft meer informatie, vooral over personeelskosten en overhead. Het verschil in 'organisatie-volwassenheid', organisatievorm en taken maakt verdere vergelijkingsgegevens minder interessant.

De antwoorden op de basisvragen zijn in bijlage 1 uitgebreid beschreven. Daarin staat tevens weergegeven wat de onderbouwing (definitie en uitgangspunten) is, die gebruikt is voor de beantwoording van de basisvragen. Tevens is daarbij aangegeven wat de bronvermelding is. Door middel van een feitentoets is OPTA in de gelegenheid gesteld te reageren op de feitelijke gegevens die gebruikt zijn om de vragen te beantwoorden.

2. OORDEEL OP CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

2.1 DE CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

De centrale onderzoeksvraag van het onderdeel interne organisatie en bedrijfsvoering is als volgt geformuleerd:

Kent OPTA een adequate interne organisatie en bedrijfsvoering opdat taken op een doelmatige en doeltreffende wijze (kunnen) worden vervuld?

Bij het beantwoorden van deze centrale onderzoeksvraag en daarmee een oordeel geven over het adequaat functioneren van de interne organisatie en bedrijfsvoering zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- De bekostiging van OPTA.
- De doelmatigheid.
- De kwaliteit van de bedrijfsvoering.
- De kwaliteit van de dienstverlening.
- Een nationale en internationale benchmark.

Deze vier punten, aangevuld met mogelijke inzichten uit een nationale en internationale benchmark, vormen de basis waarop de centrale onderzoeksvraag beantwoord wordt. Dit antwoord wordt gegeven in de vorm van een oordeel.

2.2 OORDEEL

Wij beoordelen de mate waarin de interne organisatie en bedrijfsvoering adequaat zijn opdat taken op een doelmatige en doeltreffende wijze (kunnen) worden vervuld als voldoende, zij het dat op specifieke punten de informatie om dit oordeel goed te onderbouwen, ontbreekt.

Motivering oordeel

Ten opzichte van de vorige evaluatie heeft OPTA naar ons oordeel vooruitgang geboekt. Toch is het oordeel op de centrale onderzoeksvraag nog niet volwaardig. De organisatie blijft zich uitbreiden, weliswaar onderbouwd met begrotingen en na toestemming, terwijl de link tussen (wettelijke) taak – gevraagde effecten – concrete resultaten – benodigde middelen niet duidelijk te leggen is. Wij vragen ons dan bijvoorbeeld af of OPTA met de helft van de huidige formatie een gelijk, lager of misschien zelfs hoger resultaat zou kunnen bereiken. Voorts valt op dat de verhouding tussen directe en indirecte kosten schever ('ongezonder') wordt. Het aandeel indirecte kosten in de totale kosten neemt toe en ligt zelfs boven de 50%.

Wel zijn er aanzienlijke inspanningen geleverd en verbeteringen tot stand gekomen in de interne organisatie en de bedrijfsvoering. In de uitwerking van de oordeelsvragen hierna en in de 45 detailvragen zullen wij dit aangeven. Het gevaar van bureaucrativering dreigt door de vele en uitgebreide plannen en rapportages die overigens deels onder druk van het afleggen van verantwoording in het leven geroepen zijn.

In de vorige evaluatie (2001) vormde de bekostiging een aandachtspunt. Het oordeel matig werd destijds gegeven als gevolg van het feit dat de tarieven geen volledig getrouw beeld gaven van de daadwerkelijk gemaakte kosten. Thans zijn de kosten wel inzichtelijk en het verdelen van die kosten over de 'klanten' (marktpartijen) komt tot stand na een degelijke doorrekening² en voldoet daarmee aan de wettelijke vereiste. Het blijft echter vooral een rekenkundig model zonder dat er normkosten gehanteerd worden. Voorts was het beschikbare instrumentarium voor de beheersing van het primaire proces een aandachtspunt. Op dat punt heeft OPTA goede vooruitgang geboekt en is soms misschien zelfs te ver doorgeslagen in het ontwikkelen en inzetten van instrumenten. Het loopbaanbeleid vormde een ontwikkelpunt en dat is nu nog steeds het geval. Servicegericht handelen door OPTA was ontwikkelpunt, dat nu verbeterd is door het ontwikkelen van een formele klachtenprocedure. Een integraal kwaliteitssysteem ontbrak, en ondanks aanzetten tot het ontwikkelen daarvan is er momenteel nog geen kwaliteitssysteem. Het lijkt ons overigens niet goed een 'zwaar' systeem te ontwikkelen en op te leggen aan de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot het (verder) bureaucratiseren van de organisatie omdat processen en procedures meer of anders beschreven moeten worden en dat er een extra auditlast bijkomt.

² Het systeem is vastgelegd in een AMvB. OPTA en het Ministerie van EZ werken thans (begin 2005) aan een nieuw kostenverdeelsysteem dat in een nieuwe AMvB vastgelegd wordt.

3. BEANTWOORDING OORDEELSVRAGEN

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk behandelen wij de beantwoording van de vijf oordeelsvragen op basis waarvan de centrale onderzoeksvraag is beantwoord. In paragraaf 3.2 behandelen we de bekostiging van OPTA en in paragraaf 3.3 de doelmatigheid van OPTA. Vervolgens gaan we in paragraaf 3.4 in op de kwaliteit van de bedrijfsvoering en paragraaf 3.5 gaat in op de kwaliteit van de dienstverlening. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 3.6 tenslotte afgesloten met de resultaten van de nationale en internationale benchmark.

3.2 OORDEELSVRAAG 1: DE BEKOSTIGING VAN OPTA

De eerste oordeelsvraag van dit deelproject is als volgt geformuleerd: Is sprake van een deugdelijke, kostendekkende doorberekeningsystematiek en werking?

Oordeel

Wij beoordelen de doorberekeningssystematiek als voldoende maar de uitgangspunten van de bekostiging van OPTA als matig.

Motivering oordeel

OPTA dient kostendekkend te opereren. Krachtens artikel 13 van de Postwet heeft OPTA de bevoegdheid om een vergoeding in rekening te brengen. De Telecommunicatiewet regelt dat de vergoeding van de kosten die verschuldigd zijn ten behoeve van werkzaamheden en diensten krachtens algemene maatregel van bestuur aan bedrijven in de telecommunicatiesector in rekening kunnen worden gebracht. In het Besluit vergoedingen Telecommunicatiewet is hieraan uitvoering gegeven in artikel 3, dat onder meer de uitgangspunten geeft voor de berekening van de vergoedingen op basis van een kostencalculatiemodel.

Aangezien OPTA kostendekkend moet opereren is de opbouw van een bepaald eigen vermogen toegestaan om een zekere solvabiliteit te garanderen. In het geval van een positief bedrijfsresultaat kan OPTA een in de nota 'Financiële uitgangspunten verzelfstandiging TND' vastgelegde toevoeging aan haar reserves doen. Omdat OPTA feitelijk aan haar 'afnemers' kosten doorberekent, is het van belang om te toetsen in hoeverre deze doorberekende kosten een getrouw beeld vormen van de werkelijk gemaakte kosten. Hiertoe dient van een professioneel kostentoe rekeningssysteem gebruik te worden gemaakt.

Met behulp van de applicatie 'Cost it' verschaft OPTA zich inzicht in de opbouw van de kosten. De door OPTA totaal doorberekende kosten vormen een getrouw beeld van de werkelijk gemaakte kosten. Dit blijkt uit het volgende:

- De door te berekenen kosten per marktcategory worden vastgesteld aan de hand van de begroting en een kostencalculatiemodel. Het Cost-it-model heeft de afgelopen vier jaar jaarlijks een ontwikkeling doorgemaakt die ten goede is gekomen aan de validiteit van het systeem. De indirecte kosten worden toegerekend aan de loonkosten van de direct gemaakte uren door vast personeel.

Een activiteit kan gesplitst worden in twee of meer activiteiten waardoor er niet meer van wordt uitgegaan dat de verhouding van de marktcategory per activiteit hetzelfde is, en de toewijzing van de indirecte kosten van een lijnafdeling vindt plaats via de methode ‘toewijzing van de indirecte kosten binnen een cluster’.

- De kosten worden op basis van een verdeelsleutel doorberekend naar een of meer marktcategory(ën). Per 1 januari 2001 is tijdregistratie ingevoerd. Samen met bovengenoemde aanpassingen die sindsdien in Cost-it zijn ingevoerd heeft dit geleid tot een meer objectieve verdeelsleutel. Maar de in rekening gebrachte kosten aan de marktpartijen sluiten niet aan met de toerekeningssystematiek. De kosten worden op basis van het profijtbeginsel toegerekend, onafhankelijk van de grootte van de partijen. Wanneer er een partij met ‘Aanmerkelijke marktmacht’ in een marktcategory is ondergebracht wordt aan deze groep 80% van de kosten in rekening gebracht, onafhankelijk van het aantal partijen en de grootte van deze partijen³. Deze verdeelsleutel is vanuit een formele verplichting in het Besluit Vergoedingen Telecommunicatie op initiatief van OPTA in overleg met het ministerie van EZ tot stand gekomen en door het CBB rechtmatig bevonden. De kosten voor bezwaarprocedures en advies aan de minister worden aan het ministerie doorbelast en de overige kosten komen ten laste van particulieren en bedrijven.
- Via een nacalculatie worden de werkelijk gemaakte kosten vastgesteld. Eventuele verschillen leiden tot een verrekening met vergoedingen in toekomstige jaren (dit gaat via de tarievenbestemmingsreserve).

OPTA zegt niet op basis van normkosten te kunnen functioneren. Zij geeft hiervoor als reden dat de werkzaamheden van OPTA (reguleren, toezicht houden en handhaven) geen homogene producten zijn ofwel niet te standaardiseren zijn in termen van kosten en tijd. Bij producten die wel in hoge mate homogeen zijn, bijvoorbeeld het behandelen van een nummeraanvraag en het behandelen van een registratie van een marktpartij, wordt thans reeds met aparte tarieven gewerkt, gebaseerd op normkosten. Gedurende de evaluatieperiode zijn de gerealiseerde kosten in rekening gebracht bij de marktpartijen (er wordt dus geen prijs overeengekomen). Voor een aantal activiteiten heeft OPTA wel normen begroot, dit komt echter onvoldoende tot uitdrukking in de richting van de marktpartijen (grote fluctuerende bedragen). OPTA geeft aan dat dit wegens aanpassingen in de markt niet mogelijk is.

Samenvattend wordt vastgesteld dat OPTA de kosten aan de marktcategoryën toerekent via een verdeelsleutel. Dit zorgt er voor dat de werkelijk gemaakte kosten worden doorberekend. De kosten worden op basis van het profijtbeginsel doorberekend aan de marktpartijen onafhankelijk van het aantal en de grootte van deze partijen. Wanneer er een partij met ‘aanmerkelijke marktmacht’ in een marktcategory is ondergebracht wordt aan deze groep 80% van de kosten in rekening gebracht, onafhankelijk van het aantal partijen en de grootte van deze partijen. Er zijn door OPTA in geringe mate normkosten ontwikkeld ten opzichte van de marktcategoryën. Het zou de efficiency ten goede komen wanneer de facturering gebaseerd zou zijn op werkelijk bestede tijd en taakstellende tarieven, ook voor de zgn. ‘heterogene’ producten. Wij beoordelen op basis van deze informatie de doorberekenings-systematiek als voldoende maar de uitgangspunten van de bekostiging van OPTA als matig.

³ OPTA geeft aan dat het uitgangspunt voor de verdeelsleutel, waarvoor nationaal en internationaal volgens haar weinig precedentes waren, recht deed aan de toenmalige (markt)verhoudingen.

Bron

Het antwoord op deze oordeelsvraag is gebaseerd op de antwoorden van de basisvragen 1.1, 1.2, 1.3, 3.15, 3.19 (zie bijlage 1).

3.3 OORDEELSVRAAG 2: DE DOELMATIGHEID VAN OPTA

De tweede oordeelsvraag van dit deelproject is als volgt geformuleerd: Is sprake van een doelmatige interne organisatie en bedrijfsvoering uitgedrukt in de verhoudingen tussen de inspanningen (input) en het resultaat (output)?

Oordeel

Wij beoordelen de doelmatigheid van OPTA als matig tot voldoende.

Motivering oordeel

Doelmatigheid wordt bepaald door de verhouding tussen de geleverde inspanning (input) en het bereikte resultaat (output). Het kan hierbij gaan om de verhouding tussen input en output in financiële zin (kosten versus opbrengsten), maar ook om de verhouding in kwantitatieve (aantal middelen versus resultaten) en in kwalitatieve zin (kwaliteit van de middelen versus kwaliteit van de output). Daardoor kan een doelmatigheidsverbetering zich voordoen in een aantal gedaanten, zoals:

- Met dezelfde kosten meer resultaten.
- Met minder middelen dezelfde resultaten.
- Met dezelfde middelen een kwalitatief beter resultaat.

Omdat het merendeel van de maatschappelijke resultaten of effecten van OPTA niet eenduidig is te definiëren, is ook de doelmatigheid van OPTA niet eenduidig te benoemen en te kwantificeren⁴. De uitvoeringstaken van OPTA ten aanzien van nummeruitgifte en het voeren van een aantal openbare registertaken vormen hierop uitzonderingen, in die zin dat de resultaten van deze taken (in ieder geval beter dan die van de andere taken van OPTA) zijn te benoemen en te kwantificeren. Naar de mening van de onderzoekers en van de OPTA in hun overleg van 8 oktober 2004 bieden deze indicatoren wél inzicht in de doelmatigheid van de afdeling Nummers, maar nauwelijks inzicht in de 'productie' of doelmatigheid van de organisatie als geheel. Aangezien niet direct goede indicatoren gevonden zijn is voorgesteld het benoemen van goede indicatoren deel te laten uitmaken van het onderhavige evaluatieonderzoek.

⁴ OPTA geeft hierop aan dat zij ervoor gekozen heeft om VBTB voor de gehele begroting in te voeren. Zij beoogt daarmee de doelmatigheid van het handelen van OPTA vast te leggen. Daartoe zijn in de onderliggende beschrijvingen van de begroting de beoogde doelen en daarbij behorende resultaten vastgelegd. In het jaarverslag wordt aangegeven wat de ontwikkelingen op bepaalde markten zijn. Daarmee kan bezien worden of de inspanning van OPTA inderdaad dat effect heeft gehad dat beoogd is bij het opstellen van de begroting. OPTA stelt daarmee dat op deze wijze de doelmatigheid van OPTA eenduidig kan worden gekwantificeerd en de maatschappelijke relevantie is vastgelegd. De onderzoekers stellen daarop dat de relatie tussen de gepleegde inspanning en het bereikte resultaat daarmee nog niet één op één gelegd is en dat de vraag blijft of er met minder inspanning niet hetzelfde resultaat (of zelfs een beter resultaat) bereikt had kunnen worden.

Om de doelmatigheid van deze nieuw voorgestelde indicatoren (besluiten op tarieven, geschillen en andere besluiten) te kunnen meten zullen de gegevens ten behoeve van de indicatoren de komende jaren moeten worden vastgelegd. De doelmatigheid van de afdeling Nummers en Registraties is na het concretiseren van de indicatoren in het onderzoek wel beoordeeld.

We beschouwen de ontwikkeling van de doelmatigheid van de afdeling Nummers en registraties als goed. De kosten per product zijn gedurende de afgelopen vier jaar afgenomen en de kwaliteit is gelijk gebleven (beschikking in 98% binnen de wettelijke termijn). Dus met minder middelen wordt hetzelfde resultaat behaald. Ook het totaal aantal beschikkingen is toegenomen.

Kosten

Jaarlijks is een stijging waarneembaar van de totale kosten. Gemiddeld stijgen deze kosten met 10% ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de personeelslasten en de afschrijvingen⁵. Met uitzondering van Duitsland stijgen in alle landen waarmee OPTA vergeleken is in de benchmark de totale kosten met ongeveer hetzelfde percentage.

De stijging van de indirecte kosten ten opzichte van 2001 bedraagt 42% en van de directe kosten 28%. Het aandeel van de directe kosten ten opzichte van het totaal neemt ieder jaar af (van 49% in 2001 naar 46% in 2004). De onderzoekers achtten deze ontwikkeling niet positief. Ook ten opzichte van het budget is het procentuele aandeel van de directe kosten lager (van 56% in 2001 naar 49% in 2004).

Over de jaren 2001 tot en met 2004 blijkt dat de begrotingen hoger zijn dan de realisatie tegen het einde van het jaar, terwijl de jaarrekeningen wel grotendeels een 'break-even' beeld vertonen. Blijkbaar worden de kosten vooraf hoger ingeschat dan werkelijk nodig. Dit geeft een vertekend beeld naar de marktpartijen en naar OPTA. Dit blijkt uit onderstaand citaat uit de Mid Term Review 2004:

“Uit ervaring kan worden aangegeven dat OPTA aan het eind van het jaar met een forse onderuitputting wordt geconfronteerd. Om dit te voorkomen wordt jaarlijks in de maanden oktober tot en met december een forse extra inspanning gepleegd door OPTA om de begrotingsuitputting te optimaliseren. De vraag dient te worden gesteld of dit wel efficiënt, effectief en dus wenselijk is.

Meestal heeft een dergelijke eindsprint tot gevolg dat er verplichtingen worden aangegaan in jaar t, die doorlopen in jaar t+1 en daardoor drukken op het begrotingsbudget van t+1. In de begroting van jaar t+1 wordt daar meestal geen rekening mee gehouden, waardoor potentiële budgetproblemen ontstaan.

Naast budgettaire gevolgen heeft het ook tot gevolg dat 'last minute' rapportages worden uitgezet bij 'te' dure organisaties (te duur omdat het spoedklussen betreft en de organisaties bekend zijn met de budgetuitputtingsstrategieën van overheidsgerelateerde organisaties).

Financiële adviezen 8 en 9:

⁵ Als gevolg van de verhuizing van de organisatie is een eenmalige last ontstaan. In de beantwoording van de detailvragen wordt hierbij stilgestaan.

Het voorkomen van eindsprint door bewust voor een onderuitputting te kiezen welke als volgt kan worden be-
steed:

- Aansterken van het eigen vermogen van OPTA.
- Extra overschrijding budget voor bijvoorbeeld SPAM of de evaluatie van OPTA opvangen binnen huidige eigen begroting.
- De niet gebruikte middelen via tarievenbestemmingsreserve terug laten vloeien naar de marktpartijen.
- Alleen die rapportages uitzetten die vooruitlopen op activiteiten opgenomen in de begroting van 2005. Zo-
doende wordt extra budget gecreëerd voor 2005 en wordt reeds gestart met de uitvoering van de begroting
voor 2005. Dit is alleen een optie indien de begroting van 2004 er niet onder leidt.

Voor de volledigheid vermelden wij hier eveneens wat naar aanleiding van het voorgaande
volgens de Managementrapportage kwartaal 3, 2004 wordt besloten:

“MT besluit 6:

Het MT heeft besloten dat indien richting het einde van 2004 wordt geconstateerd dat OPTA toch afstevent op
een onderuitputting van het budget er geen wordt eindsprint ingezet om volledige uitputting van de begroting te
realiseren aangezien:

- het een beslag legt op de uitvoering van de begroting van het volgende jaar als niet alle facturen op het lo-
pende uitvoeringsjaar kunnen worden geboekt.
- niet benutte middelen gewoon terugvloeien naar marktpartijen in toekomstige tarieven als OPTA haar be-
groting niet uitput.
- OPTA in haar verantwoording de niet begrote, maar aan het eind van het jaar toch gestarte inspanningen
niet kan verklaren. In een VBTB begroting- en verantwoording leidt dit tot intransparantie naar de buiten-
wereld, terwijl OPTA net een andere koers is gaan varen met de introductie van de VBTB-systematiek.
- het leidt tot extra administratieve last voor zowel afdelingen als voor Bedrijfsvoering om de mutaties te ver-
werken, bij te houden en te rappelleren over de realisatie van de extra inspanningen en waardoor de opleve-
ring van de jaarrekening vertraagd kan worden.
- de realisatie van de begroting de onderhandelingen over een nieuwe begroting niet in de wielen rijdt, om-
dat de feitelijke realisatie pas bekend is nadat de begroting voor het volgende uitvoeringsjaar al is goedge-
keurd.
- een deel van de onderuitputting aan het eigen vermogen van OPTA kan worden toegevoegd.”

Voor het jaar 2004 wordt dus een gezonde beslissing genomen, maar dat is voor de jaren
2001 tot en met 2003 niet vast te stellen.

Personeel

OPTA maakt als organisatie een ontwikkeling door naar meer toezichthoudende werk-
zaamheden gericht op de ontwikkelingen van de markten. Deze professionalisering heeft
tot gevolg dat er gemiddeld meer hoger opgeleide mensen moeten worden aangenomen
(beleidsmedewerkers). OPTA heeft de ambitie om vanaf 2004 het aantal FTE gelijk te hou-
den en de inhuur terug te dringen.

Jaarlijks is een stijging waar te nemen van de personeelskosten. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de kosten van het vaste personeel. Verhoudingsgewijs dalen de kosten voor de inhuur van personeel.

Uit de nationale benchmark is gebleken dat de personeelskosten stijgen met 11%, maar per FTE jaarlijks gemiddeld dalen met 1,4%, de personeelskosten per FTE van de internationale benchmarkpartners stijgen variërend van 6% tot 10%.

Hoewel de gemiddelde loonkosten per FTE lager zijn in vergelijking met de nationale benchmarkpartners stijgen deze kosten in de periode 2001-2003 met 8%. Dit is aan de ruime kant in vergelijking met de nationale benchmarkpartners.

De opleidingskosten en indirecte kosten fluctueren gedurende de jaren iets maar blijven gemiddeld gelijk. Dit is ten opzichte van een stijgend aantal FTE een goede ontwikkeling. Het jaar 2004 is hierop overigens een uitzondering. Deze opleidingskosten zijn hoger in verband met de introductie van de nieuwe Telecommunicatiewet. De gemiddelde personeelskosten blijven vrijwel gelijk.

De verhouding tussen formatieplaatsen direct en indirect verandert in de loop der jaren nauwelijks; 63% is direct en 37% is indirect.

Nieuwe indicatoren

Het uitgeven van nummers bedraagt maar een klein deel van de begroting. OPTA hanteert zelf het nemen van besluiten die gericht zijn op effecten in de verschillende markten als product. De producten van OPTA zien er dan als volgt uit:

- Besluiten op tarieven.
- Besluiten op geschillen.
- Andere besluiten.

Uit de (inter)nationale benchmark is gebleken dat in het vervolg ook de volgende indicatoren gebruikt kunnen worden om de doelmatigheid te kunnen beantwoorden:

- Aantal hoger beroepszaken.
- Aantal hoorzittingen.
- Aantal persberichten en publicaties.

Tot slot formuleert OPTA kengetallen in MIKS en in het jaarverslag en wordt de VBTB-systematiek gebruikt om middelen en (beoogde) resultaten in kaart te brengen. Op dit moment zijn de MIKS-beschrijvingen nog te onduidelijk en onsamenhangend om nadere acties te kunnen ondernemen of voldoende inzicht te bieden in de doelmatigheid. De aanzet die de afgelopen twee jaren is gedaan biedt een goed uitgangspunt om de doelmatigheid én de doeltreffendheid in de toekomst te beoordelen en te verhogen.

Voor de komende periode bevelen we OPTA bovenstaande producten te operationaliseren tot concrete, meetbare, indicatoren. Dit is op basis van de kengetallen in MIKS en in het jaarverslag nu niet mogelijk (vanwege de introductie van de nieuwe systematiek zijn kengetallen niet eenduidig weergegeven en dus niet voldoende vergelijkbaar).

Detaillering oordeel

Wat betreft de ontwikkeling van de doelmatigheid van de onderzochte afdeling Nummers en Registraties oordelen wij positief. De doelmatigheid van de andere afdelingen kunnen wij niet beoordelen vanwege het ontbreken van meetbare indicatoren.

Wat betreft de kosten achten wij de doelmatigheid van OPTA matig gezien de structureel hogere begrotingen ten opzichte van de realisaties en de verschuiving van directe naar indirecte kosten en de inspanningen om de begrotingsonderuitputting te nivelleren. Het aandeel van de indirecte kosten in de totale kosten is te hoog.

De jaarlijkse stijging van de kosten is vergelijkbaar met de stijging van de internationale benchmarkpartners. Aangezien hier niet direct output-indicatoren tegen kunnen worden afgezet, strekt het tot aanbeveling hier nader onderzoek naar te doen.

Met betrekking tot de personele doelmatigheid maakt OPTA een ontwikkeling door naar meer toezichthoudende werkzaamheden gericht op de ontwikkelingen van de markten. Jaarlijks is een stijging waar te nemen van de personeelskosten. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de kosten van het vaste personeel.

Uit de nationale benchmark is gebleken dat de personeelskosten stijgen, maar per FTE jaarlijks gemiddeld dalen wat in vergelijking met de internationale benchmarkpartners goed te noemen is. De gemiddelde loonkosten stijgen in de periode 2001-2003 met 8%. Dit is aan de ruime kant in vergelijking met de nationale benchmarkpartners.

De opleidingskosten en indirecte kosten blijven gemiddeld gelijk. Dit is ten opzichte van een stijgend aantal FTE een goede ontwikkeling. Ook is wat betreft de personele omvang naar de lijnorganisatie in de verhouding tussen FTE direct en FTE indirect een verbetering opgetreden.

De ontwikkeling van de personele doelmatigheid beoordelen wij als voldoende. De personeelskosten per FTE blijven enigszins gelijk, de arbeidskosten per FTE zijn toegenomen. Gezien de ontwikkelingen binnen OPTA is dit redelijk.

Bron

Het antwoord op deze oordeelsvraag is gebaseerd op de antwoorden van de basisvragen 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.10, 2.11 (zie bijlage 1).

3.4 OORDEELSVRAAG 3: DE KWALITEIT VAN DE BEDRIJFSVOERING

De derde oordeelsvraag van dit deelproject is als volgt geformuleerd: Zijn voldoende waarborgen getroffen om doelmatig en doeltreffend te werken op de volgende gebieden: financieel beleid, kostenbeheersing en interne organisatie, HRM-beleid, informatievoorziening en sturing.

Oordeel

Wij beoordelen de kwaliteit van bedrijfsvoering van OPTA als matig tot voldoende.

Motivering oordeel

Voorafgaande aan het begrotingsjaar worden een begroting, een meerjarenraming en een bijbehorende toelichting opgesteld. Sinds 2003 gebeurt dit via de VBTB-systematiek⁶. Na afloop van het begrotingsjaar wordt rekening en verantwoording over het, in dat jaar gevoerde beleid afgelegd. Deze zijn voorzien van een goedkeurende verklaring van de accountant, daarnaast geeft de accountant een managementletter af. Voor de controlerend accountant is een controleprotocol aanwezig.

In de nota Financiële uitgangspunten verzelfstandiging directie Toezicht, Netwerken en Diensten van 22 juli 1997 zijn uitgangspunten voor het beheer van de financiële middelen vastgelegd. Een specifiek treasury-statuut, waarin de verdeling en beschrijving van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen OPTA opgenomen zijn ontbreekt. Het eigen vermogen heeft zich conform de afspraken ontwikkeld, met uitzondering van de toevoeging aan de algemene reserve in 2003. Deze toevoeging is hoger geweest dan wettelijk is toegestaan en is dus als onterecht gedaan te benoemen⁷.

De algemene indruk is dat de ontwikkelingsgraad van de administratieve organisatie voldoende is. De samenhang tussen de verschillende procedures lijkt echter te ontbreken. Door het toevoegen van het audit-formulier is een begin gemaakt met het eenduidig maken van de informatie, net als door het samenvoegen van de informatie in het handboek OPTA Transparant en het digitaliseren van deze informatie. Er worden tot op heden op basis van het materiaal echter nog geen audits uitgevoerd en dus nog geen verbeteracties geformuleerd.

Zoals bij oordeelsvraag 1 is omschreven houden de tarieven verband met de daadwerkelijk door OPTA gemaakte kosten. Kostenbeheersing wordt niet gerealiseerd. Voor een aantal processen zijn normkosten opgesteld, voor de belangrijkste (primaire) processen echter niet. De gerealiseerde kosten worden in rekening gebracht bij de marktpartijen (er wordt dus geen prijs overeengekomen).

Het HRM-beleid van OPTA beoordelen wij als gemiddeld ontwikkeld. De randvoorwaarden zijn aanwezig op basis waarvan een voldoende adequaat HRM-beleid gevoerd kan worden opdat de mensen binnen de organisatie effectief kunnen functioneren. Zo is er een paraplunotitie waarin het personeelsbeleid staat beschreven, heeft OPTA in 2003 competentie management geïntroduceerd, zijn de functies beschreven en gewaardeerd en is er een arbo- en verzuimbeleid. Bovendien heeft OPTA een opleidingsplan. Het competentie management is een onderdeel dat nog wel in ontwikkeling is. Uit de documentatie (onder andere correspondentie tussen het cluster P&O en het management) maken wij op dat er een adequaat HRM-beleid wordt gevoerd. Ondanks bovenstaande instrumenten op het gebied van het HRM-beleid beschikt OPTA nog niet over loopbaanbeleid waarin op basis van de functiebeschrijvingen en competenties logische carrièrepaden zijn benoemd, inclusief bijbehorende doorstroomvereisten. Dit is wel één van de producten die voor 2004 op stapel stond volgens de bestudeerde documentatie. Dit was ook één van de aandachtspunten die uit de vorige evaluatie naar voren kwam.

⁶ Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording. Deze begrotingsystematiek legt de relatie tussen doelen, middelen en resultaten.

⁷ OPTA merkt hierbij op dat hoewel deze toevoeging formeel gezien niet juist is, hierbij wel aangevend dient te worden dat de gemaakte afspraken over de ontwikkeling van het eigen vermogen uit 1997 thans niet meer actueel zijn. Daarnaast stelt zij dat de in de nota vastgelegde de maximale omvang van de algemene reserve nog niet bereikt is.

De ontwikkelgraad van het integriteitsbeleid is hoog. OPTA heeft een ‘Gedragscode integriteit’ en heeft in dat kader tevens twee integriteitsadviseurs aangesteld.

De informatievoorziening van OPTA is zodanig dat tijdig en adequaat kan worden (bij)gestuurd. De P&C-cyclus bestaat uit een volledig maar omvangrijk proces dat intern en extern op elkaar aansluit. De P&C-cyclus van OPTA heeft een grote ontwikkeling doorgeemaakt. In 2001 werd er relatief weinig informatie vastgelegd. De informatie was vooral verantwoordings- en begrotingsinformatie. Vanaf 2002 wordt ook sturingsinformatie vastgelegd. De onderzoekers beschouwen de hoeveelheid informatie als te veel gezien de omvang van OPTA. Vanaf september 2004 is het aantal expliciete checks teruggedrongen ten behoeve van de efficiency. De huidige cyclus is volledig, sluit intern en extern goed op elkaar aan en bestaat uit begrotings-, sturings- en verantwoordingsinformatie. Ook bestaat een duidelijke procedure voor het vaststellen van de tarieven. Het oordeel over de P&C-cyclus is dat het vanaf september goed is, daarvoor was het overdadig.

OPTA beschikt daarnaast over een tijdschrijfsysteem waardoor inzicht bestaat in de bestede tijd per medewerker (in termen van loonkosten) ten opzichte van de begrote uren. Er vindt een normering van de te bestede tijd plaats aan de hand van de Handleiding Overheidstarieven, waarin normen zijn opgenomen voor vakantie, ziekte etc. maar er wordt geen relatie gelegd met het op te leveren kwaliteitsniveau. De uiteindelijk resulterende productieve dagen worden door de betreffende managers op basis van kennis en ervaring verdeeld over de medewerkers en producten. Het management dient in het kader van integraal management de weekstaten van de medewerkers te accorderen. Onduidelijk is of de tijdschrijfgegevens door het management gebruikt worden om te sturen.

Al met al stellen wij vast dat OPTA over (meer dan) voldoende begrotings-, sturings- en verantwoordingsinformatie beschikt. Op het gebied van kostenbeheersing oordelen wij dat OPTA door gebruik te maken van een nieuwe begrotingsstematiek (VBTB) en het beter omschrijven van de processen in staat moet zijn de kosten te beheersen. Deze nieuwe begrotingsstematiek is in 2003 ingevoerd. Normkosten ter bevordering van de efficiency worden echter onvoldoende toegepast. Het algehele oordeel over het financiële beleid is derhalve matig tot voldoende.

OPTA beschikt over voldoende randvoorwaarden om een adequaat HRM-beleid te kunnen voeren. Belangrijkste aandachtspunt vormt het loopbaanbeleid waarin loopbaanpaden en bijbehorende doorstroomvereisten staan beschreven. Het integriteitsbeleid beoordelen wij als goed. De informatievoorziening en sturing beoordelen wij vanaf september als goed, daarvoor was het overdadig. Het algehele oordeel over het HRM-beleid, de informatievoorziening en sturing en het integriteitsbeleid beoordelen wij als voldoende.

Bron

Het antwoord op deze oordeelsvraag is gebaseerd op de antwoorden van de basisvragen 3.12 t/m 3.26 (zie bijlage 1).

3.5 OORDEELSVRAAG 4: DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING

De vierde oordeelsvraag van dit aandachtsgebied is als volgt geformuleerd: Is sprake van responsieve, servicegerichte dienstverlening en werkt de systematiek van kwaliteitsverbetering en borging?

Oordeel

Wij beoordelen de kwaliteit van dienstverlening van OPTA als voldoende.

Motivering oordeel

De noemer 'dienstverlening' is verwarrend. In wezen is de dienstverlening van de OPTA het primaire proces, ofwel het uitvoeren van de wettelijke taak. Het uitvoeren van die taak moet op transparante, responsieve wijze geschieden. Eén van de aandachtspunten uit de vorige evaluatie op het terrein van de kwaliteit van dienstverlening betrof het servicegericht handelen. Dit werd als een ontwikkelpunt beoordeeld. Op basis van de huidige evaluatie concluderen wij dat OPTA voorzieningen heeft getroffen om servicegericht te handelen. De randvoorwaarden zijn aanwezig, in de vorm van onder andere een notitie telefonische bereikbaarheid en een handboek receptie, er is echter geen totaalplan voor de gehele organisatie dat gericht is op de te leveren kwaliteit van dienstverlening.

Naast dat er voorzieningen zijn getroffen om servicegericht te handelen, heeft OPTA ook voldoende voorzieningen getroffen voor responsief handelen. OPTA voerde tot 2003 klanttevredenheidsonderzoeken uit, waar bekeken werd wat de klanten van de dienstverlening vonden. Onduidelijk is echter wat met de voorgestelde suggesties ter verbetering is gedaan. Voor 2003 is een mondelinge afspraak met het ministerie van EZ gemaakt om geen klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. Voor 2004 wil OPTA eenzelfde afspraak maken. Wel heeft in 2003 een imago-onderzoek plaatsgevonden.

Een ander aandachtspunt uit de vorige evaluatie betrof het klachtenmanagement. Deze werd als matig beoordeeld als gevolg van het ontbreken van een formele klachtenprocedure en het feit dat er geen interne maatregelen werden genomen waarmee klachten konden worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. Sinds 2001 heeft OPTA een op de Awb gebaseerde klachtenregeling opgesteld. Daarin staat beschreven hoe met klachten wordt omgegaan. Uit documentatie is niet af te leiden of interne maatregelen worden genomen om klachten te gebruiken om de dienstverlening te verbeteren. Tijdens de gesprekken is wel mondeling aangegeven dat dit gebeurt wanneer de klacht gegrond is. OPTA heeft mondeling ook aangegeven dat zij per jaar zeer weinig, gemiddeld 1, klachten ontvangt.

Het laatste aandachtspunt uit de vorige evaluatie ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening betrof het niet beschikken over een kwaliteitssysteem. OPTA beschikt op dit moment nog niet over een kwaliteitssysteem. In 2004 is twee keer een discussie geweest over de invoering van een kwaliteitssysteem⁸. OPTA geeft zelf aan bezig te zijn met het ontwikkelen van een dergelijk systeem. In 2003 is voor het proces van onderdeel Nummers & Registraties wel bekeken of certificering mogelijk is. Wat de uitkomsten van dit onderzoek zijn, is de onderzoekers niet bekend. Op onderdelen zijn wel elementen van een kwaliteitsverbetering en -borging aanwezig. Zo is het de bedoeling dat er periodiek een audit op de procedures in het handboek Transparant gaat plaatsvinden en ook wordt periodiek een A&K-analyse van de geautomatiseerde systemen uitgevoerd.

⁸ De invoering van een totaal kwaliteitssysteem (zoals INK) is door OPTA in het MT besproken, maar om reden van administratieve lasten in combinatie met de beperkte verbetering ten opzichte van de huidige situatie niet doorgevoerd.

Bron

Het antwoord op deze oordeelsvraag is gebaseerd op de antwoorden van de basisvragen 3.27 t/m 3.45 (zie bijlage 1).

4. AANBEVELINGEN

Wij doen de volgende aanbevelingen per oordeelsvraagthema:

Bekostiging

Baseer de in rekening te brengen kosten (de facturering) op werkelijk bestede tijd en taakstellende tarieven. Indien nieuwe taken zich voordoen of indien vragen vanuit het ministerie leiden tot het inzetten van (extra) capaciteit kan hiervoor dan een duidelijke kostenbasis aangegeven worden.

Doelmatigheid

Het blijft lastig de doelmatigheid van de OPTA goed te beoordelen. Ondanks specifiek navragen bij OPTA, DGTP en de buitenlandse toezichthouders kunnen wij geen afgebakende set van vooral resultaat- en effectgerelateerde indicatoren aangeven behalve de reeds bekende indicatoren van (gemiddelde) personeelskosten, formatie en andere PIOFA-kengetallen. Het MIKS biedt een grote verzameling aan indicatoren die verder ontwikkeld kan worden tot een overzichtelijke set. Het aantal gewonnen geschillen is bijvoorbeeld een goede indicator die objectief vastgesteld kan worden.

Bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering moet gewaakt worden voor bureaucratie. OPTA heeft, bijvoorbeeld onder druk van de periodieke evaluatie, ingezet op een strakke en gedetailleerde planning- en controlcyclus, het uitwerken van diverse plannen en het invullen van andere 'papieren' voorwaarden. Het zal in de komende periode de kunst zijn een zekere flexibiliteit te behouden in de bedrijfsvoering. Dit kan bijvoorbeeld door aan te geven dat bepaalde activiteiten niet gedaan worden of slechts marginaal vanwege de extra kosten die zij met zich meebrengen. Aangezien de verhouding tussen directe en indirecte kosten al ongezond is adviseren wij de bedrijfsvoeringsactiviteiten te beperken tot de nodige – in jargon: het behouden van '*need to have*' en het schrappen van '*nice to have*'.

Dienstverlening

Kwaliteit van dienstverlening moet objectiever vastgesteld kunnen worden, bijvoorbeeld door het registreren van de door OPTA verloren geschillen (rechtszaken, zaken voor het college). Indien OPTA een zaak verliest is het de vraag in hoeverre dit te wijten is aan de kwaliteit van de dienstverlening en welk effect dit heeft op het uiteindelijke doel dat de OPTA wil bereiken.

BIJLAGE 1

BEANTWOORDING BASISVRAGEN

Voor alle in tabellen vermelde bedragen geldt x € 1000.

<p>1. Subvraag 1.1, 1.2, 1.3</p>	<p>Vormen de doorberekende kosten aan particulieren en bedrijven een getrouw beeld van de werkelijk gemaakte kosten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op welke wijze berekent OPTA deze kosten? (subvraag 1.1) • Heeft OPTA hiertoe een kostentoerekeningssysteem ontwikkeld? Zo nee, waarom niet? (subvraag 1.2) • Zo ja, leidt dit systeem ertoe dat alle werkelijk gemaakte kosten worden doorberekend? Waaruit blijkt dat? (subvraag 1.3)
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Kostentoerekeningssysteem</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>Geen</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Op welke wijze berekent OPTA deze kosten? (subvraag 1.1)</i></p> <p>Met behulp van de applicatie 'Cost it' kan de OPTA zich inzicht verschaffen in de opbouw van de kosten.</p> <p>Het model kent drie niveaus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De kosten per cluster 2. De kosten per project 3. De marktcategoryën <p>De kosten per cluster (direct, indirect, claims van andere afdelingen en afschrijvingen) worden aan de activiteiten toegewezen. Dit gaat als volgt:</p> <p>De door te berekenen kosten worden vastgesteld aan de hand van de begroting. Deze wordt voorafgaand aan een boekjaar vastgesteld. In de begroting worden de activiteiten van OPTA omschreven en wordt het benodigde budget en de benodigde capaciteit (FTE) bepaald. De directe loonkosten worden per kostenplaats toegerekend aan activiteiten. Daarna worden de indirecte kosten van een lijnafdeling (niet direct toerekenbare loonkosten, inhuurkosten en advieskosten, materiele kosten en afschrijvingskosten) toegerekend naar de activiteiten die binnen die afdeling plaatsvinden naar rato van de verdeling van de directe loonkosten van deze activiteiten. Vervolgens worden alle kosten van stafafdelingen verdeeld over de activiteiten binnen OPTA naar rato van de verdeling van de directe loonkosten van deze activiteiten. Als laatste worden de directe overige kosten bestaande uit inhuurkosten personeel en advieskosten voor opdrachten aan derden doorverdeeld naar de activiteiten die binnen de kostenplaats plaatsvinden.</p> <p><i>Heeft OPTA hiertoe een kostentoerekeningssysteem ontwikkeld? Zo nee, waarom niet? (subvraag 1.2)</i></p> <p>Ja. Wanneer alle kosten zijn verdeeld over de activiteiten worden deze op basis van verdeelsleutels doorberekend naar een of meer marktcategoryën. In 2001 zijn de activiteiten middels percentages toegerekend aan de marktcategoryën. In het model dat voor 2002 is gehanteerd zijn de activiteiten via volumes toegerekend aan de marktcategoryën. Er wordt dus berekend wat het verwachte volume is van een activiteit. Als laatste stap wordt vastgesteld aan welke marktcategoryën de volumes worden toegerekend.</p> <p>De vergoeding die de marktpartijen betalen is het totale bedrag van de marktcategory gedeeld door het verwachte aantal geregistreerde partijen in die marktcategory. Als gevolg van concentratie in de markt wordt een verder afname van het aantal geregistreerde partijen verwacht. Iedere partij, onafhankelijk van de omvang, wordt voor hetzelfde bedrag belast.</p> <p>De kosten van OPTA voor het toezicht op nummers worden afwijkend verdeeld. De kosten worden verdeeld op basis van het aantal verwachte nummers dat nummer-</p>

houders ter beschikking zullen hebben. De kosten van het toezicht op de categorie post en de categorie Trusted Third Parties worden verdeeld over het aantal bij opta per categorie ingeschreven partijen. De kosten van Bezwaar en Beroep worden geheel door de overheid gedragen, evenals de kosten van uitgebrachte adviezen aan het Ministerie van Economische Zaken.

In de categorieën waar sprake is van Aanmerkelijke MarktMacht (AMM) worden de kosten van de categorie verdeeld conform het principe dat 80% ten laste komt van de partij met AMM en 20% ten laste komt van de overige geregistreerde partijen in de categorie.

Via een nacalculatie worden de werkelijk gemaakte kosten vastgesteld. Eventuele verschillen leiden tot een verrekening met vergoedingen in toekomstige jaren (dit gaat via de tarievenbestemmingsreserve).

Het Cost-it-model heeft de afgelopen vier jaar jaarlijks een ontwikkeling doorgemaakt, zo is reeds omschreven dat in de jaarrekening van 2002 is besloten de indirecte kosten toe te rekenen over de loonkosten van de direct gemaakte uren door vast personeel. Er worden derhalve geen indirecte kosten meer toegerekend aan de hand van de inhuur van personeel en de kosten voor onderzoek- en adviesopdrachten.

In 2003 is er een wijziging opgetreden in verband met het inzicht in de opbouw van de kosten per marktcategory. Dit was aan de hand van de begroting niet gemakkelijk te verkrijgen. In de jaarrekening is het volgende toegepast: wanneer projecten wel naar een zelfde activiteit worden toegerekend maar niet aan een zelfde marktcategory bijdragen wordt de activiteit gesplitst. Zo wordt niet meer uitgegaan van de veronderstelling dat de verhouding van de marktcategory per activiteit hetzelfde is.

In 2004 heeft er in de toerekening aan de hand van de begroting een wijziging plaatsgevonden. Deze wijziging heeft betrekking op de variabelen binnen de eerste laag van het kostenmodel. Binnen alle afdelingen (met uitzondering van de stafafdeling bedrijfsvoering) zijn de clusters opgeheven. Dit leidt tot het vervallen van de methode 'toewijzing van de indirecte kosten van een ondersteunend cluster binnen een afdeling'. De toewijzing van de indirecte kosten van een lijnafdeling vindt nu plaats via de methode 'toewijzing van de indirecte kosten binnen een cluster'.

N.B.: OPTA licht het volgende toe over de historische ontwikkeling van het kostenverdeelmodel. "Voor de doorberekening van de kosten van de marktcategoryën aan de marktpartijen heeft OPTA in 1999 vijf varianten voorgelegd aan het ministerie. Door de minister is toen gekozen voor voortzetting van het profijtbeginsel. Nationaal waren geen precedents voor een doorberekeningssystematiek, internationaal slechts weinige voorbeelden die grosso modo allen een doorberekeningssystematiek kende op basis van bestaande marktverhoudingen.

Bij de toepassing in Nederland is (in dat verband) uitgegaan van het toenmalige marktaandeel van KPN van gemiddeld 80% in de verschillende marktcategoryën. Bij de behandeling van het bezwaar van KPN inzake facturen AMM van 1999, 2000 en 2001 heeft de rechter OPTA in het gelijk gesteld bij de toepassing van deze systematiek en verdeelsleutel. Ondanks deze uitspraak heeft EZ een gedeeltelijke aanpassing van het systeem in voorbereiding.

Aanleiding voor deze wijziging in het vergoedingstelsel is gelegen in enkele bezwaar- en beroepszaken die marktpartijen tegen OPTA hebben gevoerd ten aanzien van de facturen voor toezichtkosten voor partijen met aanmerkelijke marktmacht en voor partijen zonder aanmerkelijke marktmacht. Hierin bestreden marktpartijen het toegepaste profijtbeginsel als verdelingsprincipe van de kosten binnen de marktcategory. Ook de verdeling van toegerekende kosten tussen marktcategoryën werd in deze zaken bestreden. Om een rechtvaardiger verdelingsprincipe van de kosten in een marktcategory te bereiken wil het Ministerie van Economische Zaken deze kosten in een samengevoegde marktcategory Elektronische Communicatie naar rato van de omzet van marktpartijen op de telecommunicatiemarkt gaan verdelen.

	<p>De beoogde aanpassing betreft echter geen complete wijziging van het vergoedingstelsel. Het beoogt alleen een wijziging in het verdelingsprincipe van de kosten over de marktpartijen in een marktcategory te bewerkstelligen. Dit betreft ook alleen die marktcategoryën waar gebleken is dat het verdelen van de kosten over de partijen problematisch is, te weten: de marktcategory Openbare Elektronische Communicatienetwerken, Openbare Elektronische Communicatiediensten, Systeem voor Voorwaardelijke Toegang en Elektronische Communicatienetwerken per vergunning.”</p> <p><i>Zo ja, leidt dit systeem ertoe dat alle werkelijk gemaakte kosten worden doorberekend? Waaruit blijkt dat? (subvraag 1.3)</i></p> <p>Op basis van de jaarverslagen waar de overzichten van de baten en lasten staan kan worden geconcludeerd dat de baten en lasten in evenwicht zijn. Over de periode 2001-2003 zijn de kosten begroot op gemiddeld € 15.503.000. De werkelijke kostenrealisatie bedraagt € 15.358.000. De werkelijke kosten verschillen 1% van de begrote kosten. Zoals reeds vermeld werkt het kostencalculatiemodel met de geprognosticeerde kosten over het betreffende jaar waarover de tarieven worden vastgesteld. Wanneer bij de nacalculatie blijkt dat er te veel of te weinig kosten zijn doorberekend geschiedt een tarievenaanpassing in de marktcategory waar het te veel/tekort is geconstateerd.</p> <p>Per 1 januari 2001 is tijdregistratie ingevoerd. Samen met de aanpassingen die sindsdien in cost-it zijn ingevoerd heeft dit geleid tot een objectieve verdeelsleutel. De kosten voor bezwaarprocedures en advies aan de minister worden aan het ministerie doorbelast; de overige kosten komen ten laste van particulieren en bedrijven.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Evaluatie OPTA Twijnstra Gudde Jaarverslag OPTA 2001, 2002, 2003 Vergelijking Cost-it door de jaren heen OPTA Cost-it OPTA Reactie op deelrapportage Interne Organisatie en Bedrijfsvoering</p>
<p>1. Subvraag 2.4, 2.5</p>	<p>Beoordeel ten behoeve van de beoordeling van de doelmatigheid van OPTA het aantal uitgegeven nummers, afgezet tegen het totaal aantal ingezette mensjaren voor de jaren 2001-2004.</p>
<p>2. Definitie kern-Begrippen</p>	<p>Doelmatigheid wordt bepaald door de verhouding tussen de geleverde inspanning (input) en het bereikte resultaat (output). Het kan hierbij gaan om de verhouding tussen input en output in financiële zin (kosten versus opbrengsten), maar ook om de verhouding in kwantitatieve (aantal middelen versus resultaten) en in kwalitatieve zin (kwaliteit van de middelen versus kwaliteit van de output). Daardoor kan een doelmatigheidsverbetering zich voordoen in een aantal gedaanten, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met dezelfde kosten meer resultaten. • Met minder middelen dezelfde resultaten. • Met dezelfde middelen een kwalitatief beter resultaat. • Met betrekking tot de indicatoren moet onderscheid gemaakt worden in: <ul style="list-style-type: none"> • Het aantal uitgegeven nummers, afgezet tegen het totaal aantal ingezette mensjaren (FTE) voor de jaren 2001 tot en met 2004. • Het aantal registraties, afgezet tegen het totaal aantal ingezette mensjaren voor de jaren 2001 tot en met 2004.
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>Omdat het merendeel van de maatschappelijke resultaten van OPTA niet eenduidig is te definiëren, is ook de doelmatigheid van OPTA niet eenduidig te benoemen en te kwantificeren. De uitvoeringstaken van OPTA ten aanzien van nummeruitgifte en het voeren van een aantal openbare registertaken vormen hierop uitzonderingen, in</p>

	<p>die zin dat de resultaten van deze taken (in ieder geval beter dan die van de andere taken van OPTA) zijn te benoemen en te kwantificeren.</p> <p>Naar mening van de onderzoekers en van de OPTA in hun overleg van 8 oktober 2004 bieden deze indicatoren nauwelijks inzicht in de 'productie' of doelmatigheid van het primaire proces. Aangezien niet direct een goede indicator gevonden kon worden, is voorgesteld het benoemen van een goede indicator deel te laten uitmaken van het onderhavige evaluatieonderzoek. Dit is voor vervolgonderzoek gebeurd omdat de indicatoren momenteel nog niet meetbaar zijn. Om toch een oordeel te kunnen geven over de doelmatigheid zijn de reeds geformuleerde indicatoren aangepast en uitgebreid.</p> <p>Om deze indicatoren een betere weergave van de doelmatigheid te laten zijn wordt onderscheid gemaakt in het aantal behandelde beschikkingen met betrekking tot de afgifte van informatienummers en overige nummers aangezien de inspanningen die voor deze verschillende aanvragen gepleegd moeten worden niet rechtvaardig zijn met het aantal uit te geven nummers. Het aantal beschikkingen betreft het proces vanaf de aanvraag van een nummer tot de uitgifte. In dit proces wordt de aanvraag door OPTA getoetst. Het aantal beschikkingen staat voor het aantal keer dat dit proces is doorlopen. Ook is in het overzicht opgenomen of de beschikkingen binnen de wettelijke termijn worden behandeld.</p> <p>De ontwikkeling van de totale kosten van de afdeling is toegepast als indicator voor doelmatigheid in plaats van aantal FTE omdat naast het aantal FTE ook gelet moet worden op de inzet van inhuur voor uitgifte. Uit de reactie op het deelrapport Interne Organisatie en Bedrijfsvoering blijkt dat OPTA zich met name op deze kosten heeft gefocust wat betreft efficiency. De budget- en realisatiebedragen bestaan derhalve uit loonkosten, opleidingen en uitgaven aan inhuur en onderzoek.</p>																																																		
<p>4. Beantwoording</p>	<p>Onderstaand overzicht geeft een weergave van de gerealiseerde kosten (van de afdeling nummers en registraties), het aantal beschikkingen en registraties.</p> <table border="1" data-bbox="534 1164 1340 1736"> <thead> <tr> <th></th> <th>2004*)</th> <th>2003</th> <th>2002</th> <th>2001</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Budget (begroot)</td> <td>1.319.783</td> <td>1.452.860</td> <td>1.512.900</td> <td>1.797.832</td> </tr> <tr> <td>Realisatie</td> <td>897.705</td> <td>1.249.455</td> <td>1.378.031</td> <td>1.245.425</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Aantal beschikkingen</td> </tr> <tr> <td>Informatienummers</td> <td>3.584</td> <td>5.522</td> <td>4.957</td> <td>4.395</td> </tr> <tr> <td>Overige nummers</td> <td>135</td> <td>148</td> <td>187</td> <td>163</td> </tr> <tr> <td>Gerealiseerde kosten / beschikkingen</td> <td>241</td> <td>220</td> <td>268</td> <td>273</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Binnen wettelijke termijn</td> </tr> <tr> <td>Registraties</td> <td>95%/86%</td> <td>98%</td> <td>98%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>641**)</td> <td>221</td> <td>158</td> <td>243</td> </tr> </tbody> </table> <p>*) Voor het jaar 2004 zijn de cijfers (afgezien van de begroting) tot september.</p> <p>***) Als gevolg van de nieuwe Telecommunicatiewet dienen alle registraties opnieuw als 'melding' in de registratiesystemen van OPTA te worden opgenomen.</p> <p><i>Overige indicatoren</i></p> <p>OPTA heeft met ingang van 2003 in MIKS kengetallen opgesteld. Deze kengetallen beschrijven producten, de bijbehorende prestatieindicator(en) en de</p>		2004*)	2003	2002	2001	Budget (begroot)	1.319.783	1.452.860	1.512.900	1.797.832	Realisatie	897.705	1.249.455	1.378.031	1.245.425	Aantal beschikkingen					Informatienummers	3.584	5.522	4.957	4.395	Overige nummers	135	148	187	163	Gerealiseerde kosten / beschikkingen	241	220	268	273	Binnen wettelijke termijn					Registraties	95%/86%	98%	98%	98%		641**)	221	158	243
	2004*)	2003	2002	2001																																															
Budget (begroot)	1.319.783	1.452.860	1.512.900	1.797.832																																															
Realisatie	897.705	1.249.455	1.378.031	1.245.425																																															
Aantal beschikkingen																																																			
Informatienummers	3.584	5.522	4.957	4.395																																															
Overige nummers	135	148	187	163																																															
Gerealiseerde kosten / beschikkingen	241	220	268	273																																															
Binnen wettelijke termijn																																																			
Registraties	95%/86%	98%	98%	98%																																															
	641**)	221	158	243																																															

streefwaarden/targets. Daarbij kan een relatie worden gelegd tussen de producten en het realiseren van operationele doelstellingen. Deze kengetallen bestrijken zowel primaire proces als secundaire proces. Op basis van de beschikbare kengetallen bestaat inzicht in de realisatie van de targets.

Het is niet aantoonbaar of OPTA gebruikmaakt van de aanwezige kengetallen bij de verbetering van haar effectiviteit. Dit is in de interviews ook niet door OPTA aan de orde gebracht. Deze kengetallen vormen geen indicatoren op basis waarvan de doeltreffendheid beoordeeld kan worden, dat wil zeggen in hoeverre OPTA de in de wet te realiseren resultaten heeft bereikt.

Conclusie

De *ontwikkeling* van de afdeling Nummers en Registraties is wat betreft de doelmatigheid positief. De kosten per product nemen gedurende de vier jaar af en de kwaliteit blijft gelijk (beschikking in 98% binnen de wettelijke termijn). Dus met minder middelen wordt hetzelfde resultaat behaald. Ook het totaal aantal beschikkingen neemt toe.

In 2004 is een kleine stijging te zien in de kosten. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat OPTA met nieuwe kaders is gaan werken en de beschikkingen in een gehalveerde doorlooptijd moest afhandelen. Dit is ook te zien in het percentage achter de wettelijke termijn. Tijdens het werken met de oude kaders bedroeg dit 95%, maar na de invoering van de nieuwe Telecommunicatie wet daalde dit percentage naar 86%.

Er is een verschil waarneembaar tussen de begrote en gerealiseerde kosten. Dit verschil blijft over de jaren groot (gemiddeld bijna € 300.000). Het grootste verschil bedraagt € 552.407 in 2001. In 2002 en 2003 is minder ruim begroot.

Het uitgeven van nummers bedraagt maar een klein deel van de begroting. OPTA hanteert zelf het nemen van besluiten die gericht zijn op effecten in de onderscheidene markten als product. De producten van OPTA zien er dan als volgt uit:

- Besluiten op tarieven.
- Besluiten op geschillen.
- Andere besluiten.

Uit de (inter)nationale benchmark is gebleken dat in het vervolg ook de volgende indicatoren gebruikt kunnen worden om de doelmatigheid te kunnen beantwoorden:

- Aantal hoger beroepszaken.
- Aantal hoorzittingen.
- Aantal persberichten en publicaties.

Met betrekking tot de kengetallen die in MIKS en in het jaarverslag worden opgenomen bevelen wij aan de meetbare doelstellingen en de targets nader te concretiseren. Op dit moment zijn de beschrijvingen nog te onduidelijk om nadere acties te kunnen ondernemen of voldoende inzicht te bieden in de doelmatigheid. De aanzet die de afgelopen twee jaren is ingezet biedt een goed uitgangspunt om de doelmatigheid in de toekomst te verhogen en te beoordelen.

Voor de komende periode bevelen we OPTA bovenstaande producten te operationaliseren tot concrete, meetbare, indicatoren. Dit is op basis van de kengetallen in MIKS en in het jaarverslag nu niet mogelijk (vanwegen de introductie van de nieuwe systematiek zijn kengetallen niet eenduidig weergegeven en dus niet voldoende vergelijkbaar).

<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Interview OPTA d.d. 8-II-2004 Jaarverslag 2001, 2002, 2003 Managementrapportage 4e kwartaal 2003 versie MT Verhouding lijn en staf OPTA Reactie op deelrapportage Interne Organisatie en Bedrijfsvoering 24-II-2004 Benchmark OPTA, Ecorys versie 20 december 2004</p>
<p>1. Subvraag 2.6, 2.8</p>	<p>Beoordeel de ontwikkeling van de kosten van OPTA als geheel, onderscheiden naar directe en indirecte kosten en overhead. (subvraag 2.6) Hoe is de ontwikkeling van de overhead van OPTA? (subvraag 2.8)</p>
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Totale kosten: Salariskosten (inclusief overige personeelslasten), opdrachten aan derden, materiele kosten en afschrijvingen. Directe kosten: De direct aan marktpartijen verbonden kosten (afdelingen interconnectie, eindgebruikersmarkt, nummers en registraties en juridische zaken). Indirecte kosten: De niet direct aan marktpartijen verbonden kosten. Overhead: Indirecte kosten</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>De kosten van 2004 zijn de door OPTA geprognosticeerde kosten. Conform de vorige evaluatie hanteren we de volgende definities van directe en indirecte kosten: Tot de indirecte kosten rekenen we de kosten van de afdeling bedrijfsvoering, communicatie, strategie en de directie. Hiernaast vallen ook de afschrijvingen onder deze definitie. Deze keuze van deze afdelingen is gebaseerd op het jaarverslag 2003 waarin wordt omschreven wat de werkzaamheden van deze afdelingen zijn. De afdeling strategie coördineert afdelingsoverstijgende zaken, de samenhang van het OPTA beleid en het overleg met externe organisaties. Ook ontwikkelt zij strategische inzichten voor de lange termijn (voor OPTA). De afdeling bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor financiën, personeel en organisatie, facilitaire zaken en automatisering. Communicatie (in 2003 samengevoegd met strategie) ontwikkelt het in- en externe communicatiebeleid van OPTA. Wanneer de indirecte kosten als gevolg van bovenstaande afnemen nemen de overhead kosten navenant af.</p> <p>OPTA hanteert een aangepaste definitie van directe en indirecte kosten. De afdelingen Communicatie, Strategie en College & Directie worden deels toegerekend aan directe kosten en indirecte kosten volgens de volgende verdeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie 30% directe kosten, 70% indirecte kosten. • Strategie 30% directe kosten, 70 % indirecte kosten. • College & Directie 90% directe kosten, 10% indirecte kosten. <p>De consequentie is dat de directe kosten volgens opgave van OPTA stijgen met respectievelijk (de indirecte kosten dalen met dezelfde bedragen):</p> <p>2001 € 907.000 2002 € 944.000 2003 € 1.312.000 2004 onbekend</p> <p>Het is onvoldoende inzichtelijk op welke wijze de toedeling naar directe en indirecte kosten van de afdelingen Communicatie, Strategie en College & Directie tot stand is gekomen. Derhalve wordt in deze evaluatie uitgegaan van de oorspronkelijke definities.</p>

4. Beantwoording

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de ontwikkeling van de kosten van OPTA onderscheiden naar directe en indirecte kosten.

Kostenoverzicht	2004	2003	2002	2001
Totale lasten	18.503*	17.409	14.992	13.672
Salarissen en overige personeelslasten.	10.735	9.803	8.822	8.419
Opdr. aan derden	2.200	3.145	2.139	2.218
Materiele kosten	3.506	3.437	3.260	2.255
Afschrijvingen	1.612	1.024	771	780
Directe kosten	8.549	8.304	7.148	6.678
Interconnectie	2.135	2.875	2.295	2.234
Eindgebr. markt	2.759	2.218	1.861	1.659
Num. & reg.	1.290	1.250	1.378	1.245
Juridische zaken	2.365	1.962	1.614	1.540
Indirecte kosten	9.954	9.105	7.844	6.994
Communicatie	799	884	783	743
Bedrijfsvoering	5.411	4.920	4.483	3.901
Strategie	1.225	1.669	1.271	1.137
Directie	619	607	535	456
Afschrijvingen	1.899	1024	771	780
Procentueel				
Direct	46 %	48 %	48 %	49 %
Indirect	54 %	52 %	52 %	51 %
Budget				
Direct	9.149	9.013	9.040	7.515
Indirect	9.648	7.779	7.865	5.844
Budget procentueel				
Direct	49 %	54 %	53 %	56 %
Indirect	51 %	46 %	47 %	44 %

*) Inclusief de bijzondere last ad € 450

De totale kosten zijn in deze gebaseerd op de door OPTA geprognosticeerde kosten 2001-2004. De directe en indirecte kosten 2004 zijn door Berenschot aan de hand van het derde kwartaal geëxtrapoleerd, op basis van het door OPTA opgegeven totaalbedrag 2004. Hierdoor ontstaan aansluitverschillen, waaronder afschrijvingen (€ 1.612.0000 ten opzichte van € 1.899.000).

De opbouw van de directe en indirecte kosten is niet inzichtelijk. De kosten van de afdeling bedrijfsvoering bedragen gemiddeld 29% van de totale kosten. Dit aandeel is hoog. Tot op heden wordt in de begrotingen en in de jaarverslagen niet gerapporteerd op basis van directe en indirecte kosten.

N.B. OPTA maakt drie kanttekeningen bij deze bevindingen:

1. De toename in de begroting van OPTA is voor een belangrijk deel te wijten aan de verhuizing van OPTA. Dit is een incidentele verhoging en zegt derhalve niets over de structurele ontwikkeling van de doelmatigheid.
2. De toename in de begroting, daar waar het niet over verhuiskosten gaat, is een investering is geweest in onder meer kwaliteitsverbetering zoals kennisnet.
3. Zoals aangegeven worden er door Berenschot en OPTA verschillende definities gehanteerd. Berenschot heeft bijvoorbeeld voor 2004 een aanname gedaan voor het lineair doorrekenen van afschrijvingskosten die volgens OPTA geen goed recht doet aan de werkelijke situatie. Het komt een transparante oordeelsvorming ten goede als de definitie van directe en indirecte kosten en bijbehorende berekeningen van OPTA ook opgenomen worden. In bijgaand overzicht is de berekening van OPTA aangegeven:

INDELING OPTA	2004	2003	2002	2001
TOTALE DIRECTE BEDRIJFSLASTEN	9.821	9.694	8.899	7.111
Interconnectie	2.120	2.875	2.295	2.111
Eindgebruikersmarkt	2.740	2.218	1.861	1.111
Nummers & Registratie	1.281	1.250	1.225	1.111
Juridische Zaken	2.349	1.962	1.614	1.111
Communicatie (30%)	238	265	234	
Strategie (30%)	365	501	381	
College en directie (90%)	553	546	482	
Afschrijvingskosten voorz dubieuze debiteuren	75	187	231	
Afschrijvingskosten voorz bezwaar & beroep	100	-110	576	
TOTALE INDIRECTE BEDRIJFSLASTEN	8.232	7.715	6.093	5.111
Bedrijfsvoering (saldo)	5.151	4.842	3.833	3.111
Communicatie (70%)	556	619	545	
Strategie (70%)	852	1.169	890	
College en directie (10%)	61	61	54	
Afschrijvingskosten	1.612	1.024	771	
TOTALE BEDRIJFSLASTEN	18.053	17.409	14.992	13.111
BIJZONDERE LASTEN	450	0	0	
TOTALE LASTEN	18.503	17.409	14.992	13.111
Procentueel (ten opzichte van bedrijfslasten)				
Direct	54%	56%	59%	54%
Indirect	46%	44%	41%	46%
Afdeling bedrijfsvoering	29%	28%	26%	27%
Gemiddeld	27%			

Conclusie

Jaarlijks is, los van de door OPTA geplaaste kanttekeningen, een stijging waarneembaar van de totaal gerealiseerde uitgaven. Gemiddeld stijgen deze uitgaven met 10% ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de personeelslasten (vooral loonkosten) en de afschrijvingen. Incidenteel is er

	<p>een bedrag vrijgemaakt voor de verhuizing van de OPTA, hoewel dit uiteraard ook nodig was vanwege de groei van de organisatie.</p> <p>Het aandeel van de directe kosten ten opzichte van het totaal neemt ieder jaar af (van 49% in 2001 naar 46% in 2004). Ook ten opzichte van het budget (van 56% in 2001 naar 49% in 2004) is het procentuele aandeel van de directe kosten lager. De onderzoekers achtten deze ontwikkeling niet positief omdat de indirecte kosten procentueel meer toenemen dan de directe kosten.</p> <p>Tot op heden wordt in de begrotingen en in de jaarverslagen niet gerapporteerd op basis van directe en indirecte kosten. Wij bevelen aan dit inzichtelijk te maken (een systematiek ontwerpen) en op te nemen in de begrotingen en jaarverslagen.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Maandrapportages OPTA</p> <p>Overzichten realisatie per afdeling jaren 2001-2004</p> <p>Jaarverslag OPTA 2000, 2001, 2002, 2003</p> <p>Begroting OPTA 2005</p> <p>Reactie op deelrapportage Interne Organisatie en Bedrijfsvoering 24-II-2004</p>
1. Subvraag 2.7, 2.9	<p>Geef de ontwikkeling weer van de totale omvang personeelskosten onderscheiden naar vast personeel, kosten tijdelijk personeel en kosten advies. (subvraag 2.7)</p> <p>Wat is de verhouding tussen kosten lijn en kosten staf? (subvraag 2.9) (N.B. Deze vraag wordt v.w.b. de formatie hierna beantwoord, v.w.b. de kosten bij subvraag 2.6)</p>
2. Definitie kernbegrippen	<p>Personeelskosten: directe personeelskosten + indirecte personeelskosten, bestaande uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten vast personeel: loonkosten zoals vermeld in het overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005. • Kosten tijdelijk personeel: kosten zoals vermeld onder 'inhuur personeel' in het overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005. • Kosten advies: kosten zoals vermeld onder 'opdrachten aan derden' in het overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005. • Indirecte kosten: kosten zoals vermeld onder 'indirecte personeelskosten' in het overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005. • Opleidingskosten: kosten zoals vermeld onder 'vorming en opleiding' in het overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005. • De personeelskosten per FTE bedragen de kosten inclusief tijdelijk en advies gerelateerd aan het aantal FTE dat in vaste dienst is.
3. Uitgangspunten	<p>OPTA maakt als organisatie een ontwikkeling door naar meer toezichthoudende werkzaamheden gericht op de ontwikkelingen van de markten. Deze professionalisering heeft tot gevolg dat er gemiddeld meer hoger opgeleide mensen moeten worden aangenomen (beleidsmedewerkers). OPTA heeft de ambitie om vanaf 2004 het aantal FTE gelijk te houden en de inhuur terug te dringen.</p>

4. Beantwoording

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de personeelskosten weer.

Kostenoverzicht (gerealiseerd)	2004	2003	2002	2001
Personeelskosten	13.386	13.224	11.247	10.851
Vast	9.324	8.257	7.141	5.562
Tijdelijk	1.058	1.049	1.333	2.413
Advies	2.200	3.145	2.139	2.217
Indirecte kosten	354	496	348	444
Opleidingskosten	450	277	286	215
Personeelskosten per fte	89	96	84	94
Fte verdeling				
Fte direct	94	85	84	73
Fte indirect	56	52	50	43
Fte totaal	150	137	134	116

Nationale en internationale benchmark

In de nationale en internationale benchmark gehouden door Ecorys zijn de personeelskosten van OPTA vergeleken met die van andere binnen- en buitenlandse toezichthouders. Er is onder andere vergeleken op personeelskosten, loonkosten en bezoldiging van collegeleden.

In de internationale benchmark zijn de verschillende organisaties vergeleken op de personeelskosten. De definitie van personeelskosten wijkt af van de door Berenschot gehanteerde definitie. Personeelskosten zijn gedefinieerd als kosten vast personeel, kosten tijdelijk personeel en de indirecte personeelskosten.

Gemiddeld dalen jaarlijks de personeelskosten van OPTA met 1.4%. De kosten van de buitenlandse toezichthouders stijgen jaarlijks variërend van 6.3% in Duitsland tot ongeveer 9.5% in Zweden.

Per FTE bedragen de personeelskosten van OPTA in 2003 € 70.000. In het Verenigd Koninkrijk bedragen deze € 71.000, in Duitsland € 40.000, in Denemarken € 52.000 en tot slot in Zweden € 63.000. De personeelskosten van OPTA zijn vergelijkbaar met die van Ofitel (VK) maar hoog te noemen ten opzichte van de toezichthouders in Duitsland, Denemarken en Zweden. Dit is volgens Ecorys onder meer te verklaren door het feit dat laatstgenoemde landen meer personeel in dienst is met een lagere opleiding.

In vergelijking met de nationale benchmark bedragen de personeelskosten in 2003 56.6% van de totale kosten van OPTA. Bij de PVK is dit 70%, CBP 72.6% en bij de NMA bedraagt dit 65.5%.

De jaarlijkse stijging van de personeelskosten over de periode 2001-2003 bedraagt voor OPTA 10.7%, voor PVK 17%, voor CBP 7.2% en voor NMA 12.1%. De kosten stijgen het meest bij de PVK hetgeen samenhangt met een groei van het aantal personeelsleden.

De gemiddelde jaarlijkse stijging van de loonkosten per FTE in de periode 2001-2003 bedraagt voor OPTA 8%, voor PVK dalen deze gemiddeld met 5.1%, voor CBP

stijgen deze met 1.8%. Voor de NMA is dit onbekend.

Bezoldiging collegeleden	OPTA	PVK	CBP	NMA
<i>Aantal leden 2003</i>	3	3	3	-
Bezoldiging totaal	378	539	-	-
Gem. Bezoldiging	126	269	-	-
<i>Aantal leden 2002</i>	3	3	3	-
Bezoldiging totaal	365	459	-	-
Gem. Bezoldiging	122	230	-	-
<i>Aantal leden 2001</i>	3	3	3	-
Bezoldiging totaal	278	602	-	-
Gem. Bezoldiging	93	201	-	-

De gegevens met betrekking tot de bezoldiging van collegeleden zijn opgenomen in bovenstaande tabel. De salarissen van de bestuursleden van de PVK zijn vastgesteld bij koninklijk besluit. In 2001 was de beloning voor de leden van het bestuur als volgt: voorzitter € 204.000 en bestuurslid € 186.000. Voor 2002 waren de volgende bedragen van toepassing: voorzitter € 232.000 en bestuurslid € 227.000.

De bezoldiging van de collegevoorzitter van CBP is vastgesteld op het maximum van salarisschaal 18 van bijlage B van het bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984. Voor de overige leden geldt het maximum van schaal 17.

Conclusie:

Jaarlijks is een stijging waar te nemen van de personeelskosten. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de kosten van het vaste personeel. Verhoudingsgewijs dalen de kosten voor de inhuur van personeel.

De gemiddelde personeelskosten blijven vrijwel gelijk. De opleidingskosten en indirecte personeelskosten blijven gemiddeld gelijk. Dit is ten opzichte van een stijgend aantal FTE een goede ontwikkeling (2004 is hierop een uitzondering. Deze opleidingskosten zijn hoger in verband met de introductie van de nieuwe Telecommunicatiewet).

De verhouding tussen FTE direct en indirect verandert in de loop der jaren niet. 63% is direct en 37% is indirect.

In vergelijking met de internationale benchmarkpartners en de in de benchmark gehanteerde definitie van personeelskosten dalen de personeelskosten jaarlijks gemiddeld met 1.4%. De kosten van de buitenlandse toezichhouders stijgen jaarlijks. De personeelskosten van OPTA zijn vergelijkbaar met die van Oftel (VK) maar hoog te noemen ten opzichte van de toezichhouders in Duitsland, Denemarken en Zweden.

In vergelijking met de nationale benchmarkpartners bedragen de personeelskosten van OPTA in 2003 56.6% van de totale kosten. Dit is lager in vergelijking met de nationale partners.

De jaarlijkse stijging van de personeelskosten van OPTA over de periode 2001-2003 is vergelijkbaar met de benchmarkpartners.

De gemiddelde jaarlijkse stijging van de loonkosten per FTE in de periode 2001-2003 bedraagt voor OPTA 8% dit is meer dan de stijging bij de benchmarkpartners.

<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005 Overzicht ontwikkeling arbeidskosten en opleidingskosten Verhouding formatie lijn- en staffuncties peildatum 20/10/2004 Reactie op deelrapportage Interne Organisatie en Bedrijfsvoering 24-11-2004 Benchmark OPTA, Ecorys versie 20 december 2004</p>
<p>1. Subvraag 2.10</p>	<p>Het aantal formatieplaatsen voor regulerende taken voor OPTA, vergeleken met buitenlandse toezichthouders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totaal aantal formatieplaatsen. • Formatieplaatsen voor toezicht op de postmarkt. • Formatieplaatsen voor toezicht op de telecommunicatiemarkt. • Formatieplaatsen voor interconnectie. • Aantal behandelde geschillen.
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Totaal aantal formatieplaatsen: totaal (over het jaar) gemiddeld aantal formatieplaatsen zoals weergegeven in het formatieoverzicht 2001-2004.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>-</p>

4. Beantwoording	Onderstaande tabel geeft het aantal formatieplaatsen en het aantal geschillen.				
	Aantal formatieplaatsen	2004	2003	2002	2001
	Formatie postmarkt (23)	-	4	4	6
	Formatie telecommunicatiemarkt (21 en 22)	-	21	18	17.5
	Totaal post en telecommunicatie	25	25	22	23.5
	Formatie Interconnectie (10,11,12,13)	29	30	33.4	23.6
	Totaal gemiddeld aantal formatieplaatsen	150	137	134	116
	Formatie geschillen en klachten (13)		11	12.5	9
	Aantal behandelde geschillen	-	35	53	22
	Aantal formatieplaatsen	2003	2002	2001	
	Nederland	140	132	117	
	Verenigd Koninkrijk	235	236	208	
	Frankrijk	-	-	-	
	Duitsland	2.225	2062	2500	
	Finland	-	-	-	
	Denemarken	255	238	233	
	Zweden	235	229	-	
	Aantal geschillen en klachten	2003	2002	2001	
	Nederland	-	3299	3021	
	Verenigd Koninkrijk	107.000	-	-	
	Frankrijk	15	15	15	
	Duitsland	12.000	12.000	16.000	
	Finland	-	-	-	
	Denemarken	-	-	-	
	Zweden	4000	1400	-	
	Aantal formatieplaatsen	2003	2002	2001	
	OPTA	140	132	117	
	PVK	231	205	177	
	CBP	59	50	50	
	NMA	342	303	187	
	Aantal geschillen en klachten	2003	2002	2001	
	OPTA	-	3299	3021	
	PVK	-	-	-	
	CBP	316	282	290	
	NMA	219	187	145	

	<p>In het benchmark onderzoek is Ecorys uitgegaan van een gemiddeld aantal medewerkers van 140 in 2003. Berenschot is uitgegaan van 137 als gemiddeld aantal FTE, gebaseerd op cijfers geleverd door OPTA.</p> <p>Vrijwel alle autoriteiten hebben een zelfstandige status (ZBO) met uitzondering van de autoriteiten in Finland, van Zweden is dit onduidelijk. In vergelijking met de OPTA in Nederland hebben een aantal toezichthouders in het buitenland een uitgebreider takenpakket met name op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radio- en televisie frequenties (ZW, DU, VK) • Informatie technologie en internet waaronder domeinnamen (FI, DE) • Reclame via Radio en TV en/of regulering van overheidsomroepen (FI, VK) <p>Als gevolg van deze verschillen in het takenpakket en het niet kunnen maken van een onderscheid naar deelgebied bieden de beschikbare gegevens onvoldoende basis voor een gegronde beantwoording van de oordeelsvraag.</p> <p>Het aantal geschillen en klachten zoals weergegeven in de tabel verschilt sterk per toezichthouder. Dit hangt onder andere nauw samen met de gehanteerde definitie van geschil en klacht en het is derhalve ook niet zinvol om op basis van de verzamelde gegevens een vergelijking te maken.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>Het aantal formatieplaatsen van OPTA is gemiddeld:</p> <p>2004: 150 2003: 137 2001: 134 2000: 116</p> <p>Als gevolg van deze verschillen in het takenpakket en de definitie van geschil en klacht bieden de beschikbare gegevens onvoldoende basis voor een gegronde beantwoording van de oordeelsvraag met betrekking tot de nationale- en internationale benchmark.</p>
<p>6. Bronmateriaal</p>	<p>Formatieoverzicht 2001-2004 Jaarverslag OPTA 2001, 2002, 2003 Begroting OPTA 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 Benchmark OPTA, Ecorys versie 20 december 2004</p>

1. Subvraag 2.11	De arbeidskosten per medewerker van OPTA (De arbeidskosten per medewerker zijn als zodanig niet vergeleken met de benchmarkpartners, zie hiervoor vraag 2.7).																																			
2. Definitie kernbegrippen	Arbeidskosten per FTE: kosten vast, kosten opleidingen en indirecte personeelskosten gedeeld door gemiddeld aantal FTE (exclusief inhuur personeel).																																			
3. Uitgangspunten	<p>Kosten vast: salarissen en sociale lasten. Het is gezien de werkzaamheden van OPTA (meer toezicht houden in plaats van registreren) en de groei van de organisatie te verwachten dat de arbeidskosten zullen stijgen.</p> <p>De kosten over 2004 zijn gebaseerd op de geprognosticeerde kosten 2004 opgenomen in het document 'Overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005'.</p>																																			
4. Beantwoording	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kostenoverzicht (gerealiseerd)</th> <th>2004</th> <th>2003</th> <th>2002</th> <th>2001</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Arbeidskosten</td> <td>10.128</td> <td>9.030</td> <td>7.775</td> <td>6.221</td> </tr> <tr> <td>Vast</td> <td>9.324</td> <td>8.257</td> <td>7.141</td> <td>5.562</td> </tr> <tr> <td>Opleidingskosten</td> <td>450</td> <td>277</td> <td>286</td> <td>215</td> </tr> <tr> <td>Indirecte kosten</td> <td>354</td> <td>496</td> <td>348</td> <td>444</td> </tr> <tr> <td>Fte's</td> <td>150</td> <td>137</td> <td>134</td> <td>116</td> </tr> <tr> <td>Kosten per fte</td> <td>68</td> <td>66</td> <td>58</td> <td>54</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De arbeidskosten nemen jaarlijks toe. Dit is gezien de professionalisering van de werkzaamheden binnen OPTA te verwachten. De werkzaamheden voltrekken zich meer naar het toezicht houden, dat wil zeggen het analyseren van markten. De sterke stijging van de opleidingskosten in 2004 is te verklaren door de opleidingen in het kader van de nieuwe telecommunicatiewet. In totaal zijn de kosten per medewerker gestegen met 26% ten opzichte van 2001.</p>	Kostenoverzicht (gerealiseerd)	2004	2003	2002	2001	Arbeidskosten	10.128	9.030	7.775	6.221	Vast	9.324	8.257	7.141	5.562	Opleidingskosten	450	277	286	215	Indirecte kosten	354	496	348	444	Fte's	150	137	134	116	Kosten per fte	68	66	58	54
Kostenoverzicht (gerealiseerd)	2004	2003	2002	2001																																
Arbeidskosten	10.128	9.030	7.775	6.221																																
Vast	9.324	8.257	7.141	5.562																																
Opleidingskosten	450	277	286	215																																
Indirecte kosten	354	496	348	444																																
Fte's	150	137	134	116																																
Kosten per fte	68	66	58	54																																
5. Bronmateriaal	<p>Overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005</p> <p>Overzicht ontwikkeling arbeidskosten en opleidingskosten.</p>																																			

1. Subvraag 3.12	Worden voorafgaande aan het begrotingsjaar een begroting, een meerjarenraming en een bijbehorende toelichting opgesteld?
2. Definitie kernbegrippen	Meerjarenraming en begroting zijn producten in het kader van de begrotingscyclus van DGTP (Directoraat Generaal Telecommunicatie en Post). Het financieel economisch proces loopt vanaf de lange termijn planning en de begroting tot en met de realisatie en de verantwoording.
3. Uitgangspunten	<p>In het kader van het financiële proces tussen OPTA, DTPG en EZ dient door OPTA een meerjarenraming en begroting te worden opgesteld die aan EZ wordt verstuurd (voorheen aan V&W). Doel hiervan is het inzichtelijk maken van de kosten voor de komende vier jaren en van een gedetailleerde begroting voor het volgend jaar (t+1). Het opleveren van deze documenten is gebonden aan specifieke tijdstippen.</p> <p>De begroting moet de volgende elementen bevatten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatiebegroting • Begrote gecompriëerde balans • De wijze van financiering • Een overzicht van bedrijfseconomische onderbouwing van investeringen van

	<p>zwaarwegend belang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderbouwing van de inkomsten • Kengetallen (voorzover overeengekomen) • Een toelichting op alle onderdelen. <p>De meerjarenraming dient inzicht te verschaffen in de keuzes van OPTA ten aanzien van het beleid, de onderbouwing en de consequenties van de gemaakte keuzes, alsmede de financiële vertaling daarvan in de begroting en meerjarenraming. De meerjarenraming bevat de cijfers van het laatst afgesloten boekjaar, het lopende jaar, het komende jaar en de vier daaropvolgende jaren.</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p>De begroting, meerjarenraming en bijbehorende toelichting zijn aanwezig. OPTA is in de afgelopen vier jaar met een nieuwe begrotingssystematiek gaan werken. De begroting voor 2003 is voor het eerst opgesteld volgens de VBTB-systematiek – Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording. Deze systematiek gaat uit van heldere doelstellingen die voortkomen uit OPTA's visie en welke zijn gestoeld op de wetgeving. Dit wil zeggen dat in eerste instantie is bepaald dat er veranderingen in de markten moesten optreden (in absolute aantallen) en dat vervolgens is aangegeven welke projecten aan deze doelstelling zullen bijdragen. Om te kunnen meten of deze doelstellingen worden behaald, zijn de doelstellingen gekoppeld aan kengetallen. Vanaf 2003 worden hiertoe cijfers bijgehouden (vanaf 2002 werden er al kengetallen bijgehouden). OPTA benadrukt schriftelijk nog eens dat zij na de vorige evaluatie de VBTB-systematiek ingevoerd heeft en de daarbij behorende doelmatigheid criteria opgesteld zijn. Door middel van de 'monitoring', welke eveneens in het jaarverslag is opgenomen, wordt rekenschap gegeven van de inzet en de uitkomsten daarvan. OPTA acht het gewenst om naast dit systeem van doelmatigheidsmetingen, voor zo veel mogelijk onderdelen en producten die een homogeen karakter dragen een normbepalingssysteem uit te werken. Dit is uitgewerkt voor 'Nummers en registraties' vanwege de homogeniteit van de hiertoe behorende producten.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De begroting, meerjarenraming en bijbehorende toelichting zijn aanwezig en verschaffen inzicht in de keuzes van OPTA ten aanzien van het beleid, de onderbouwing en de consequenties van de gemaakte keuzes, alsmede de financiële vertaling daarvan in de begroting en meerjarenraming.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Jaarverslagen 2001, 2002, 2003 Begroting 2001, 2002, 2003, 2004 Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>

1. Subvraag 3.13	Worden na afloop van het begrotingsjaar rekening en verantwoording over het jaar gevoerde beleid afgelegd? Zijn deze voorzien van een (goedkeurende) verklaring van de accountants?
2. Definitie kernbegrippen	Het financieel economische proces tussen OPTA en EZ loopt vanaf de langetermijnplanning en de begroting tot en met de jaarrekening.
3. Uitgangspunten	OPTA dient aan het einde van het begrotingsjaar verantwoording af te leggen over de gerealiseerde output en de gebruikte middelen in relatie tot de afgesproken begroting. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van een jaarrekening, jaarverslag en een goedkeurende accountantsverklaring.
4. Beantwoording	Ja, de accountant geeft naast de goedkeurende verklaring een managementletter af.
5. Bronmateriaal	Jaarverslagen 2001, 2002, 2003 Accountantsverklaringen Managementletters accountants Opdrachtbevestiging BDO Accountants Evaluatierapport Twijnstra Gudde

1. Subvraag 3.14	Hoe is het beheer van financiële middelen geregeld? Geschiedt het beheer van de financiële middelen binnen de daartoe gestelde kaders van Financiën en BZK?
2. Definitie kernbegrippen	Beheer van de financiële middelen is de wijze waarop OPTA de financiële middelen exploiteert.
3. Uitgangspunten	De wijze waarop dit dient te gebeuren is vastgelegd in interne richtlijnen, accountantsrichtlijnen, ministeriele voorschriften. Deze hebben betrekking op zowel de opzet alsmede de inrichting van de bedrijfsadministratie.
4. Beantwoording	<p>In de nota Financiële uitgangspunten verzelfstandiging directie Toezicht, Netwerken en Diensten opgesteld door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, zijn uitgangspunten vastgelegd. Deze nota is gedateerd 22 juli 1997.</p> <p>Een specifiek Treasury-statuut, waarin opgenomen de verdeling en beschrijving van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen OPTA ontbreekt. In dit kader valt te denken aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het beheersen, beperken en spreiden van risico's binnen de vastgestelde kaders • Het verzekeren van een duurzame toegang tot de financiële markten zodat te allen tijde in de behoefte aan financiële middelen kan worden voldaan • Het optimaliseren van financieringskosten en het rendement van overtollige middelen <p>Voor het sluiten van overeenkomsten of het aangaan van investeringen door OPTA heeft goedkeuring van de minister van Economische Zaken voor bedragen boven de € 250.000. In 2004 wordt een buitengewone last opgenomen van € 450.000 ter afrekening van reorganisatiekosten. Vanuit EZ is vernomen dat over de afwikkeling van de reorganisatiekosten geen afstemming heeft plaatsgevonden. In de afgelopen jaren heeft OPTA wel een aantal keren toestemming gevraagd voor investeringen boven de € 250.000. OPTA heeft aangegeven dat degelijk afstemming is geweest over de afwikkeling van de reorganisatiekosten. Er zal, volgens OPTA worden gezorgd voor een brief waarin dit door het ministerie nadrukkelijk wordt bevestigd.</p> <p>Tijdens de evaluatieperiode is een kortlopende lening van EZ groot € 6.174.000 verstrekt met het doel de vordering op AMM te financieren. In 2003 is de vordering op AMM geïnd en de lening van EZ is niet afgelost. Met EZ is afgesproken dat deze lening eind 2004 zal worden afgelost. In geval van een tekort geldt een kredietfaciliteit van 1,1 miljoen euro bij de ING bank, waarvoor OPTA een contract heeft afgeslo-</p>

	<p>ten met een instemmingsbrief van het ministerie.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De vastleggingen van het beheer van de financiële middelen kan worden verbeterd. De kaders zijn ruim gesteld. Het opzetten van een treasury statuut wordt derhalve aanbevolen.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Nota HDTP/TND/97/3903</p> <p>Liquiditeitsprognoses OPTA 2003 en 2004</p> <p>Besluit van 23 juli 1997 tot vaststelling van het bedrag waarboven de OPTA goedkeuring van de Minister van Verkeer en Waterstaat behoeft voor het aangaan van overeenkomsten en het doen van investeringen.</p> <p>Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>

1. Subvraag 3.15	Hoe heeft het eigen vermogen zich ontwikkeld?
2. Definitie kernbegrippen	<p>Eigen vermogen: In de nota Financiële uitgangspunten verzelfstandiging directie Toezicht, Netwerken en Diensten zijn de uitgangspunten voor de vorming van het eigen vermogen van OPTA vastgelegd. Op deze regelgeving zijn enkele aanvullingen overeengekomen tussen OPTA en het ministerie van V&W, waardoor OPTA een tarievenbestemmingsreserve en een investeringsbestemmingsreserve mag vormen. De tarievenbestemmingsreserve dient ter verwerking van het resultaat van de verschillende marktcategoryën ten behoeve van de verrekening in de toekomstige tarieven. De investeringsbestemmingsreserve betreft een deel van het resultaat dat gevormd mag worden ter vergroting van de financiële bestedingsruimte van OPTA ten behoeve van het doen van investeringen.</p>
3. Uitgangspunten	<p>De algemene reserve mag maximaal € 681.000 bedragen. Jaarlijkse toevoegingen mogen maximaal € 45.000 bedragen.</p> <p>De reserve activering oprichtingskosten wordt jaarlijks met € 82.000 verminderd ten gunste van de investeringsbestemmingsreserve. De investeringsbestemmingsreserve mag maximaal € 454.000 bedragen.</p> <p>De tarievenbestemmingsreserve betreft het saldo van de realisatie en begroting van de opbrengsten en lasten naar marktcategoryën.</p>

<p>4. Beantwoording</p>	<p>Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer van het eigen vermogen.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ontwikkeling EV</th> <th>2004</th> <th>2003</th> <th>2002</th> <th>2001</th> <th>2000</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Algemene reserve</td> <td>366</td> <td>634</td> <td>429</td> <td>384</td> <td>231</td> </tr> <tr> <td>Investeringsbestemmingsreserve</td> <td>454</td> <td>454</td> <td>342</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Tarieven bestemmingsreserve</td> <td>1219</td> <td>219</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1.182</td> </tr> <tr> <td>Reserve activering oprichtingskosten</td> <td>163</td> <td>245</td> <td>327</td> <td>408</td> <td>490</td> </tr> <tr> <td>Eigen vermogen</td> <td>2.202</td> <td>1.552</td> <td>1.098</td> <td>792</td> <td>1.903</td> </tr> </tbody> </table> <p>De afname van de algemene reserve in 2004 wordt veroorzaakt door een bijzondere last van € 450.000, ter afwikkeling van de voorgenomen reorganisatie binnen OPTA en een rentebate van € 100.000. Het positieve jaarresultaat van € 1.000.000 over 2004 wordt toegevoegd aan de tarievenbestemmingsreserve.</p> <p>De investeringsbestemmingsreserve heeft per 2003 de maximale omvang bereikt. De vrijval reserve activering oprichtingskosten vallen nu toe aan de algemene reserve. Er is in 2003 meer gedoteerd aan de algemene reserve dan formeel is toegestaan. Er is € 205.000 gedoteerd in plaats van maximaal € 127.000 (€ 45.000 resultaat en vrijval reserve activering oprichtingskosten € 82.000).</p> <p>OPTA merkt hierbij het volgende op:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het enige alternatief was geweest een hogere dotatie aan de tarievenbestemmingsreserve, omdat de investeringsbestemmingsreserve de maximale omvang reeds had bereikt. Ten aanzien van de tarievenbestemmingsreserve is dezelfde lijn gevolgd als in voorgaande jaren (bestendige gedragslijn): aan de tarievenbestemmingsreserve is toegevoegd het werkelijke resultaat over de marktcategoryën verminderd met de vordering op marktpartijen uit voorgaande jaren; 2. Een negatieve tarievenbestemmingsreserve mag niet gevormd worden. Daarom is in het verleden geld aan de algemene reserve en de investeringsbestemmingsreserve onttrokken om de tarievenbestemmingsreserve op nihil te laten uitkomen. In 2002 en 2003 zijn deze onttrekkingen uiteindelijk weer toegevoegd aan de algemene reserve en de investeringsbestemmingsreserve. Anders zou namelijk anders een “cadeau” zijn gegeven aan de markt d.w.z. aan marktpartijen zou geld zijn teruggegeven waarop ze geen recht hebben met mogelijke liquiditeitsproblemen als gevolg. <p><i>Conclusie</i></p> <p>Het eigen vermogen ontwikkelde zich conform de afspraken, met uitzondering van de toevoeging aan de algemene reserve in 2003.</p>	Ontwikkeling EV	2004	2003	2002	2001	2000	Algemene reserve	366	634	429	384	231	Investeringsbestemmingsreserve	454	454	342	-	-	Tarieven bestemmingsreserve	1219	219	-	-	1.182	Reserve activering oprichtingskosten	163	245	327	408	490	Eigen vermogen	2.202	1.552	1.098	792	1.903
Ontwikkeling EV	2004	2003	2002	2001	2000																																
Algemene reserve	366	634	429	384	231																																
Investeringsbestemmingsreserve	454	454	342	-	-																																
Tarieven bestemmingsreserve	1219	219	-	-	1.182																																
Reserve activering oprichtingskosten	163	245	327	408	490																																
Eigen vermogen	2.202	1.552	1.098	792	1.903																																
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Maandrapportages OPTA Mid termreview OPTA Jaarrekeningen OPTA 2001, 2002, 2003 Begrotingen 2001, 2002, 2003, 2004 en 2005 Nota HDTP/TND/97/3903 Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>																																				

1. Subvraag 3.16	Hoe is de ontwikkelingsgraad van de administratieve organisatie?																															
2. Definitie kernbegrippen	<p>De administratieve organisatie (AO) is een managementinstrument dat er voor zorg draagt dat de juiste, volledige en tijdige beschikbaarheid van de verschillende bedrijfsprocessen worden gewaarborgd (mede in hun samenhang). De AO heeft betrekking op alle bedrijfsprocessen i.c. de ondersteunende, besturende en productie/primaire processen. In korte zin omschrijft de AO de productie van informatie volgens de volgende, samenhangende stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke informatie? • Welke taakverdeling? • Welke werkwijze? • Welk tijdschema? 																															
3. Uitgangspunten	<p>De AO graad kan worden beschouwd als op elkaar volgende stappen. De ontwikkeling kan worden gemeten aan de hand van de doorlopen stappen. Wanneer er weinig stappen doorlopen zijn kan worden gesproken over een lage ontwikkelingsgraad. Van een hoge ontwikkelingsgraad kan worden gesproken indien alle of meerdere stappen volgordeijk zijn doorlopen.</p> <p>Twijnstra Gudde heeft tijdens de vorige evaluatie de AO beoordeeld aan de hand van onderstaand stappen overzicht. Hierin zijn de verschillende stappen of ontwikkelingsgraden benoemd:</p> <table border="1" data-bbox="520 981 1449 1850"> <thead> <tr> <th>Stap</th> <th>Naam</th> <th>Omschrijving</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>Niets aanwezig</td> <td>Op het gebied van AP zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Benoemd als actie-punt</td> <td>De organisatie is bewust van het feit dat er geen AO aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Beschreven AO financieel</td> <td>De financiële processen zijn omschreven.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Beschreven AO financieel en ondersteunend</td> <td>De financiële en ondersteunende processen zijn omschreven.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Beschreven AO financieel en ondersteunend</td> <td>De financiële, ondersteunende en primaire processen zijn omschreven.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>AO en kwantitatieve normen</td> <td>Normeringen zijn gekoppeld aan de beschreven activiteiten, producten etc.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>AO als management tool</td> <td>Door het management wordt gestuurd met behulp van de AO (workflowmanagement).</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Audits</td> <td>In het kader van de actualisering van de AO en toezicht op het bedrijfsproces worden periodieke kwantitatieve en kwalitatieve audits uitgevoerd.</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Verbeteractie (integrale kwaliteitszorg)</td> <td>Aan de hand van de bevindingen uit de audits worden verbeteracties benoemd en geïmplementeerd.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Een goede beschrijving van de AO biedt de basis voor de bekostiging van de OPTA omdat de activiteiten zichtbaar worden gemaakt, het is van belang voor het onderkennen en vaststellen van de benodigde kengetallen, het maakt evaluatie mogelijk</p>		Stap	Naam	Omschrijving	0	Niets aanwezig	Op het gebied van AP zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.	1	Benoemd als actie-punt	De organisatie is bewust van het feit dat er geen AO aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.	2	Beschreven AO financieel	De financiële processen zijn omschreven.	3	Beschreven AO financieel en ondersteunend	De financiële en ondersteunende processen zijn omschreven.	4	Beschreven AO financieel en ondersteunend	De financiële, ondersteunende en primaire processen zijn omschreven.	5	AO en kwantitatieve normen	Normeringen zijn gekoppeld aan de beschreven activiteiten, producten etc.	6	AO als management tool	Door het management wordt gestuurd met behulp van de AO (workflowmanagement).	7	Audits	In het kader van de actualisering van de AO en toezicht op het bedrijfsproces worden periodieke kwantitatieve en kwalitatieve audits uitgevoerd.	8	Verbeteractie (integrale kwaliteitszorg)	Aan de hand van de bevindingen uit de audits worden verbeteracties benoemd en geïmplementeerd.
Stap	Naam	Omschrijving																														
0	Niets aanwezig	Op het gebied van AP zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.																														
1	Benoemd als actie-punt	De organisatie is bewust van het feit dat er geen AO aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.																														
2	Beschreven AO financieel	De financiële processen zijn omschreven.																														
3	Beschreven AO financieel en ondersteunend	De financiële en ondersteunende processen zijn omschreven.																														
4	Beschreven AO financieel en ondersteunend	De financiële, ondersteunende en primaire processen zijn omschreven.																														
5	AO en kwantitatieve normen	Normeringen zijn gekoppeld aan de beschreven activiteiten, producten etc.																														
6	AO als management tool	Door het management wordt gestuurd met behulp van de AO (workflowmanagement).																														
7	Audits	In het kader van de actualisering van de AO en toezicht op het bedrijfsproces worden periodieke kwantitatieve en kwalitatieve audits uitgevoerd.																														
8	Verbeteractie (integrale kwaliteitszorg)	Aan de hand van de bevindingen uit de audits worden verbeteracties benoemd en geïmplementeerd.																														

	<p>van de structuren, bevoegdheden, taken en functies binnen OPTA en het maakt een effectieve en efficiënte besturing van de bedrijfsprocessen mogelijk. Door het beschrijven van de AO wordt ook de mogelijkheid geboden voor het kunnen afleggen van verantwoording aan het eind van het begrotingsjaar.</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p>OPTA heeft de verschillende processen op diverse wijzen vastgelegd. Zo bestaat er een handboek OPTA transparant waarin alle procedures en regelingen te vinden zijn. De procedureomschrijvingen van de lijnafdelingen zijn separaat aangeleverd. Dit handboek is recentelijk digitaal gemaakt en is op deze manier voor alle medewerkers binnen OPTA te benaderen. In het handboek OPTA transparant staan diverse processen, procedures en regelingen omschreven, zoals: beveiligingsbeleid, regeling kinderopvang, regeling spaarloon, informatiebeveiligingsbeleid, kwaliteitsnormen, informatie over de P&C-Cyclus, inkoopproces, facturatieproces, handboek post en archiefzaken etc. De procedures zijn voorzien van een audit-formulier. Op dit formulier staat het doel van het proces omschreven, met welke hoofd, werk of instructieproces het raakvlakken heeft, wie de eigenaar is van het proces, waar de omschrijving is te vinden en wanneer het proces zal worden geëvalueerd. Dit zal pas plaatsvinden vanaf december 2004.</p> <p>De primaire en financiële processen zijn ook omschreven. Zoals reeds vermeld zijn deze processen apart aangeleverd, een voorbeeld is het procedurehandboek nummeruitgifte.</p> <p>De kwaliteit van de omschrijving van de procedures en regelingen is wisselend. Het varieert van een samenhangend proces waarin duidelijk staat omschreven om welke informatie het gaat, wie daar de eigenaar van is en welke handelingen hiertoe behoren tot een summier overzicht van de taken. Normeringen zijn gekoppeld aan een aantal van de beschreven activiteiten en producten (Targets, SLA, MIKS). Hier wordt ook op gestuurd (via de managementrapportages).</p> <p>OPTA geeft in de reactie op het deelrapport Interne Organisatie en Bedrijfsvoering aan dat er naast bovenstaand materiaal een aantal Coda (consultatie documenten) gemaakt is waarin aan de betreffende marktpartijen wordt meegegeven hoe de procedures en de grondslagen zullen zijn bij een aantal klachten en geschillen.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De algemene indruk is dat de procedures over het algemeen goed zijn omschreven en dat de medewerkers weten wie waar verantwoordelijk voor is. Voor een aantal afdelingen zijn al service level agreements afgesloten. Wel lijkt de samenhang tussen de procedures te ontbreken. Door het toevoegen van het audit-formulier is een begin gemaakt met het eenduidig maken van de informatie, net als door het samenvoegen van de informatie in het handboek OPTA transparant en het digitaliseren van deze informatie. Workflowmanagement wordt in sommige gevallen toegepast (financiën en cluster bedrijfsvoering). Het overige materiaal biedt daar onvoldoende basis voor en lijkt meer gericht op het minimaliseren van fouten en het inwerken van nieuwe medewerkers. Er worden op basis van het materiaal nog geen audits uitgevoerd en dus nog geen verbeteracties geformuleerd. De algehele conclusie is dat de AO van OPTA redelijk is maar zeker nog voor verbetering vatbaar. OPTA heeft stap 4 bereikt en heeft activiteiten ontplooit in stap 5, 6 en 7. Deze activiteiten kunnen meer gestructureerd voor alle afdelingen worden ingevoerd.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Cd-rom AO Begrotingen 2001-2004 Managementrapportages Maandrapportages Handboek OPTA transparant Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>

1. Subvraag 3.17	Is een controleprotocol voor de accountantscontrole opgesteld?
2. Definitie kernbegrippen	In een controleprotocol worden de procedures vastgelegd aan de hand waarvan de accountantscontrole dient te worden uitgevoerd.
3. Uitgangspunten	-
4. Beantwoording	<p>De accountantscontrole OPTA is door middel van aandachtspunten geregeld in de wet OPTA. Een nadere invulling wordt gegeven in de opdrachtbevestiging van de accountant. De werkzaamheden van de accountant bestaan uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het onderzoeken en beoordelen van de opzet van de interne, in het bijzonder de administratieve organisatie van de OPTA, met name ter zake van de daarin besloten interne beheersing; • Het toetsen van de werking van de interne beheersing; • Overige controlemaatregelen die door de accountant noodzakelijk worden geacht voor het oordeel; • Beoordeling en toetsing van de toepassing van de relevante voorschriften. Gezien de werkzaamheden gaan verder dan de financiële aspecten van de zelfstandige bestuursorganisatie. <p>Naast de in de OPTA-wet neergelegde regels voor de accountant is ook een informatiestatuut. EZ heeft een controleprotocol voorgeschreven aan OPTA.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>Ja.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Staatscourant 1997, nummer 142</p> <p>Orderbevestiging en controleaanpak BDO accountants</p> <p>Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>

1. Subvraag 3.18	Houden de opgedragen tarieven verband met de daadwerkelijk door OPTA gemaakte kosten? Wat zijn de afwijkingen tussen de normkosten voor producten en diensten en de feitelijke kosten (nacalculatie)?
2. Definitie kernbegrippen	
3. Uitgangspunten	
4. Beantwoording	Zie vraag 1.1-1.3
5. Bronmateriaal	

<p>1. Subvraag 3.19</p>	<p>Op welke wijze wordt kostenbeheersing gerealiseerd?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt er gewerkt met integrale kostprijsberekening? • Zijn er normkosten voor de producten en diensten van OPTA ontwikkeld? • Vindt er voor de producten en diensten voor- en nacalculatie plaats? • Zijn er criteria voor de toegestane hoogte van de indirecte kosten of voor de verhouding kosten primair proces versus overheadkosten?
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Integrale kostprijs: dit is de standaard kostprijs, hiermee worden de toegestane kosten bedoeld.</p> <p>Normkosten: Voor de hoogte van de kosten en de hoeveelheid van de dienst of het product wordt een norm gesteld, de standaardprijs en de standaard hoeveelheid. Op deze wijze ontstaat een taakstellende voorcalculatie ten behoeve van het planning- en control proces.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>Gezien de methodiek van OPTA (kostentoerekeningsmethodiek) wordt de kostenberekening niet gebaseerd op normkosten. De marktpartijen betalen de gerealiseerde kosten van OPTA.</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p>Zie vraag 1.1-1.3 dit betreft echter een kostentoerekeningsmodel en geen kostprijsberekening.</p> <p>Voor een aantal begrotingsposten worden normen gebruikt (opleidingskosten en algemene kosten als voorbeeld). Voor activiteiten als management, overleg, planning en control, secretariaatswerkzaamheden en opleiding wordt een vast aantal dagen per medewerker begroot. Daarbij wordt de realisatie van de afgelopen jaren als kader genomen. Het betreft de onderwerpen die over een aantal jaren gelijk zijn gebleven. De primaire processen op het gebied van geschillen en klachten van marktpartijen hebben nagenoeg allen een verandering ondergaan waarbij onder andere door het geheel aantal zaken er geen sprake kon zijn van categorisering.</p> <p>Bijna alle gerealiseerde kosten worden berekend aan de marktpartijen cq het ministerie. Dit geldt echter niet voor de bijzondere lasten. Deze worden verrekend met de aanwezige algemene reserve.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>Binnen OPTA is geen actief beleid om op basis van normkosten te functioneren. De gerealiseerde kosten worden in rekening gebracht bij de marktpartijen (er wordt dus geen prijs overeengekomen). Voor een aantal activiteiten heeft OPTA wel normen begroot, dit komt echter niet tot uitdrukking naar de marktpartijen. Het zou de efficiency ten goede komen wanneer de facturering gebaseerd zou zijn op werkelijk bestede tijd en taakstellende tarieven.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Reactie op deelrapportage Interne Organisatie en Bedrijfsvoering.</p> <p>Jaarverslagen OPTA 2001, 2002, 2003</p> <p>Begrotingen OPTA 2001, 2002, 2003, 2004 en 2005</p> <p>Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>

HRM Beleid

Voert OPTA een voldoende adequaat HRM-beleid opdat de mensen binnen de organisatie effectief kunnen functioneren? We formuleren de volgende deelvragen.

<p>I. Subvraag 3.20</p>	<p>Wat is de ontwikkelingsgraad van het loopbaanbeleid, van de omgang met functies en functioneren en van het personeelsbeleid?</p> <p><i>HRM-beleid en de rol van de afdeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft de afdeling een HRM-beleidsplan opgesteld? Is dit afgestemd op de doelstellingen/missie en strategie van de organisatie en op de verschillende doelgroepen in de organisatie (leeftijd, opleidingsniveau, functiegroepen, geslacht, et cetera)? • Heeft de organisatie kerncompetenties (of gemeenschappelijke competenties) vastgesteld en in het HRM-beleid ingepast? • Zijn de personeelsinstrumenten werving & selectie, functioneringsgesprekken, beoordeling en ontwikkeling op elkaar afgestemd door middel van competenties? • Houdt P&O toezicht op het naleven van het HRM-beleid en rapporteert de afdeling daarover (bijvoorbeeld in het sociaal jaarverslag) aan het management en de medewerkers? • Voert P&O periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit? • Adviseert P&O bestuur en management over de inrichting van de organisatie en is zij betrokken bij organisatieverandering? • Hoe zijn personeelsbeheer en salarisadministratie geregeld? • Is de informatievoorziening op het terrein van P&O adequaat en afgestemd op de doelgroep? • <i>Functies, competenties, functioneren en beoordelen</i> • Zijn de functies in de organisatie beschreven en gewaardeerd? Is voor elke functie vastgesteld welke resultaten behaald moeten worden (de resultaatafspraken omschrijven 'wat' van iemand verwacht wordt)? Zijn voor elke functie competenties vastgesteld (competenties beschrijven het gedrag dat nodig is om die doelen te realiseren)? • Wordt met elke medewerker jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek gevoerd en is hiervan een overzicht beschikbaar? • Is er binnen de organisatie sprake van een bewust beloningsbeleid (onder meer door een koppeling tussen beoordeling en beloning)? • <i>Instroom en uitstroom</i> • Is de selectieprocedure duidelijk vastgesteld (taken en bevoegdheden van de betrokkenen zijn vastgelegd en bij allen bekend; er wordt geselecteerd op basis van eenduidige criteria met een vastgelegde methode)? • Is de uitstroomprocedure duidelijk vastgesteld (worden er bijvoorbeeld exitinterviews gehouden en wordt hiervan geleerd)? • <i>Arbo- en verzuimbeleid</i> • Heeft P&O arbo-beleid en verzuimbeleid opgesteld; stelt zij jaarplannen en -verslagen op? • Wat is de hoogte van het ziekteverzuim (exclusief zwangerschap; uitgedrukt in % in de onderzoeksperiode)?
--------------------------------	--

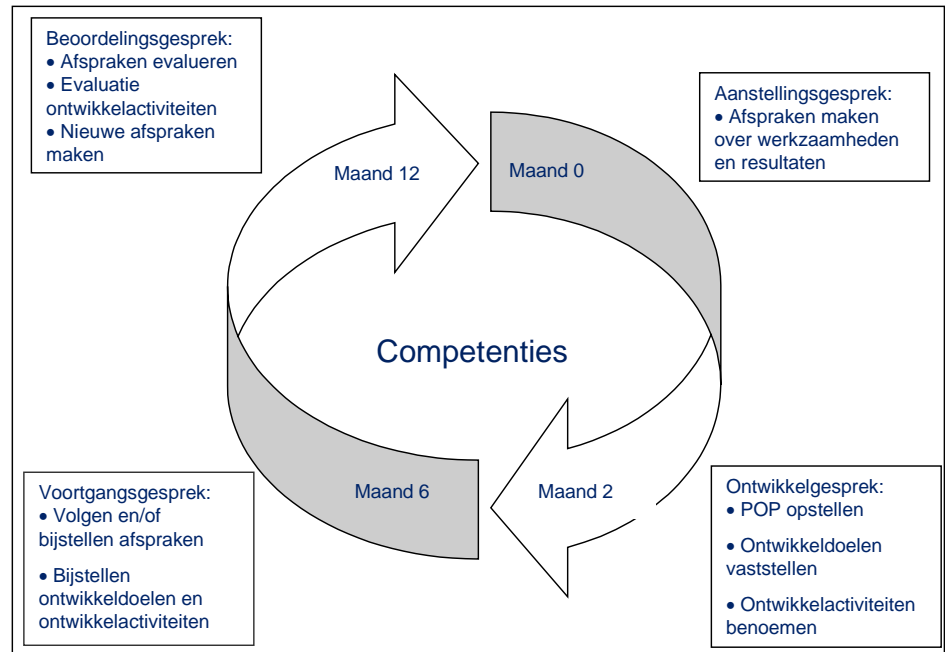
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Onder de term <i>Loopbaanbeleid</i> wordt verstaan: een samenhangend geheel van doelstellingen, maatregelen en projecten waarmee op basis van de bestaande functieprofielen, functioneringsgesprekken, beoordelingen en opleidingen, loopbaanpaden voor de verschillende functietypen wordt onderkend.</p> <p><i>Functieprofielen</i> zijn schriftelijke documenten, waarin per functie de functievereisten en –inhoud is gedefinieerd.</p> <p><i>Beoordeling</i> wordt gedefinieerd als een cyclische drieslag van afspraken maken, monitoren en evalueren op basis van functievereisten en –inhoud.</p> <p>De term <i>ontwikkelingsgraad</i> wordt als volgt geoperationaliseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Graad” te beschouwen als een trap c.q., op elkaar volgende stappen • De ontwikkeling wordt gemeten aan de hand van verschillende doorlopen stappen • Indien geen of slechts enkele stappen worden doorlopen wordt gesproken over een lage ontwikkelingsgraad. • Indien alle of meerdere stappen volgordeijk zijn doorlopen, wordt gesproken over een hoge ontwikkelingsgraad. <p>Toezien op een correct personeelsbeleid impliceert een systeem van organisatorische maatregelen waarmee het personeelsbeleid wordt gemonitord.</p>
--	--

3. Uitgangspunten

Beoordeling houdt in:

- *Afspraken maken:* de te maken afspraken kunnen betrekking hebben op de te verrichten werkzaamheden, aanvullende taken, de wijze waarop de werkzaamheden verricht worden en de voorgenomen ontwikkelingsactiviteiten. Uiteraard hebben de afspraken ook betrekking op de te realiseren resultaten. De afspraken worden gemaakt in een periodiek (beoordelings)gesprek met de manager.
- *Monitoren:* tussentijds zal de voorgang met betrekking tot de gemaakte afspraken worden gevolgd en worden afspraken eventueel bijgesteld. Deze gesprekken zullen op gezette tijden plaatsvinden in coachings- of voortgangsgesprekken met de manager.
- *Evalueren:* aan het einde van een afgesproken periode (na een jaar of bij het beëindigen van een project) worden de gemaakte afspraken geëvalueerd met de manager. Deze evaluatie is weer input voor nieuw te maken afspraken.

De beoordelingscyclus is hieronder in een figuur weergegeven:



De betreffende stappen per ontwikkelingsgraad zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Stap	Naam	Omschrijving
Stap 0	Niets aanwezig	Op het gebied van loopbaanbeleid zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.
Stap 1	Benoemd als actiepunt	OPTA is bewust van het feit dat er geen loopbaanbeleid aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan s een actie opgestart.
Stap 2	Beschreven functiehuis	OPTA beschikt over een loopbaanbeleid waarin functies zijn benoemd en beschreven.

	Stap 3	Clustering in functie	Op basis van de functiebeschrijvingen en competenties zijn logische carrièrepaden benoemd, waarbij doorstroomvereisten zijn benoemd.
	Stap 4	Beschreven loopbaanplan met daarin opgenomen: functiehuis, carrièreperspectieven, doorstroomvereisten in combinatie	Op basis van de bouwstenen uit het functiehuis, carrièreperspectieven en doorstroomvereisten wordt met medewerkers individuele loopbaanpaden afgesproken
	Stap 5	Loopbaan beleid gekoppeld aan opleidings beleid	Het loopbaanbeleid wordt ondersteund door het opleidingsbeleid, waardoor individuele loopbaanplannen effectief kunnen worden gemaakt.
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>De afdeling P&O heeft onder de naam 'Paraplu-notitie P&O' een HRM-beleidsplan opgesteld. In deze notitie staat de visie en de daaruit voortvloeiende missie van P&O beschreven. De visie op P&O is geformuleerd vanuit de missie van OPTA. In de notitie beschrijft P&O de vijf instrumenten instroom, ontwikkeling, doorstroom, uitstroom en beheer/zorg. In deze notitie wordt niet ingegaan op de verschillende doelgroepen in de organisatie (leeftijd, opleidingsniveau, functiegroepen, geslacht etcetera). Wel is er een aparte memo waarin wordt aangegeven hoe met 'high potentials' wordt omgegaan.</p> <p>OPTA heeft vanaf 2003 competentie management ingevoerd, dat als paraplu fungeert voor de personeelsinstrumenten. Er zijn voor de gehele organisatie 24 competenties geformuleerd. Voor elke functie binnen OPTA is een normprofiel vastgesteld dat gebaseerd is op de onderscheiden competenties. In de bij een functie behorend normprofiel is per competentie aangegeven wat de normscore is binnen de beoordelingsniveaus (bijvoorbeeld functie documentalist, competentie aanpassingsvermogen, beoordelingsniveau B). OPTA heeft plannen om vanaf 2005/2006 vanuit de 24 competenties vier kerncompetenties en 4 ontwikkelcompetenties te formuleren. De functies zijn beschreven en gewaardeerd in FUWASYS. Voor elke functie is vastgesteld wat van iemand verwacht wordt.</p> <p>Binnen competentie management wordt een cyclus verdeeld over het jaar onderscheiden, die bestaat uit een startgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. In het startgesprek worden afspraken gemaakt tussen de medewerker en de manager. Op basis daarvan maakt de medewerker een POP. Vervolgens vindt een functioneringsgesprek plaats waarna de mogelijkheid bestaat het POP bij te stellen. Aan het eind van het jaar vindt de beoordeling plaats. OPTA gaat bij de beoordeling uit van een bewust beloningsbeleid, waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen de beoordeling en de beloning. In de nota competentie management is een instructie voor de beoordelingsprocedure opgenomen.</p> <p>De werving & selectieprocedure is duidelijk vastgelegd in het handboek Transparant. Taken en bevoegdheden van de betrokkenen zijn vastgelegd. De werving- en selectieprocedure dient nog wel afgestemd te worden op het</p>		

competentiemanagement. Hier is in 2004 een start mee gemaakt. Het is de bedoeling dat het afdelingshoofd op basis van vastgestelde competenties vooraf aangeeft waarop geworven wordt. De uitstroopprocedure staat tevens in het handboek Transparant uitgewerkt. Bij eventuele uitstroom worden er exitinterviews gehouden in geval iemand van rechtswege de organisatie dient te verlaten, anders wordt het vervolgtraject in overleg met P&O, de medewerker en de manager vastgesteld.

OPTA heeft op het moment van deze evaluatie nog geen nota loopbaanbeleid. Dit is wel één van de producten die volgens de paraplunotitie voor eind 2004 op stapel staat. In de nota competentie management is aangegeven dat er een functiefamilie ontstaat door het naast elkaar zetten van de verschillende competentieprofielen en loopbaanpaden daardoor helder en objectief gemaakt kunnen worden.

P&O houdt toezicht op het naleven van het HRM-beleid en rapporteert daarover aan het management, onder meer middels rapportages over de voortgang van competentie management (maandelijks) en rapportages over welke formulieren in het kader van de competentiecyclus zijn aangeleverd (welke gesprekken zijn gevoerd en wat was de uitkomst van de gesprekken). In de managementrapportages (eens per kwartaal) wordt tevens een analyse van personele kengetallen gerapporteerd.

In 2002 heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Voor 2004 stond er een onderzoek gepland, maar deze gaat vanwege de reorganisatie niet door.

Centric verzorgt maandelijks de salarisverwerking. Er is tevens een externe ingehuurd die de mutaties in PIMS4U verwerkt.

OPTA heeft een Arbo-beleidsplan, waarin onder meer wordt ingegaan op de ziekteverzuimprocedure. In het handboek Transparant is de ziekteverzuimprocedure verder uitgewerkt. In 2002 heeft een risico- inventarisatie en evaluatie plaatsgevonden en tevens is er in 2002 een diepgaande inventarisatie beeldschermwerk uitgevoerd.

De ziekteverzuimpercentages (exclusief zwangerschap) sinds 2001 zijn als volgt:

2001	6,1%
2002	5,9%
2003	5,6%
2004 (t/m kwartaal 3)	4,5%

Conclusie

Wij beoordelen de ontwikkelingsgraad van het loopbaanbeleid als gemiddeld, waarbij deze zich bevindt tussen stap 2 en 3. Stap 3 zal volgens de planning wel binnenkort bereikt worden. De functies zijn benoemd en beschreven. Aan elke functie is een normprofiel gekoppeld met een score op elke competentie. Voor de jaarlijkse beoordelingsgesprekken is een instructie beschikbaar. OPTA heeft echter nog geen loopbaanbeleid waarin op basis van de functiebeschrijvingen en competenties logische carrièrepaden zijn benoemd, inclusief bijbehorende doorstroomvereisten. Wel kan er een functiefamilie worden gemaakt door de verschillende competentieprofielen naast elkaar te zetten. P&O ziet toe op een correcte toepassing van het personeelsbeleid doordat zij tussentijds de overzichten van de gevoerde gesprekken ontvangt, evenals de verslagen van de gesprekken. Vanuit het oogpunt van de ontwikkeling van medewerkers bekijkt P&O de gespreksverslagen ook.

<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Paraplu-notitie P&O. Competentiemanagement, P&O, februari 2004. Nota vernieuwing competentie management, 15 september 2004 Voortgangsnotities competentie management aan het MT, d.d. 15 september 2004, 12 februari 2004, 29 januari 2004 Bevindingen P&O eerste jaar competentiecyclus + besluit voortgang 2004. Notitie aan OR, Toekennen punten targets competentie management 2003. Evaluatie competentie management 2003, 23 oktober 2003. Vervolg vlootschouw, HiPo's, 9 januari 2004. Vlootschouw, 25 september 2003. Samenvatting eindfase competentie management, 23 oktober 2003. Memo's aan OR, Afspraken competentie management, 24 januari 2003. Managementrapportages 2003 en 2004 Jaarverslag 2003. Handboek OPTA Transparant. Arbo-beleidsplan OPTA. Normprofielen. Diepgaande inventarisatie beeldschermwerk, juli 2002 Risico-Inventarisatie en –Evaluatie, september 2002. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>
--------------------------------	---

<p>1. Subvraag 3.21</p>	<p>Wat is de ontwikkelingsgraad van het opleidingsbeleid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er een HRD (human resource development)-plan voor de gehele organisatie dan wel is er een opleidingsplan op basis van missie, strategie en beleid van de organisatie? • Heeft elke medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), waarin conform een vastgesteld stramien wordt vastgelegd hoe een medewerker zich verder kan ontwikkelen binnen de functie en welke afspraken daarover worden gemaakt? • Welk opleidingsbudget is er per medewerker beschikbaar (redelijk is voor ten minste vijf dagen opleiding per jaar dan wel tenminste 3% van de personeelskosten)?
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p><i>Opleidingsbeleid</i> is het geheel van doelstellingen en organisatorische maatregelen waarmee medewerkers de nodige kennis en vaardigheden worden bijgebracht. De term <i>ontwikkelingsgraad</i> wordt als volgt geoperationaliseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Graad” te beschouwen als een trap c.q. op elkaar volgende stappen • De ontwikkeling wordt gemeten aan de hand van verschillende doorlopen stappen • Indien geen of slechts enkele stappen worden doorlopen wordt gesproken over een lage ontwikkelingsgraad. • Indien alle of meerdere stappen volgordekelijk zijn doorlopen, wordt gesproken over een hoge ontwikkelingsgraad.

<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>In onderstaande tabel zijn de verschillende stappen van het opleidingsbeleid benoemd.</p> <table border="1" data-bbox="563 392 1497 1375"> <thead> <tr> <th>Stap</th> <th>Naam</th> <th>Omschrijving</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stap 0</td> <td>Niets aanwezig</td> <td>Op het gebied van opleiding zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.</td> </tr> <tr> <td>Stap 1</td> <td>Benoemd als actiepunt</td> <td>OPTA is bewust van het feit dat er geen opleidingsbeleid aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.</td> </tr> <tr> <td>Stap 2</td> <td>Beschreven opleidingsplan met daarin de opleidingen</td> <td>OPTA beschikt over een opleidingsplan waarin algemene/standaard opleidingen (wordcursus, vergaderen, presentatietechnieken, etc.) zijn gedefinieerd.</td> </tr> <tr> <td>Stap 3</td> <td>Opleidingen gekoppeld aan functie en strategische focus</td> <td>Op basis van de activiteiten die door medewerkers worden uitgevoerd en de strategische focus van de organisatie worden specifieke opleidingen aangeboden.</td> </tr> <tr> <td>Stap 4</td> <td>Beschreven opleidingsplan met daarin de opleidingen, een beschreven functiehuis en functieprofielen waarin kwaliteit en competenties zijn benoemd</td> <td>Op basis van functiebeschrijvingen met daarin opgenomen competenties wordt voorzien in specifieke opleidingen waarmee de individuele medewerker in zijn functie kan groeien.</td> </tr> <tr> <td>Stap 5</td> <td>Opleidingsbeleid gekoppeld aan het loopbaanbeleid</td> <td>Op basis van loopbaan wordt voorzien in specifieke opleidingen waardoor de medewerker (naar de volgende functie) kan groeien.</td> </tr> </tbody> </table>	Stap	Naam	Omschrijving	Stap 0	Niets aanwezig	Op het gebied van opleiding zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.	Stap 1	Benoemd als actiepunt	OPTA is bewust van het feit dat er geen opleidingsbeleid aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.	Stap 2	Beschreven opleidingsplan met daarin de opleidingen	OPTA beschikt over een opleidingsplan waarin algemene/standaard opleidingen (wordcursus, vergaderen, presentatietechnieken, etc.) zijn gedefinieerd.	Stap 3	Opleidingen gekoppeld aan functie en strategische focus	Op basis van de activiteiten die door medewerkers worden uitgevoerd en de strategische focus van de organisatie worden specifieke opleidingen aangeboden.	Stap 4	Beschreven opleidingsplan met daarin de opleidingen, een beschreven functiehuis en functieprofielen waarin kwaliteit en competenties zijn benoemd	Op basis van functiebeschrijvingen met daarin opgenomen competenties wordt voorzien in specifieke opleidingen waarmee de individuele medewerker in zijn functie kan groeien.	Stap 5	Opleidingsbeleid gekoppeld aan het loopbaanbeleid	Op basis van loopbaan wordt voorzien in specifieke opleidingen waardoor de medewerker (naar de volgende functie) kan groeien.
Stap	Naam	Omschrijving																				
Stap 0	Niets aanwezig	Op het gebied van opleiding zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aangetroffen.																				
Stap 1	Benoemd als actiepunt	OPTA is bewust van het feit dat er geen opleidingsbeleid aanwezig is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.																				
Stap 2	Beschreven opleidingsplan met daarin de opleidingen	OPTA beschikt over een opleidingsplan waarin algemene/standaard opleidingen (wordcursus, vergaderen, presentatietechnieken, etc.) zijn gedefinieerd.																				
Stap 3	Opleidingen gekoppeld aan functie en strategische focus	Op basis van de activiteiten die door medewerkers worden uitgevoerd en de strategische focus van de organisatie worden specifieke opleidingen aangeboden.																				
Stap 4	Beschreven opleidingsplan met daarin de opleidingen, een beschreven functiehuis en functieprofielen waarin kwaliteit en competenties zijn benoemd	Op basis van functiebeschrijvingen met daarin opgenomen competenties wordt voorzien in specifieke opleidingen waarmee de individuele medewerker in zijn functie kan groeien.																				
Stap 5	Opleidingsbeleid gekoppeld aan het loopbaanbeleid	Op basis van loopbaan wordt voorzien in specifieke opleidingen waardoor de medewerker (naar de volgende functie) kan groeien.																				
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>OPTA heeft sinds 2002 een opleidingsplan. Het opleidingsbeleid is een handreiking voor hoe de medewerkers hun basiskennis en competenties gaan verwerven en geeft een instrument om de opleidingsbehoefte en opleidingsnoodzaak te peilen op zowel organisatie als individueel niveau. Het opleidingsplan bestaat uit de volgende vier fasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1. Basisorganisatiekennis • Fase 2. Basisdoctrine • Fase 3. Basiskennis • Fase 4. Specialisatie <p>Opleiding binnen OPTA is gericht op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij medewerkers. Dit is weer onderverdeeld in basiskennis die nodig is om de dagelijkse werkzaamheden uit te kunnen voeren en specialisatie. Pas als de basis in bezit is kan de medewerker andere opleidingen volgen. OPTA heeft daartoe een tweejarige basisopleiding opgezet. De basisopleiding moet gezien worden als propedeuse en duurt twee jaar. Voor de zittende medewerkers houdt dit in dat zij hun basisopleiding eerst dienen te completeren alvorens overgegaan kan worden</p>																					

	<p>naar fase 4, wat specialisatie inhoudt.</p> <p>Elke medewerker zou volgens de principes van competentie management een POP moeten hebben. In het POP worden opleidingsbehoefte en noodzaak vastgelegd. In het POP wordt vastgelegd in welke richting een medewerker zich verder wil ontwikkelen en welke afspraken daarover worden gemaakt. Voortvloeiend uit het POP heeft elke medewerker een individueel opleidingsprofiel waarin de gevolgde basisopleidingen en tevens de individuele opleidingsafspraken staan.</p> <p>Voor de tweejarige basisopleiding zijn ongeveer 10 dagen per jaar beschikbaar. Het totale opleidingsbudget betreft voor 2004 per medewerker € 3.000 (waarvan € 2.000 persoonsgebonden en € 1.000 afdelingsgebonden). Dit is alleszins redelijk.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De ontwikkelingsgraad van het opleidingsbeleid kenmerken wij als gemiddeld tot hoog, OPTA bevindt zich in stap 4. Er zijn functiebeschrijvingen met bijbehorende competentieprofielen, de zogenaamde normprofielen. Er wordt voorzien in zowel basis- als specifieke opleidingen waarmee de medewerker in zijn functie kan groeien.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Opleidingsbeleid, 2002.</p> <p>Herziening opleidingsbeleid, september 2004.</p> <p>Competentiemanagement, februari 2004.</p> <p>Opleidingsprofielen.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>
<p>1. Subvraag 3.22</p>	<p>Wat is de ontwikkelingsgraad van het integriteitsbeleid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is eenduidig benoemd welk gedrag (of het nalaten daarvan) van (voormalig) medewerkers voor de organisatie niet acceptabel is? • Is vastgelegd hoe met overtredingen van deze gedragsregels wordt omgegaan? • Wordt hierop toegezien?
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p><i>Integriteitsbeleid</i>: een samenhangend geheel van organisatorische, personele en technische maatregelen waarmee integriteitsinbreuken worden tegengegaan.</p> <p>De term <i>ontwikkelingsgraad</i> wordt als volgt geoperationaliseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Graad” te beschouwen als een trap c.q. op elkaar volgende stappen • De ontwikkeling wordt gemeten aan de hand van verschillende doorlopen stappen • Indien geen of slechts enkele stappen worden doorlopen wordt gesproken over een lage ontwikkelingsgraad. • Indien alle of meerdere stappen volgordekelijk zijn doorlopen, wordt gesproken over een hoge ontwikkelingsgraad.

3. Uitgangspunten	In de onderstaande tabel zijn de verschillende stappen van het integriteitsbeleid benoemd.		
	Stap	Naam	Omschrijving
	Stap 0	Niets aanwezig	Op het gebied van integriteit zijn geen beleid, maatregelen, instrumenten aanwezig.
	Stap 1	Benoemd als actiepunt	De organisatie is bewust van het feit dat er geen integriteitsbeleid is en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is een actie opgestart.
	Stap 2	Integriteitsplan	De organisatie beschikt over een integriteitsplan waarin doelstellingen en integriteitsrisico's, maatregelen en projecten zijn gedefinieerd.
	Stap 3	Integriteitsprocedures	Integriteitsprocedures voor melding en afhandeling van integriteitsinbreuken zijn beschreven.
	Stap 4	Gedragscode	Het beleid is vastgelegd in een gedragscode waarover organisatiebreed is gesproken.
	Stap 5	Continue bewustwordingsproces	Er dient een bewustwordingsproces op gang te worden gebracht en in stand te worden gehouden binnen de organisatie.
	Stap 6	Integriteitsaspecten in reguliere werkproces	Om openheid over bespreekbaarheid van het onderwerp integriteit te bevorderen dient aandacht besteed te worden aan integriteitsaspecten in het reguliere werkproces. Door de organisatie wordt een registratie bijgehouden van alle (vermoedens van) incidenten binnen de organisatie.
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Sinds 2001 kent OPTA de 'Gedragscode integriteit' waarin eenduidig benoemd staat welk gedrag van medewerkers voor de organisatie niet acceptabel is. Uitgangspunt daarbij zijn een aantal normen en waarden, waarop het gedrag van de medewerkers bij OPTA moet worden gebaseerd. In een aantal gevallen, bijvoorbeeld het bezitten van aandelen, zijn normen gesteld. Indien er een norm is gesteld, is er geen handelingsruimte. In een aantal andere gevallen zijn waarden beschreven. Deze waarden laten ruimte in de eigen handelingsruimte van medewerkers, waarbij van geval tot geval bekeken moet worden wat in een bepaalde situatie toelaatbaar is en wat niet. Bij inbreuk op de integriteit is in de gedragscode opgenomen dat sancties ondernomen kunnen worden.</p> <p>Nieuwe medewerkers die in dienst treden bij OPTA dienen een eed of belofte af te leggen, die speciaal bedoeld is om nieuwe medewerkers duidelijk te wijzen op en bewust te maken van hun speciale positie en de gevolgen daarvan voor de integriteit.</p> <p>Om ervoor te zorgen dat de gedragscode integriteit zo eenduidig mogelijk wordt uitgelegd en gehanteerd en om medewerkers desgevraagd te adviseren heeft OPTA een adviseur integriteit en een plaatsvervanger benoemd. Deze adviseurs integriteit houden een algemeen – geanonimiseerd – registratiedossier bij van bij hen ingediende of aangedragen integriteitsproblemen. Zij rapporteren hierover jaarlijks aan de secretaris van het college. In het jaarverslag wordt vermeld hoe vaak de integriteitsadviseurs zijn geraadpleegd.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De ontwikkelingsgraad van het integriteitsbeleid beoordelen wij als hoog, OPTA</p>		

	bevindt zich in stap 6. OPTA beschikt zowel over een preventief als repressief integriteitsbeleid, er wordt een registratie bijgehouden van hoe vaak de integriteitsadviseurs zijn geraadpleegd en de bewustwording over het onderwerp is groot.
5. Bronmateriaal	Gedragcode integriteit, Opta, Januari 2001. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.

Informatievoorziening en sturing

Is er sprake van een zodanige informatievoorziening dat tijdig en adequaat kan worden (bij)gestuurd? We formuleren de volgende onderzoeksvragen:

1. Subvraag 3.23	Wordt voldaan aan de formele eisen voor informatievoorziening over bedrijfsvoering?
2. Definitie kernbegrippen	<p>De formele eisen voor de informatievoorziening over bedrijfsvoering zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdigheid van de informatie • Betrouwbaarheid van de informatie • Getrouwheid van de informatie (juistheid en volledigheid) • De informatievoorziening met betrekking tot de bedrijfsvoering heeft betrekking op: <ul style="list-style-type: none"> • De planning, uitvoering en beheersing van de productieprocessen. • De financiële en personele administratie c.q. ondersteunende processen. <p>De informatievoorziening van de bedrijfsvoering wordt vormgegeven door middel van documenten en geautomatiseerde systemen. In formele documenten worden de randvoorwaarden, uitgangspunten en richtlijnen met betrekking tot de huishouding van de informatievoorziening vastgelegd. In de geautomatiseerde systemen worden de bedrijfsvoeringsgegevens daadwerkelijk vastgelegd.</p>
3. Uitgangspunten	<p>Door middel van een aantal complementaire instrumenten, kan in de borging van de tijdigheid, betrouwbaarheid en getrouwheid van de informatievoorziening worden voorzien. De instrumenten zijn:</p> <p>Administratieve Organisatie. De administratieve organisatie (AO) is een managementinstrument dat er voor zorg draagt dat de juiste, volledige en tijdige beschikbaarheid van de verschillende bedrijfsprocessen worden gewaarborgd (mede in hun samenhang). De AO heeft betrekking op alle bedrijfsprocessen i.c. de ondersteunende, besturende en productie/primaire processen. In korte zin omschrijft de AO de productie van informatie volgens de volgende, samenhangende stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke informatie • Welke taakverdeling • Welke werkwijze • Welk tijdschema <p>Vanuit de principes van de AO dient voor tijdige, betrouwbare en getrouwe informatievoorziening inzage te bestaan in de vraag op functieniveau wie, waar, wanneer, waarom en voor welke informatie verantwoordelijk is en dat vanuit vijf invalshoeken (vanuit uitvoerende taak, beschikkende functie, controlerende functie, registrerende functie en bewarende functie).</p> <p>Gebruikershandelingen voor de geautomatiseerde systemen. Hierin wordt</p>

	<p>aangegeven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op welke wijze de functionaliteit de processen ondersteunt. • Op welke wijze de systemen door de gebruiker dienen te worden gehanteerd. • Welke bewerking achter de schermen plaatsvindt. • Welke functieprofielen worden onderscheiden. <p>Hiermee kan een oordeel worden gevormd over de betrouwbaarheid en de getrouwheid van de gegevens.</p> <p>Testrapporten, waarin de resultaten zijn opgenomen met betrekking tot het datamodel van een systeem en/of de gevolgen van systeemwijzigingen op de werking en output van systemen. De betreffende rapporten geven inzage in de betrouwbaarheid van de systemen.</p> <p>In een organisatie worden drie vormen van processen onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het primaire proces i.c. productieproces/maakproces • Beleid/besturende processen • Ondersteunende processen (PIOFAH-taken) • Het primaire proces wordt ondersteund door de volgende systemen: • Planningsstelsel: planning MARAP's • Urenregistratiesysteem: Perfectview uren • Maandplanning • Post en Archiefsysteem: Perfectview postregistratie • Financieel systeem: Exact Globe • RESY
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>In het handboek Transparant is de administratieve organisatie van de bedrijfsvoeringsprocessen van OPTA beschreven. In dit handboek staan de procedures en regelingen beschreven, waarbij onderscheid wordt gemaakt in hoofdprocessen, werkprocessen en instructieprocessen. Per procedure/regeling is het doel van de beschrijving omschreven, eventuele raakvlakken met bestaande processen of regelingen en wie de proceseigenaar is. De primaire en financiële processen zijn ook omschreven. Zoals reeds bij de beantwoording van vraag 3.16 vermeld, zijn deze processen apart aangeleverd. Niet van alle processen is beschreven wat de informatiebehoefte per functie zijn, hierdoor is niet in alle gevallen inzicht in de volgorde en planning van de verschillende activiteiten, maar wel inzicht in de functionarissen die belast zijn met de uitvoering van de activiteiten.</p> <p>OPTA heeft voor de verschillende geautomatiseerde systemen handleidingen beschikbaar. Daarin staat bijvoorbeeld beschreven hoe uren geschreven dienen te worden of hoe post geregistreerd en gearchiveerd dient te worden. Periodiek vindt van (een selectie van) de geautomatiseerde systemen een A&K-analyse plaats, waarbij de geautomatiseerde systemen op beschikbaarheid, integriteit, exclusiviteit en controleerbaarheid getest worden.</p> <p>De conclusie van de laatste A&K-analyse is als volgt:</p> <p><i>1. 'Over het algemeen kan gesteld worden dat de Opta zijn kritische bedrijfsprocessen goed onder controle heeft. ... Er zijn wel een aantal verbeterpunten die planmatig kunnen worden afgehandeld, deze zijn besproken en van een prioriteit voorzien. ...</i></p> <p><i>2. Het Opta beveiligingsplan dateert uit 2000 en is aan review, verbetering en</i></p>

aanvulling met huidige technieken toe. Nieuwe middelen zoals PDA's, memorysticks en andere zaken zullen moeten worden opgenomen in het beveiligingsplan.⁹

3. Bij calamiteiten is het van belang te weten welke processen voorrang krijgen bij herstel activiteiten, om die reden is het van belang dat een prioriteitstabel door het college wordt bekrachtigd. Dit zal moeten worden uitgewerkt in een uitwijk draaiboek dat regulier dient te worden getest.¹⁰

4. De controle(funcie) is binnen het beveiligingsplan wel benoemd maar wordt nog onvoldoende ten uitvoer gebracht.¹¹

In een periodieke voortgangsrapportage wordt aangegeven welke maatregelen genomen worden om de beschikbaarheid, integriteit, exclusiviteit en controleerbaarheid te vergroten en wat de voortgang is. Eind 2004 wordt een VIR-verklaring aangevraagd. Wanneer OPTA die verklaring heeft wordt formeel aan de vereisten voor informatiebeveiliging voldaan.

Wat betreft de ondersteunende processen stelt de afdeling Bedrijfsvoering jaarlijks een Service Level Agreement (SLA) op. Om de kwaliteit van de producten van de afdeling Bedrijfsvoering te waarborgen zijn per cluster van de afdeling Bedrijfsvoering de meest belangrijke producten die ze leveren opgeschreven met daarachter het te verwachten serviceniveau. Aan de hand van deze SLA wordt de dienstverlening gemeten. Het cluster I&A heeft tevens een specifiek op informatisering gerichte SLA uitgewerkt.

Daarnaast worden maandelijks financiële en personele overzichten gemaakt. Belangrijke punten hieruit worden naar managers en bestuurders gecommuniceerd. In de maandelijkse plannings worden de belangrijkste producten van de afdeling Bedrijfsvoering opgenomen. Daarmee wordt inzichtelijk op welke termijn producten worden opgeleverd. In het Management Informatie Kengetallen Systeem (MIKS) wordt tevens aandacht besteed aan de producten per afdeling, de bijbehorende streefwaarden/targets en de realisatie van die streefwaarden.

Conclusie

Er wordt voldoende voldaan aan de formele eisen op het gebied van informatievoorziening. Wat betreft de informatievoorziening op het gebied van de personele en financiële processen en de beschikbaarheid, integriteit, exclusiviteit en controleerbaarheid van de geautomatiseerde systemen is dit het geval. Deze laatste worden periodiek middels een A&K-analyse geanalyseerd.

Er zijn op onderdelen verbeteringen vatbaar, zoals bijvoorbeeld in de laatste A&K-analyse naar voren is gekomen. OPTA heeft voorbereidingen getroffen om eind

⁹ OPTA heeft in een schriftelijke reactie op deze rapportage aangegeven dat in 2003 een review van het I&A-deel van het beveiligingsplan heeft plaatsgevonden en aansluitend een veiligheids-onderzoek naar de omstandigheden in het nieuwe pand Zurichtoren. Tevens is daarbij door OPTA aangegeven dat de uitgebrachte adviezen zijn uitgevoerd.

Daarnaast heeft OPTA in de schriftelijke reactie aangegeven dat het gebruik en de gevaren van nieuwe middelen voortdurend onder de aandacht worden gebracht via –mail en Kennisnet.

¹⁰ OPTA heeft in een schriftelijke reactie aangegeven dat bij de wisseling van de accountant er nadere wensen zijn gekomen. In de schriftelijke reactie is aangegeven dat in het verleden uitsluitend de hoofdprocessen beschreven waren, waarbij de continuïteit is bepaald, nu zijn alle processen beschreven en beoordeeld. Het nieuwe continuïteitsplan is in conceptvorm gereed. OPTA geeft aan dat een onderdeel daarvan het in deze aanbeveling aangehaalde zal beschrijven. Veel recovery en fail-over-scenario's zijn beschreven.

¹¹ OPTA geeft in de schriftelijke reactie aan dat momenteel in samenwerking met BDO-accountants het Securitymanagementproces wordt ingericht. De verwachte gereeddatum is eerste kwartaal van 2005.

	<p>2004 een VIR-verklaring aan te vragen. Daarmee wordt voldaan aan de formele vereisten voor informatievoorziening.</p> <p>Op basis van de goedkeurende accountantsverklaringen wordt aangenomen dat voor de financiële processen wel wordt voldaan aan de formele eisen.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>AK-processen.</p> <p>Handboek OPTA Transparant.</p> <p>Service level agreement Bedrijfsvoering.</p> <p>A&K-analyse, 23 januari 2004.</p> <p>A&K analyse 1999, 2001.</p> <p>Review Beveiligingsbeleid 2003.</p> <p>Handboek beveiligingsbeleid OPTA, oktober 2000.</p> <p>MIKS 2003 en 2004.</p> <p>Service level agreement I&A, versie 0.8.2, 30 september 2003.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p> <p>Disaster recovery procedure.</p> <p>Besluit Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst 1994.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

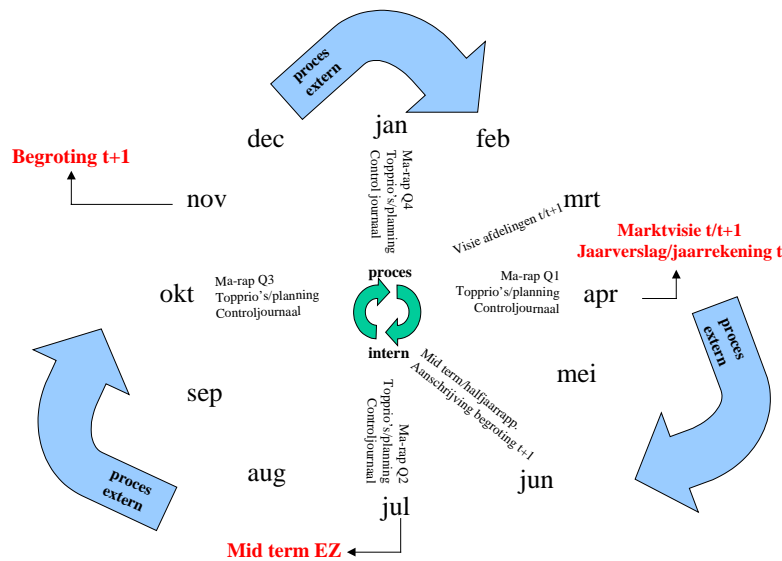
<p>1. Subvraag 3.24</p>	<p>Is er sprake van een goed functionerende interne en externe Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus), bestaande uit begrotingsinformatie, sturingsinformatie, verantwoordingsinformatie en een procedure voor het vaststellen van de tarieven? Sluiten de interne en de externe P&C-cyclus op elkaar aan?</p>
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Planning betreft het ontwikkelen van een beleid om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Hierbij wordt van uitgegaan dat per begrotingsjaar tussen het besturende orgaan en OPTA als bestuurd orgaan afspraken worden gemaakt over de te realiseren doelen en de daartoe benodigde middelen.</p> <p>Control is het nagaan of de diverse bedrijfsactiviteiten die worden uitgevoerd ook daadwerkelijk verlopen overeenkomstig de gestelde doelen. Dit beheersingsproces bestaat uit het vergelijken van werkelijke resultaten met de planning zodat, bij eventuele afwijkingen, bijsturende maatregelen kunnen worden getroffen.</p> <p>Aan het eind van het jaar vindt de afrekening plaats. Op basis van nacalculatie wordt de gerealiseerde kostprijs in kaart gebracht. Op basis van deze kostprijs vindt de eindafrekening plaats, worden de benodigde middelen geraamd voor het volgende jaar en vindt een actualisatie plaats van de kostprijsplaats.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>De P&C-cyclus moet bestaan uit begrotingsinformatie, sturingsinformatie, verantwoordingsinformatie en een procedure voor het vaststellen van de tarieven.</p> <p>Er wordt onderscheid gemaakt tussen de interne P&C-cyclus (afdelingen, bedrijfsvoering) en de externe P&C-cyclus (tussen OPTA en EZ). Door OPTA wordt in het kader van de P&C-cyclus verschillende informatie aangeleverd namelijk begrotingsinformatie, sturingsinformatie en verantwoordingsinformatie. Deze informatie is afkomstig uit het primaire proces. De interne en externe cyclus moeten derhalve ook op elkaar aansluiten.</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<div data-bbox="550 1108 1332 1691" data-label="Diagram"> <p>The diagram illustrates the P&C cycle as a continuous loop. At the center is a green circular arrow labeled 'proces intern'. Surrounding it are months from 'jan' to 'dec'. Large blue arrows labeled 'proces extern' point outwards from the cycle at various points. Key milestones are marked in red: 'Begroting t+1' (Nov), 'Marktvisie t/t-1' (Apr), and 'Aanschrijving begroting t+1' (Jul). The cycle includes 'Ma-rap' (monthly reports) and 'Topprio's/planning Controljournaal' (top priority planning control journals) for each month.</p> </div> <p>De P&C-cyclus bestaat uit een volledig maar omvangrijk proces dat intern en extern op elkaar aansluit (zie bovenstaande figuur).</p> <p>Proces extern: In april wordt de marktvisie opgesteld, dit is het startpunt van de begrotingscyclus. Naar aanleiding van de interne midterm review wordt er gerapporteerd aan het ministerie, hier wordt mededeling gedaan hoe de begrotingsuitvoering verloopt, of er afwijkingen worden geconstateerd van hetgeen overeenkomstig het informatiestatuut (groter dan 10% op marktcategory) moet worden gerapporteerd en op welke wijze OPTA deze afwijkingen zou willen corrigeren.</p>

De strategische notitie en aanschrijving begroting vormen het kader voor het opstellen van de begroting. In november wordt de begroting voor het komende jaar aangeleverd, hierin staat ook het vergoedingensysteem beschreven. Het jaarverslag en de jaarrekening vormen het eindpunt van de begroting. Via deze weg wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid. Over de begroting van t+1 wordt in t+2 verslag gedaan.

Het interne proces bestaat uit maandelijkse rapportages, managementrapportages voor het management (vier keer per jaar), een midterm review (1 keer per jaar) en uit het opstellen van de kengetallen voor het komende jaar in december (monitoring).

Ook worden topprioriteiten geformuleerd (voortgang belangrijkste projecten door MT, opgenomen in managementrapportage). OPTA omschrijft ook de aanwezigheid van een controljournaal welke ook is opgenomen in de managementrapportage. De afdeling bedrijfsvoering levert vanaf het eerste kwartaal van 2004 tweemaandelijkse een notitie met daarin een overzicht van de stand van zaken met betrekking tot lopende afspraken. Een nieuwe planningssystematiek moet de monitoring van projecten verbeteren.

Tijdens het interview is door OPTA aangegeven dat de P&C-cyclus sinds 2002 is vastgelegd. Er is een verantwoordingscyclus opgesteld dat zeer zwaar is aangezet (om bewustwording te creëren). Vanaf september 2004 is het aantal expliciete checks teruggedrongen ten behoeve van de efficiency (zie onderstaand plaatje).



In 2001 was het volgende vastgelegd:

- Elk jaar vanaf 1997 t/m 2001 ontving de directeur van het college en de afdelingshoofden/budgethouders van de directeur een getekende mandaatbrief, waarin de begrotingscyclus en verantwoordingsafspraken werden vastgelegd.
- Het begrotingstraject staat beschreven in de financiële spelregels van 1 augustus 1997. De vereisten staan beschreven in het informatiestatuut en de OPTA-wet en de vergoedingen AMVB. Het begrotingstraject is nog eens nader uitgewerkt in het document "handboek begrotingsproces".

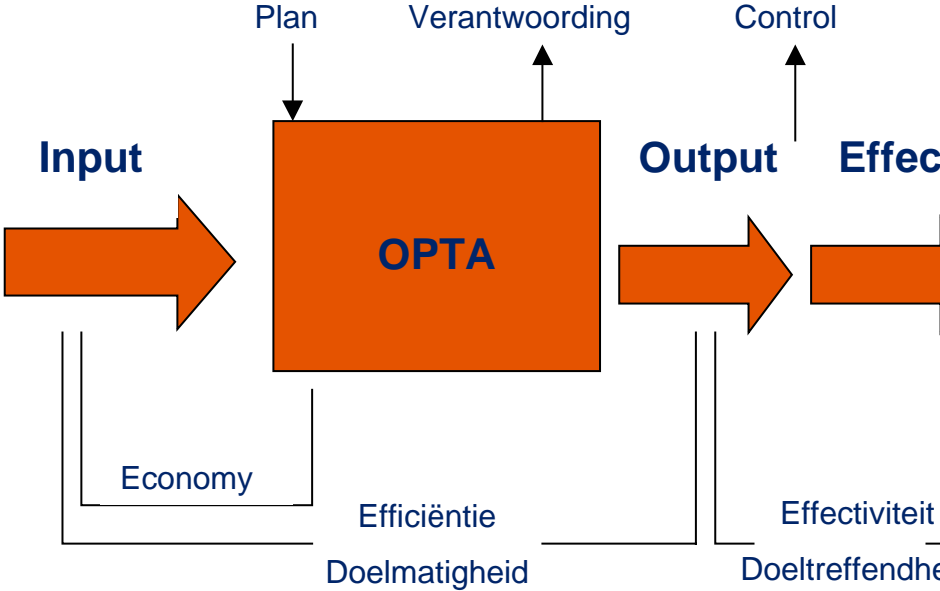
Conclusie

De P&C-cyclus van OPTA heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt. In 2001 werd er relatief weinig informatie vastgelegd. De informatie was vooral verantwoordings-

	<p>en begrotingsinformatie. Vanaf 2002 is er ook sturingsinformatie vastgelegd. Berenschot beschouwt de hoeveelheid informatie als te veel gezien de omvang van OPTA. Vanaf september 2004 is het aantal expliciete checks teruggedrongen ten behoeve van de efficiency. De huidige cyclus is volledig, sluit intern en extern goed op elkaar aan en bestaat uit begrotings-, sturings- en verantwoordingsinformatie. Ook bestaat een duidelijke procedure voor het vaststellen van de tarieven. Het oordeel over de P&C-cyclus is dat het vanaf september goed is, daarvoor was het overdadig.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Planning en Control bij OPTA Strategische notitie 2004-II-I4 Begrotingaanschrijving 2004 Jaarverslag en marktvisie Marap Interview OPTA d.d. 8 november 2004 Evaluatierapport Twijnstra Gudde</p>

1. Subvraag 3.25	<p>Is er inzicht in de tijdsbesteding aan de diverse activiteitensoorten door de medewerkers? Stuurt het management op deze tijdsbesteding door middel van normstelling, etc.? Wordt het verband gelegd tussen het op te leveren kwaliteitsniveau van de resultaten en de tijdsbesteding?</p>
2. Definitie kernbegrippen	<p><i>Tijdsbesteding</i> wordt gedefinieerd als inzage in de besteding van de productietijd die 1 fulltime equivalent (FTE) heeft op product- of activiteiten niveau.</p> <p>Tijdsregistratie kan op basis van verschillende uitgangspunten plaatsvinden: aanwezigheidsregistratie, taakregistratie, activiteitenregistratie en productenregistratie.</p> <p><i>Activiteitensoorten</i> is benoeming van de verschillende handelingen die voortkomen uit een proces.</p> <p><i>Normstelling</i> heeft betrekking op inzage in de gemiddelde tijd voor het uitvoeren van een activiteit. Door het koppelen van de daadwerkelijk bestede tijd aan een activiteit en norm kunnen uitspraken worden gedaan over de besteding van capaciteit, waarmee sturing aan een organisatie kan worden gegeven. In de norm kan handelingstijd en kwaliteitstijd worden opgenomen.</p> <p>Normstelling van activiteiten ligt in het verlengde van een AO, waarbij wordt voorzien in beschrijving van de activiteiten per functionaris, werklastindicatoren per product, gemiddelde doorlooptijden per product, kwaliteitseisen per product etc.</p>
3. Uitgangspunten	<p>In een organisatie worden verschillende soorten functies onderscheiden. De betreffende functies zijn managementfuncties, ondersteunende functies, staffuncties en primaire procesfuncties. De bezetting van OPTA wordt uitgedrukt in formatieplaatsen.</p> <p>De activiteiten die door de betreffende formatieplaatsen dienen te worden uitgevoerd zijn beschreven in het handboek AO. Per functie bestaat inzage in de uit te voeren activiteiten. Tevens zijn in het handboek AO kwaliteitscriteria benoemd per proces en product. Door het bepalen van de werklast per activiteit/product is het mogelijk een koppeling te leggen tussen de te besteden tijd, de gerealiseerde activiteiten en de kwaliteit van het product. Sturen op deze relatie start met tijdsregistratie van de medewerkers. Hiervoor zijn noodzakelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzage in de effectief te besteden uren per FTE. Het beschikbaar aantal werkdagen per FTE gecorrigeerd voor verlof en ziekte, vermenigvuldigd met het aantal uren per werkdag en verminderd met de uren overleg. Hieruit resulteert het aantal effectief te besteden uren dat beschikbaar is voor het realiseren van

	<p>producten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdsregistratiesysteem. Waarbij dit systeem bestaat uit procedurebeschrijvingen, een tijdsregistratiesysteem en managementinformatie. • Toerekeningsysteem voor de ondersteunende taken. De activiteiten van de ondersteunende taken en staftaken dienen te worden gekoppeld aan de primaire proces producten (dit in het kader van een integrale kostprijs).
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Er is inzicht in de tijdsbesteding aan de diverse activiteitensorten door de medewerkers doordat elke medewerker de dagelijkse activiteiten met betrekking tot de toezichttaken van OPTA registreert in het urenregistratiesysteem in Perfect View. Medewerkers schrijven tijd op producten (of diensten) en taken. Producten (of diensten) betreffen de besluiten en beschikkingen van of namens het college in het kader van de Telecommunicatiewet en de Postwet, en de schriftelijke adviezen van OPTA aan de Overheid. Taken zijn duidelijk herkenbare werkzaamheden die moeten gebeuren om de bovengenoemde producten te kunnen maken of ze zijn het gevolg van de bovengenoemde producten (bijvoorbeeld secretariaat, receptie). Afhankelijk van de functie van de betreffende medewerker mag op producten (of diensten) en taken geschreven worden. OPTA hanteert deze geschreven uren als de werkelijk gemaakte uren die na afloop van een kalenderjaar worden afgerekend met marktcategoryen en overheid.</p> <p>Integraal managers dienen de weekstaten van elke individuele medewerker te accorderen en doen dit ook. OPTA heeft in een schriftelijke reactie aangegeven dat periodiek op basis van deze tijdregistratiegegevens aan managers inzicht wordt gegeven in de realisatie van de gerealiseerde inzet van uren per product (uitgedrukt in loonkosten) in vergelijking tot het begrote aantal uren. Er is geen documentatie aangetroffen waaruit blijkt hoe de begrote uren per product worden bepaald. Tevens is geen documentatie aangetroffen op basis waarvan we kunnen concluderen dat er een verband wordt gelegd tussen het op te leveren kwaliteitsniveau van de resultaten en de tijdsbesteding.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>Wij concluderen dat OPTA op basis van een tijdregistratiesysteem inzicht heeft in de gerealiseerde uren (uitgedrukt in loonkosten) per product in relatie tot de begrote uren per product. Er is geen documentatie aangetroffen waaruit valt af te leiden hoe tot de begrote uren per product wordt gekomen. Er wordt bovendien geen verband gelegd met vooraf vastgestelde normen en het op te leveren kwaliteitsniveau. Het management heeft daardoor alleen achteraf inzicht in de gerealiseerde uren per product en kan daarbij geen verband leggen met normen of op te leveren kwaliteit. OPTA heeft in een schriftelijke reactie aangegeven dat managers overzichten ontvangen van de gerealiseerde (uitgedrukt in loonkosten) versus de begrote uren, onduidelijk is of de urenregistraties door het management worden gebruikt om te sturen.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>PV-urenregistratie (Perfect view). Regeling urenregistratie, november 2003. Handboek Transparant. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

<p>1. Subvraag 3.26</p>	<p>Zijn kengetallen benoemd ten aanzien van de doeltreffendheid van OPTA? Welke zijn dit? Bestrijken deze kengetallen het hele werkkerrein van OPTA? Maakt OPTA daadwerkelijk aantoonbaar gebruik van deze kengetallen bij de verbetering van haar effectiviteit?</p>
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Kengetallen zijn verhoudingsgetallen waarmee inzage wordt verkregen in het functioneren van de bedrijfsvoering.</p> <p>Doeltreffendheid heeft betrekking op de mate waarin de organisatie erin slaagt om de geleverde prestaties, de gestelde doelen of beoogde maatschappelijke effecten te bereiken. Oftewel: Doen wij de goede dingen? De door OPTA te leveren prestaties zijn gebaseerd op de postwet, de telecommunicatiewet, de op deze wetten gebaseerde lagere regelgeving en Europese regelgeving.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>Voor het kwantificeren van de kengetallen wordt OPTA gezien conform het open systeemmodel.</p>  <p>Als input wordt gedefinieerd de werklust en de totaal beschikbare middelen. De werklust wordt gekwantificeerd door middel van producten en (kosten)normen per product. Op basis hiervan worden de middelen ter beschikking gesteld. Output wordt gedefinieerd door het aantal producten en de productienormen. Economy heeft betrekking op zuinigheid.</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>In het jaarverslag van OPTA staat de missie geformuleerd en de daaruit voortvloeiende visie. Op basis daarvan heeft OPTA de volgende vier doelstellingen geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrentiebevordering: het zorgen voor voldoende toegang voor nieuwe aanbieders tot de markten en het wegnemen van belemmeringen voor concurrenten. Voor een concurrerende markt is het essentieel dat klanten gemakkelijk kunnen overstappen naar andere aanbieders. Daarnaast moet OPTA onder meer zorgen dat telefoonnummers vlot en efficiënt worden uitgegeven, rekening houdend met de wensen van de gebruikers van die nummers. • Consumentenbescherming op de markten van telecommunicatie, post en kabel.

	<ul style="list-style-type: none"> • Effectief en efficiënt toezicht: Hieronder vallen zaken als het behandelen van bezwaar en beroep, het adviseren van het ministerie en het analyseren van de markt. • Intern functioneren van de organisatie als een effectieve, efficiënte eenheid die transparant is en een goed personeelsbeleid voert. <p>In het jaarverslag zijn een aantal kengetallen opgenomen. Naast financiële kengetallen betreffen dit ook een aantal kwantitatieve kengetallen (zoals aantal besluiten en aantal registraties). Deze zijn afkomstig uit het kengetallensysteem MIKS. In het MIKS zijn operationele doelstellingen geformuleerd. Per operationele doelstelling zijn prestatie-indicatoren geformuleerd met bijbehorende streefwaarden/targets (zoals aantal besluiten toezichtsteam en maximale behandeltijd besluiten). In het MIKS wordt per kwartaal aangegeven wat de realisatie is van de operationele doelstellingen. In het jaarverslag wordt tevens weergegeven of de doelstellingen zijn behaald. Er worden daarbij slechts beperkt kengetallen weergegeven. De afdeling Bedrijfsvoering heeft daarnaast een aantal SLA's geformuleerd waarin wordt aangegeven welke producten geleverd worden en wat het te verwachten serviceniveau is.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA heeft kengetallen opgesteld, die onder meer in het jaarverslag en het MIKS tot uitdrukking komen. Deze kengetallen beschrijven producten, de bijbehorende prestatieindicator(en) en de streefwaarden/targets. Daarbij wordt een relatie gelegd tussen de producten en het realiseren van operationele doelstellingen. Deze kengetallen bestrijken het hele werkterrein van OPTA, van zowel primaire proces als secundaire proces. Op basis van de beschikbare kengetallen bestaat inzicht in de realisatie van de prestaties, het is echter niet aantoonbaar of OPTA gebruikmaakt van de aanwezige kengetallen bij de verbetering van haar effectiviteit.</p> <p>Op basis van deze kengetallen wordt inzicht verkregen in het functioneren van de bedrijfsvoering, maar deze kengetallen vormen geen indicatoren op basis waarvan de doeltreffendheid beoordeeld kan worden, dat wil zeggen in hoeverre OPTA de in de wet te realiseren resultaten heeft bereikt.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>MIKS 2003 en 2004. Jaarverslagen 2001 t/m 2003. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

1. Subvraag 3.27	Hoe wordt de klanttevredenheid van afnemers van OPTA gemeten? Welke aspecten van dienstverlening worden gemeten?
2. Definitie kernbegrippen	<i>Klanttevredenheid</i> is de mate waarin klanten aangeven tevreden te zijn over de dienstverlening van een organisatie, waarbij de tevredenheid betrekking heeft op meerdere bedrijfsvoeringsprocessen.
3. Uitgangspunten	Klanttevredenheid is een bedrijfseconomisch construct dat bestaat uit een aantal bedrijfsspecifieke onderdelen, bijvoorbeeld de servicegerichtheid van de helpdesk, de snelheid van uitlevering etc. De organisatie dient op de verschillende bedrijfsfuncties een aspiratieniveau te verwoorden om zo tot een oordeel te komen over de klanttevredenheid. Voor het uitvoeren van het onderzoek worden specifieke instrumenten gehanteerd.
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Het college van OPTA dient volgens het informatiestatuut de resultaten van klanttevredenheidsonderzoeken aan de minister te verstrekken. Vanaf 1998 tot 2003 werd jaarlijks een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van OPTA's dienstverlening onder de partijen in de post- en telecommunicatiemarkt. In 2003 is vanwege bedrijfseconomische overwegingen een mondelinge afspraak met het ministerie van EZ gemaakt om geen onderzoek uit te voeren. Voor 2004 zal OPTA eenzelfde voorstel doen en OPTA heeft in een schriftelijke reactie aangegeven hierover in gesprek te zijn met het ministerie. OPTA is van mening dat de kosten van een zodanig onderzoek niet in verhouding staan tot de baten, zo is gebleken. Onduidelijk is of er een nieuwe meerjarige afspraak zal worden gemaakt om niet meer jaarlijks maar bijvoorbeeld vierjaarlijks de klanttevredenheid te meten. Los hiervan heeft wel een imago-onderzoek naar het imago van OPTA plaatsgevonden in 2003.</p> <p>In de klanttevredenheidsonderzoeken die tot 2003 plaatsvonden werden de volgende aspecten van dienstverlening gemeten; waardering dienstverlening algemeen, telefonische bereikbaarheid, bereikbaarheid juiste contactpersonen, correctheid van medewerkers, doorverwijzen naar juiste persoon binnen OPTA, snelheid van reageren en werken, nakomen van afspraken, flexibiliteit, administratieve afhandeling, informatieverstrekking, op de hoogte houden met betrekking tot lopende zaken, deskundigheid van medewerkers, zorgvuldigheid van werken en beoordeling internetsite OPTA.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA voerde tot 2003 klanttevredenheidsonderzoeken uit door het uitvoeren van een afnemersonderzoek. Daarbij werd de klanttevredenheid op verschillende aspecten gemeten. Voor 2003 is mondeling met EZ afgesproken dat geen onderzoek uitgevoerd en voor 2004 zal OPTA eenzelfde voorstel doen. Onduidelijk is of OPTA in de toekomst dergelijke onderzoeken zal laten uitvoeren.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Jaarverslag 2001 t/m 2003.</p> <p>Onderzoek Opvattingen OTG Organisaties m.b.t. de Dienstverlening van OPTA, 25 februari 2003.</p> <p>Informatiestatuut.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

1. Subvraag 3.28	Hoe wordt omgegaan met klachten (ingediend bij OPTA of bij andere instanties zoals de Ombudsman)?
2. Definitie kernbegrippen	<p>Een <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als iedere uiting van onvrede van een belanghebbende of een belangstellende over een gedraging van OPTA. Gedragingen hebben betrekking op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De uitvoering c.q. de resultaten van het primaire proces van OPTA. • De uitvoering c.q. resultaten van het secundaire proces ter ondersteuning van het primaire proces. • De wijze waarop een OPTA-medewerker z'n functie uitoefent. <p>Het begrip <i>klacht</i> dient in deze context niet te worden verward met het primaire-proces-product klachten/geschillen.</p>
3. Uitgangspunten	<p>Op basis van hoofdstuk 9 van de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb) dient elk bestuursorgaan, dus ook OPTA, te beschikken over een klachtenprocedure. Een effectieve en adequate klachtenprocedure bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een klachtenreglement; • Richtlijnen en organisatie voor klachtenontvangst; • Richtlijnen en organisatie van klachtherkenning; • Richtlijnen, organisatie en informatiesysteem voor klachtenregistratie; • Richtlijnen voor ontvankelijkheidsbepaling; • Richtlijnen voor klachtenprioritering; • Richtlijnen, organisatie en informatiesystemen voor klachtenafhandeling; • Richtlijnen, organisatie en informatiesystemen ten behoeve van bewakingsproces/managementrapportages.
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen (zie tevens antwoord op vraag 4.30)</i></p> <p>In aanvulling op de Awb heeft OPTA sinds 2001 een klachtenregeling opgesteld, waarin staat beschreven hoe wordt omgegaan met klachten. In de klachtenregeling en bijbehorende archiefprocedure staat beschreven hoe klachten worden ontvangen, wat er mee gedaan wordt en hoe ze geregistreerd worden. Hiermee zijn de voorwaarden geschapen om klachten op een adequate, betrouwbare en tijdige wijze af te kunnen doen, waarbij wordt voldaan aan de wettelijke eisen zoals gesteld in hoofdstuk 9 van de Awb.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA heeft een klachtenregeling opgesteld waarin staat beschreven hoe met klachten, die zijn ingediend bij OPTA of bij andere instanties zoals de ombudsman, wordt omgegaan. Daarmee wordt voldaan aan de wettelijke vereisten uit hoofdstuk 9 van de Awb.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15</p> <p>Archiefprocedure klachtadviescommissie.</p> <p>Algemene wet bestuursrecht.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

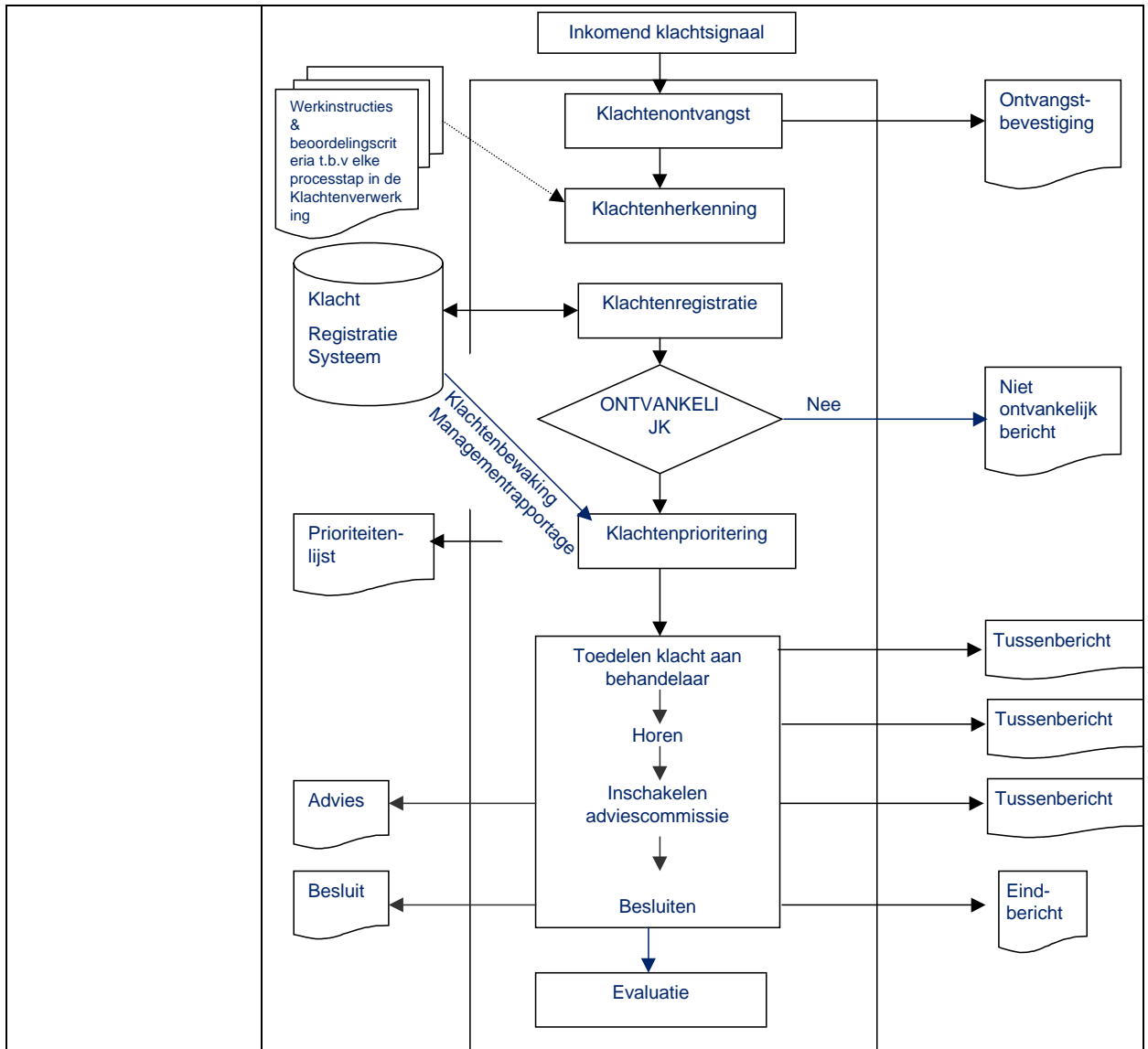
<p>1. Subvraag 3.29</p>	<p>Wat is de ontwikkelingsgraad van het beleid ten aanzien van de afhankelijkheid en kwetsbaarheid ten aanzien van de gehanteerde geautomatiseerde systemen? Hoe wordt de afhankelijkheid en kwetsbaarheid gemeten en hoe wordt deze teruggedrongen?</p>																
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p><i>Informatiebeveiliging</i> wordt gedefinieerd als het geheel van organisatorische en technische maatregelen om de betrouwbaarheid, juistheid en tijdigheid van de informatie te garanderen.</p> <p>Voor het in kaart brengen van de risico's met betrekking tot de informatiebeveiliging is het instrument A&K-analyse ontwikkeld. Hiermee wordt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Van het management de uitgangspunten verkregen op basis waarvan een afhankelijkheidsanalyse kan plaatsvinden, die aansluit bij de belevingswereld van de verantwoordelijke manager. • Daadwerkelijk een afhankelijkheidsanalyse uitgevoerd, waarbij op een systematische wijze en op een gestructureerde manier voor de manager herkenbaar en traceerbaar gekomen wordt tot het stellen van betrouwbaarheidseisen. • De uitgangspunten en conclusies van de uitgevoerde A&K-analyse vastgelegd in een beleidsdocument, op basis waarvan de volgende stap zinvol kan worden uitgevoerd i.c. deskundigen en technici een taakstelling kan worden meegegeven. • Het uitvoeren van een <i>kwetsbaarheidanalyse</i> waarin op basis van de in de vorige stap vastgelegde betrouwbaarheidseisen informatiebeveiligings-eisen voorgesteld kunnen worden en inzage wordt verkregen in de reeds bestaande informatiebeveiligingsmaatregelen. Deze maatregelen zijn vastgelegd in een beveiligingsplan. <p>De term <i>ontwikkelingsgraad</i> wordt als volgt geoperationaliseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Graad” te beschouwen als een trap c.q. op elkaar volgende stappen • De ontwikkeling wordt gemeten aan de hand van verschillende doorlopen stappen • Indien geen of slechts enkele stappen worden doorlopen wordt gesproken over een lage ontwikkelingsgraad. • Indien alle of meerdere stappen volgordekelijk zijn doorlopen, wordt gesproken over een hoge ontwikkelingsgraad. 																
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p>In de onderstaande tabel zijn de verschillen per stap van de ontwikkelingsgraad gedefinieerd.</p> <table border="1" data-bbox="515 1518 1420 2004"> <thead> <tr> <th>Stap</th> <th>Naam</th> <th>Omschrijving</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stap 0</td> <td>Niets aanwezig</td> <td>Op het gebied van A&K zijn bij de OPTA geen beleid, maatregelen, instrumenten etc. aangetroffen.</td> </tr> <tr> <td>Stap 1</td> <td>Benoemd als actiepunt</td> <td>OPTA is zich bewust van het feit dat geen A&K beleid aanwezig is, en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is actie ontstaan.</td> </tr> <tr> <td>Stap 2</td> <td>Gedefinieerde vereisten</td> <td>In beleidsdocumenten zijn de vereisten met betrekking tot de afhankelijkheid, kwetsbaarheid en maatregelen terug te vinden.</td> </tr> <tr> <td>Stap 3</td> <td>A&K analyse</td> <td>Uitgevoerde en up-to-date A&K analyse.</td> </tr> </tbody> </table>		Stap	Naam	Omschrijving	Stap 0	Niets aanwezig	Op het gebied van A&K zijn bij de OPTA geen beleid, maatregelen, instrumenten etc. aangetroffen.	Stap 1	Benoemd als actiepunt	OPTA is zich bewust van het feit dat geen A&K beleid aanwezig is, en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is actie ontstaan.	Stap 2	Gedefinieerde vereisten	In beleidsdocumenten zijn de vereisten met betrekking tot de afhankelijkheid, kwetsbaarheid en maatregelen terug te vinden.	Stap 3	A&K analyse	Uitgevoerde en up-to-date A&K analyse.
Stap	Naam	Omschrijving															
Stap 0	Niets aanwezig	Op het gebied van A&K zijn bij de OPTA geen beleid, maatregelen, instrumenten etc. aangetroffen.															
Stap 1	Benoemd als actiepunt	OPTA is zich bewust van het feit dat geen A&K beleid aanwezig is, en ziet hiervan de noodzaak. Naar aanleiding hiervan is actie ontstaan.															
Stap 2	Gedefinieerde vereisten	In beleidsdocumenten zijn de vereisten met betrekking tot de afhankelijkheid, kwetsbaarheid en maatregelen terug te vinden.															
Stap 3	A&K analyse	Uitgevoerde en up-to-date A&K analyse.															

	Stap 4	Management bewustheid	Het management is zich bewust van de afhankelijkheden, erkent de kwetsbaarheden en staat achter de maatregelen en de implementatie hiervan.
	Stap 5	Implementatie van de maatregelen	Het implementeren van de maatregelen.
	Stap 6	Verbetering van de kwaliteit van de bedrijfsvoering.	Door de werking van de maatregelen wordt de kwaliteit van de bedrijfsvoering verbeterd. Dit wordt op significante wijze duidelijk.
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>OPTA heeft een informatiebeveiligingsbeleid I&A opgesteld. Het informatiebeveiligingsbeleid maakt onderdeel uit van het algehele beveiligingsbeleid van OPTA. In het informatiebeveiligingsbeleid staan de doelstellingen ten aanzien van de beschikbaarheid, integriteit, exclusiviteit en controleerbaarheid van de geautomatiseerde systemen beschreven.</p> <p>In 2003 heeft OPTA een onafhankelijke toets op het informatiebeveiligingsbeleid uitgevoerd om vast te stellen of het beleid volledig is, of er omissies zijn aan te wijzen en of het beleid wordt nageleefd. Bij deze review wordt geconcludeerd dat OPTA voor wat betreft beleid, procedures en richtlijnen op een kwalitatief hoog niveau staat. Verbetering is echter wenselijk van controle op naleving van beleid en de procedures. Bovendien is gebleken dat de bewustwording onder de medewerkers van OPTA voor verbetering vatbaar is en een aantal procedures en richtlijnen onvoldoende bekend zijn en/ of onvoldoende worden gevolgd. Ook wat betreft het technisch beveiligingsniveau zijn aanbevelingen te formuleren. OPTA heeft in een schriftelijke reactie aangegeven dat zij momenteel in samenwerking met BDO accountants het securitymanagementproces aan het inrichten is.</p> <p>In het kader van het Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdiensten (VIR) dient OPTA het informatiebeveiligingsbeleid periodiek te analyseren om verbeteringen planmatig door te voeren en op deze wijze de certificerend accountant het vertrouwen in de organisatie te geven waardoor hij een VIR verklaring kan afgeven. Dit wordt gedaan middels een periodieke A&K-analyse. Via een periodieke A&K-analyse worden de integriteit, beschikbaarheid, controleerbaarheid en vertrouwelijkheid van de geautomatiseerde systemen gemeten.</p> <p>Naast de analyse van de baseline (general controls) zijn tijdens de laatste A&K-analyse in januari 2004 de volgende systemen geanalyseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RESY (Registratie Systeem aanbieders) Versie 1.4 • Exact globe • NBS+ • Perfectview: Postregistratie, Uren • Zylab • PIMS4ALL • Efficient <p>Er is geen aandacht besteed aan de systemen Perfectview Rapel en signalering, Bezwaar & beroep, Inkoop formulieren en Adressen, evenals niet aan FUWASYS, PARDON, IMpromptU, Cost-it, Crystal reports en Nera. Op basis van de A&K-analyse worden verbetermaatregelen voorgesteld met daarbij aangegeven welke prioritering de maatregel heeft. Ook wordt over de voortgang van de verbetermaatregelen gerapporteerd. Naast bovenstaande systemen werkt OPTA</p>		

	<p>sinds januari 2004 met Kennisnet, een intern kennismanagementsysteem.</p> <p>Naar aanleiding van de meest recente A&K-analyse is OPTA voorbereidingen aan het treffen om een VIR-verklaring aan te vragen. In de managementrapportage over het derde kwartaal van 2004 wordt aangegeven dat de accountant naar verwachting nog dit jaar de VIR-verklaring zal afgeven.</p> <p>Uit de documentatie leiden we impliciet af dat het managementbewustzijn aanwezig is, dat de kwetsbaarheden erkent wordt door de organisatie, dat er maatregelen genomen worden om de kwetsbaarheden terug te dringen en dat de organisatie achter de implementatie van de maatregelen staat. Het nalaven van het informatiebeveiligingsbeleid dient echter beter te worden gewaarborgd, wat in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van het MT is. Er is geen documentatie aangetroffen waaruit blijkt dat de werking van de maatregelen de kwaliteit van de bedrijfsvoering verbetert en dat dit op significante wijze duidelijk wordt.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De ontwikkelingsgraad van het beleid ten aanzien van de afhankelijkheid en kwetsbaarheid (ten aanzien) van de gehanteerde geautomatiseerde systemen beoordelen wij als hoog, OPTA bevindt zich in stap 5. Volgens de A&K-analyse van 2003 heeft OPTA haar kritische bedrijfsprocessen goed onder controle. Wel zijn er op onderdelen verbetermaatregelen nodig, zoals ook in de laatste A&K-analyse staat beschreven.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Informatiebeveiligingsbeleid I&A versie 2.0, 13 oktober 2003.</p> <p>Review Beveiligingsbeleid 2003.</p> <p>AK-processen.</p> <p>A&K-analyse 2003, 23 januari 2004.</p> <p>Bijlage 1 en 2 Voortgang A&K 0499 review juni 2003 en februari 2001.</p> <p>Service level agreement I&A, versie 0.8.2, 30 september 2003.</p> <p>Besluit Voorschrift Informatiebeveilig Rijkdienst 1994.</p> <p>Handboek beveiligingsbeleid OPTA, oktober 2000.</p> <p>Minuut 2004 aan college en MT, Stand van zaken beveiligingsbeleid, 7 oktober 2004.</p> <p>Managementrapportage derde kwartaal 2004.</p> <p>Minuut aan leden van College en MT inzake Beveiligingsbeleid, 7 oktober 2004.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

Responsiviteit

<p>1. Subvraag 4.30</p>	<p>Onderzoekt de organisatie de tevredenheid van de afnemers over de kwaliteit van de dienstverlening?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vindt dergelijk onderzoek periodiek plaats? • Worden de resultaten van dergelijk onderzoek gebruikt voor verbetermaatregelen?
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Een organisatie handelt volgens de Algemene Rekenkamer <i>responsief</i> als zij zicht heeft op de wensen, de behoeften en klachten van afnemers. Dit houdt in dat de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zich regelmatig op de hoogte stelt van ervaringen en behoeften van afnemers. • Klachten analyseert en gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. <p>Onder <i>verbetermaatregelen</i> worden verstaan de acties die voortvloeien uit de bevindingen van het tevredenheidsonderzoek, die als doel hebben het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening door middel van procesverbeteringen, productaanpassingen et cetera.</p> <p>Het begrip <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als elke uiting van onvrede over het handelen van OPTA door een belanghebbende. Het begrip klacht in deze context dient niet verward te worden met een primair proces product i.c. geschil/klacht. In kwaliteitszorgsystemen worden klachten beschouwd als enerzijds signalen van fouten in de dienstverlening en anderzijds als mogelijkheden voor het verbeteren van de dienstverlening c.q. producten. Het geheel van activiteiten om dit te bewerkstelligen wordt aangeduid als klachtenmanagement. Het grootste gedeelte van de klachtvragen gaat over de formele afhandeling van klachten tussen klager en OPTA.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p><i>Klachten.</i> Op basis van de vereisten in hoofdstuk 9 van de Awb dienen door een bestuursorgaan administratieve en organisatorische maatregelen te worden doorgevoerd waarmee de klachtenbehandeling op een betrouwbare en adequate wijze gestalte krijgt. De Awb voorziet in een aantal formele vereisten en documenten voor overheidorganisaties waaraan klachtenbehandeling dient te voldoen. Op basis van deze richtlijnen dient elke overheidorganisatie een klachtenproces in te richten. Op basis van de Awb kan een standaard proces worden onderscheiden dat elke overheidorganisatie in de interne bedrijfsvoering dient in te richten. In het volgende schema is dit proces schematisch weergegeven met daarbij de documenten die de interface vormen met de klager:</p>



In het schema is een evaluatie ingebouwd waarmee een verbeterlus dient te worden gerealiseerd. Nadat klachten zijn afgehandeld dient een moment van reflectie plaats te vinden waarbij de klacht wordt bestudeerd als mogelijkheid voor verbetering van de bedrijfsvoering. Een klacht wordt dan beschouwd als een kans om tot verbetering van de dienstverlening te komen. De verbeterlus bestaat uit een aantal stappen. Dit zijn de volgende:

- analyse van de klachten
- opstellen verbeteracties
- implementeren verbeteracties
- evalueren effectiviteit van de verbeteracties

<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen (zie ook antwoord op vraag 3.27 en 3.28)</i></p> <p>♦ OPTA heeft vanaf 1998 tot 2003 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de telecommunicatie- en postbedrijven die onder toezicht van OPTA staan. In 2003 is een mondelinge afspraak met het ministerie van EZ gemaakt om dit onderzoek niet te doen en voor 2004 wil OPTA eenzelfde afspraak maken. Het is onduidelijk of in de toekomst nieuwe meerjarige afspraken zullen worden gemaakt over het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken. In het onderzoek over 2002 gaven de respondenten algemeen ‘een matig cijfer’ voor de dienstverlening van OPTA. Het gemiddelde rapportcijfer kwam uit op 6,7. Dit rapportcijfer ligt op het niveau van de meting in 2001, in de meting van 2002 lag het rapportcijfer op 6,5. Ofschoon in het algemeen een dergelijke score als marginaal gezien mag worden, is in het licht van de aard van de business de score bijna voldoende te noemen. OPTA wordt door partijen al snel gezien als een organisatie met een ‘verplicht lidmaatschap’ en de bevroegde organisaties zullen daarom nooit volledig positief zijn. Bovendien wordt in het laatste klanttevredenheidsonderzoek aangegeven dat onderzoeken onder organisaties die van overheidswege zijn opgelegd, scores op tevredenheid van 7,0 in praktijk al moeilijk realiseerbaar zijn. Gezien de aard van de organisatie is een 6,7 niet slecht, desondanks wordt aangegeven dat OPTA haar presteren kan verbeteren. De verbeterpunten met de hoogste prioriteit zijn de bereikbaarheid van de juiste contactpersonen, de flexibiliteit van de organisatie, de informatieverstrekking en de zorgvuldigheid van werken. Uit de aanwezige documentatie is niet rechtstreeks op te maken wat met deze suggesties ter verbetering is gedaan. Wat betreft de overige verbeterpunten kunnen we constateren dat OPTA op onderdelen een verbetering heeft gemaakt (o.a. aanpassing website), de relatie tussen de verbetering en het klanttevredenheidsonderzoek hebben we overigens niet in documentatie kunnen terugvinden. Eind 2003 is wel een imago-onderzoek uitgevoerd naar het imago van OPTA.</p> <p>OPTA heeft daarnaast een klachtenregeling waarin staat aangegeven hoe met klachten wordt omgegaan. Er is geen documentatie aangetroffen waaruit blijkt dat OPTA de klachten analyseert om de dienstverlening te verbeteren. Daarbij moeten we opmerken dat OPTA mondeling heeft aangegeven dat zij zeer weinig klachten (1) per jaar ontvangt. Wanneer er een klacht binnenkomt dient bovendien pas actie tot verbetering te worden ingezet als OPTA in het ongelijk wordt gesteld.</p> <p>Daarnaast heeft OPTA in een schriftelijke reactie aangegeven dat regelmatig gesprekken plaatsvinden met marktpartijen (door medewerkers en managers van lijnafdelingen en door collegeleden).</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>De organisatie heeft voldoende voorzieningen getroffen voor responsief handelen. Tot 2003 vond periodiek onderzoek plaats naar de tevredenheid van de afnemers over de kwaliteit van de dienstverlening. Onduidelijk is of er een nieuwe meerjarige afspraak wordt gemaakt over het uitvoeren van een dergelijk onderzoek. Ook is uit de documentatie niet duidelijk geworden wat met de voorgestelde suggesties ter verbetering is gedaan. OPTA beschikt over een klachtenregeling. OPTA ontvangt als organisatie echter zeer weinig klachten per jaar.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Algemene Wet Bestuursrecht. Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15. Archiefprocedure klachtadviescommissie Jaarverslag 2001 t/m 2003. Onderzoek Opvattingen OTG Organisaties m.b.t. de Dienstverlening van OPTA, 25 februari 2003. Evaluatie OPTA 2001.</p>

	Opta Interview, d.d. 8 november 2004.
--	---------------------------------------

1. Subvraag 4.31	Heeft de organisatie in documenten aangegeven dat klachten gebruikt kunnen worden ter verbetering van efficiency en effectiviteit?
2. Definitie kernbegrippen	<p>Het begrip <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als elke uiting van onvrede over het handelen van OPTA door een belanghebbende. Het begrip klacht in deze context dient niet verward te worden met een primair proces product i.c. geschil/klacht. In kwaliteitszorgsystemen worden klachten beschouwd als enerzijds signalen van fouten in de dienstverlening en anderzijds als mogelijkheden voor het verbeteren van de dienstverlening c.q. producten. Het geheel van activiteiten om dit te bewerkstelligen wordt aangeduid als klachtenmanagement. Het grootste gedeelte van de klachtvragen gaat over de formele afhandeling van klachten tussen klager en OPTA.</p> <p><i>Efficiëntie</i> komt overeen met het begrip doelmatigheid. Dit is het met zo weinig mogelijk middelen bereiken van het beoogde (maatschappelijke) resultaat. Oftewel: Doen wij de dingen goed?</p> <p><i>Effectiviteit</i> komt overeen met het begrip doeltreffendheid. Dit betekent in welke mate de organisatie erin slaagt om de geleverde prestaties, de gestelde doelen of beoogde maatschappelijke effecten te bereiken. Oftewel: Doen wij de goede dingen?</p>
3. Uitgangspunten	<p><i>Klachten.</i> Op basis van de vereisten in hoofdstuk 9 van de Awb dienen door een bestuursorgaan administratieve en organisatorische maatregelen te worden doorgevoerd waarmee de klachtenbehandeling op een betrouwbare en adequate wijze gestalte krijgt. De Awb voorziet in een aantal formele vereisten en documenten voor overheidorganisaties waaraan klachtenbehandeling dient te voldoen. Op basis van deze richtlijnen dient elke overheidorganisatie een klachtenproces in te richten. Op basis van de Awb kan een standaardproces worden onderscheiden dat elke overheidorganisatie in de interne bedrijfsvoering dient in te richten (zie subvraag 4.30).</p>
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen (zie ook antwoord op vraag 3.28)</i></p> <p>In documenten is niet aangetroffen dat OPTA klachten kan gebruiken ter verbetering van efficiency en effectiviteit. Tijdens het interview is mondeling aangegeven dat OPTA jaarlijks zeer weinig klachten (1 per jaar) ontvangt, maar dat deze wel geanalyseerd worden en gebruikt kunnen worden om verbetermaatregelen te formuleren. De klachten worden bij binnenkomst geregistreerd in het post en documentatiesysteem. Als er een klacht binnenkomt over OPTA dient pas tot actie tot verbetering te worden ingezet als OPTA in het ongelijk wordt gesteld.</p> <p>OPTA heeft in een schriftelijke reactie tevens aangegeven dat er overleg wordt gepleegd met partijen in het kader van consultatiedocumenten (codo) evenals in de bezwaar- en beroepsprocedure.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA geeft mondeling aan dat de zeer geringe aantal klachten (1 per jaar) gebruikt kunnen worden om verbetermaatregelen te formuleren. Uit documentatie hebben wij dit niet kunnen afleiden.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Klachtenregeling 2001. Jaarverslagen 2001 t/m 2003. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

<p>1. Subvraag 4.32</p>	<p>Heeft de organisatie een klachtenprocedure opgesteld? Zo nee, waarom niet? Zo ja, is deze procedure van een goed of matig niveau?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stuurt de organisatie een ontvangstbevestiging van de klacht naar de afnemer? • Stelt de organisatie de afnemer op de hoogte van de procedure? • Stelt de organisatie de afnemer gemotiveerd op de hoogte indien de klacht niet in behandeling is genomen? • Stelt de organisatie de afnemer op de hoogte van de termijn waarbinnen een uitspraak over de klacht zal worden gedaan? • Stelt de organisatie de afnemer gemotiveerd op de hoogte van eventuele vertragingen? • Stelt de organisatie de afnemer in de gelegenheid de klacht nader toe te lichten? • Wat is de termijn waarbinnen de klacht dient te worden ingediend?
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p>Het begrip <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als elke uiting van onvrede over het handelen van OPTA door een belanghebbende. Het begrip klacht in deze context dient niet verward te worden met een primair proces product i.c. geschil/klacht. In kwaliteitszorgsystemen worden klachten beschouwd als enerzijds signalen van fouten in de dienstverlening en anderzijds als mogelijkheden voor het verbeteren van de dienstverlening c.q. producten. Het geheel van activiteiten om dit te bewerkstelligen wordt aangeduid als klachtenmanagement. Het grootste gedeelte van de klachtvragen gaat over de formele afhandeling van klachten tussen klager en OPTA.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p><i>Klachten.</i> Op basis van de vereisten in hoofdstuk 9 van de Awb dienen door een bestuursorgaan administratieve en organisatorische maatregelen te worden doorgevoerd waarmee de klachtenbehandeling op een betrouwbare en adequate wijze gestalte krijgt. De Awb voorziet in een aantal formele vereisten en documenten voor overheidorganisaties waaraan klachtenbehandeling dient te voldoen. Op basis van deze richtlijnen dient elke overheidorganisatie een klachtenproces in te richten. Op basis van de Awb kan een standaard proces worden onderscheiden dat elke overheidorganisatie in de interne bedrijfsvoering dient in te richten (zie subvraag 4.30).</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Aangezien OPTA een zelfstandig bestuursorgaan is, is zij gehouden aan de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb). Als uitvloeisel van de Awb heeft OPTA sinds 2001 een klachtregeling opgesteld.</p> <p>De Awb verplicht bestuursorganen de klachten op een bepaalde wijze te behandelen. Zo dient de klager een schriftelijke ontvangstbevestiging te krijgen, moet hij worden gehoord als hij dat wil en in beginsel binnen zes weken in kennis worden gesteld van de uitkomst van het onderzoek naar zijn klacht. Van eventuele vertragingen dient OPTA de klager gemotiveerd op de hoogte te houden volgens de Awb. Indien de klager gehoord wil worden moet OPTA de klager hiertoe gelegenheid geven volgens de Awb. De klachten moeten voorts worden geregistreerd en (geanonimiseerd) worden gepubliceerd. Dit gebeurt jaarlijks in het jaarverslag.</p> <p>In de klachtregeling staat verder omschreven op welke gronden een klacht niet in behandeling hoeft te worden genomen. OPTA dient de afnemer op de hoogte te stellen indien de klacht op basis van deze gronden niet in behandeling wordt genomen.</p> <p>OPTA heeft een klachtadviescommissie ingesteld die belast is met de behandeling van klachten.</p> <p><i>Conclusie</i></p>

	OPTA heeft een klachtenprocedure opgesteld en deze procedure is van een goed niveau.
5. Bronmateriaal	Algemene Wet Bestuursrecht. Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15. Archiefprocedure klachtadviescommissie. Procedure handboek post en archief. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.

1. Subvraag 4.33	Stimuleert de organisatie het kenbaar maken van klachten?
2. Definitie kernbegrippen	Het begrip <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als elke uiting van onvrede over het handelen van OPTA door een belanghebbende. Het begrip klacht in deze context dient niet verward te worden met een primair proces product i.c. geschil/klacht. In kwaliteitszorgsystemen worden klachten beschouwd als enerzijds signalen van fouten in de dienstverlening en anderzijds als mogelijkheden voor het verbeteren van de dienstverlening c.q. producten. Het geheel van activiteiten om dit te bewerkstelligen wordt aangeduid als klachtenmanagement. Het grootste gedeelte van de klachtvragen gaat over de formele afhandeling van klachten tussen klager en OPTA.
3. Uitgangspunten	<i>Klachten.</i> Op basis van de vereisten van hoofdstuk 9 van de Awb 9 dienen door een Bestuursorgaan administratieve en organisatorische maatregelen te worden doorgevoerd waarmee de klachtenbehandeling op een betrouwbare en adequate wijze gestalte krijgt. De Awb voorziet in een aantal formele vereisten en documenten voor overheidorganisaties waaraan klachtenbehandeling dient te voldoen. Op basis van deze richtlijnen dient elke overheidorganisatie een klachtenproces in te richten. Op basis van de Awb kan een standaard proces worden onderscheiden dat elke overheidorganisatie in de interne bedrijfsvoering dient in te richten (zie subvraag 4.30).
4. Beantwoording	<i>Bevindingen</i> OPTA heeft de klachtregeling op de internetsite gepubliceerd. Tevens wordt de mogelijkheid geboden om een klacht in te dienen via internet, e-mail, per post en frontoffice. <i>Conclusie</i> Op basis van de mogelijkheden die OPTA biedt om klachten in te dienen, concluderen wij dat OPTA het kenbaar maken klachten stimuleert.
5. Bronmateriaal	Algemene Wet Bestuursrecht. Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15. Archiefprocedure klachtadviescommissie. Procedure handboek post en archief. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.

1. Subvraag 4.34	Inventariseert de organisatie de klachten en houdt zij deze bij?
2. Definitie kernbegrippen	Het begrip <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als elke uiting van onvrede over het handelen van OPTA door een belanghebbende. Het begrip klacht in deze context dient niet verward te worden met een primair proces product i.c. geschil/klacht. In kwaliteitszorgsystemen worden klachten beschouwd als enerzijds signalen van fouten in de dienstverlening en anderzijds als mogelijkheden voor het verbeteren van de dienstverlening c.q. producten. Het geheel van activiteiten om dit te bewerkstelligen wordt aangeduid als klachtenmanagement. Het grootste gedeelte van de klachtvragen gaat over de formele afhandeling van klachten tussen klager en OPTA.
3. Uitgangspunten	<i>Klachten.</i> Op basis van de vereisten van hoofdstuk 9 van de Awb dienen door een bestuursorgaan administratieve en organisatorische maatregelen te worden doorgevoerd waarmee de klachtenbehandeling op een betrouwbare en adequate wijze gestalte krijgt. De Awb voorziet in een aantal formele vereisten en documenten voor overheidsorganisaties waaraan klachtenbehandeling dient te voldoen. Op basis van deze richtlijnen dient elke overheidsorganisatie een klachtenproces in te richten. Op basis van de Awb kan een standaard proces worden onderscheiden dat elke overheidsorganisatie in de interne bedrijfsvoering dient in te richten (zie subvraag 4.30).
4. Beantwoording	<i>Bevindingen (zie antwoord op vraag 4.32)</i> Volgens de klachtregeling 2001 inventariseert OPTA klachten en houdt deze bij. Tijdens het interview is mondeling aangegeven dat OPTA jaarlijks slechts enkele klachten (1 per jaar) ontvangt. Klachten worden bijgehouden door de afdeling Juridische zaken en wanneer er klachten zijn ingediend wordt dit opgenomen in het jaarverslag. De afgehandelde klachten worden in het archief gedeponereerd (voorzien van een aparte code). <i>Conclusie</i> OPTA inventariseert klachten en houdt deze bij.
5. Bronmateriaal	Algemene Wet Bestuursrecht. Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15. Procedure handboek voor post en archief. Archiefprocedure klachtadviescommissie. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.

1. Subvraag 4.35	Analyseert de organisatie de klachten en leidt dat tot verbetermaatregelen?
2. Definitie kernbegrippen	Het begrip <i>klacht</i> wordt gedefinieerd als elke uiting van onvrede over het handelen van OPTA door een belanghebbende. Het begrip klacht in deze context dient niet verward te worden met een primair proces product i.c. geschil/klacht. In kwaliteitszorgsystemen worden klachten beschouwd als enerzijds signalen van fouten in de dienstverlening en anderzijds als mogelijkheden voor het verbeteren van de dienstverlening c.q. producten. Het geheel van activiteiten om dit te bewerkstelligen wordt aangeduid als klachtenmanagement. Het grootste gedeelte van de klachtvragen gaat over de formele afhandeling van klachten tussen klager en OPTA.
3. Uitgangspunten	<i>Klachten.</i> Op basis van de vereisten van hoofdstuk 9 van de Awb dienen door een bestuursorgaan administratieve en organisatorische maatregelen te worden doorgevoerd waarmee de klachtenbehandeling op een betrouwbare en adequate wijze gestalte krijgt. De Awb voorziet in een aantal formele vereisten en documenten voor overheidorganisaties waaraan klachtenbehandeling dient te voldoen. Op basis van deze richtlijnen dient elke overheidorganisatie een klachtenproces in te richten. Op basis van de Awb kan een standaard proces worden onderscheiden dat elke overheidorganisatie in de interne bedrijfsvoering dient in te richten (zie subvraag 4.30).
4. Beantwoording	<i>Bevindingen (zie ook antwoord op vraag 4.31 en 4.32)</i> OPTA ontvangt jaarlijks zeer weinig klachten (1). Als er een klacht binnenkomt over OPTA dient pas tot actie tot verbetering te worden ingezet als OPTA in het ongelijk wordt gesteld. In het gesprek is mondeling aangegeven dat OPTA klachten analyseert en dat dit tot verbetermaatregelen kan leiden. Er is geen documentatie aangetroffen waaruit naar voren komt dat dit gebeurt. <i>Conclusie</i> Er is geen documentatie aangetroffen waaruit blijkt dat OPTA klachten analyseert en dat dat tot verbetermaatregelen leidt. Wel is in het gesprek mondeling aangegeven dat dit gebeurt. OPTA ontvangt ook zeer weinig klachten per jaar.
5. Bronmateriaal	Algemene Wet Bestuursrecht. Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15. Procedure handboek voor post en archief. Archiefprocedure klachtadviescommissie. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.

Servicegerichtheid

1.1 Subvraag 4.36	Heeft de organisatie meetbare doelstellingen geformuleerd voor servicegericht handelen?
1.2 Subvraag 4.37	Heeft de organisatie maatregelen getroffen die gericht zijn op het bereiken van deze doelstellingen?
1.3 Subvraag 4.38	Heeft de organisatie een personeelsbeleid ontwikkeld dat gericht is op de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening?
1.4 Subvraag 4.39	Heeft de organisatie een gericht opleidingsbeleid? Is er een opleidingsplan?
2. Definitie kernbegrippen	<p>Een organisatie handelt volgens de rekenkamer <i>servicegericht</i> indien er beleid wordt gevoerd en maatregelen worden genomen ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.</p> <p><i>Servicegericht handelen</i> is het met specifieke intentie (i.c. het tegemoet komen aan het gemak van de klant) leveren van diensten aan klanten. <i>Voorzieningen</i> zijn organisatorische maatregelen.</p> <p>In het <i>Opleidingsbeleid</i> wordt verwoord op welke wijze medewerkers worden opgeleid c.q. de benodigde kennis en vaardigheden worden bijgebracht. Het opleidingsplan is de schriftelijke weerslag van het opleidingsbeleid en het concrete opleidingsprogramma. Een <i>gericht</i> opleidingsbeleid impliceert dat opleidingen worden gekoppeld aan functie en competenties.</p>
3. Uitgangspunten	<p>Voordat een organisatie servicegericht kan handelen dienen een aantal administratieve, organisatorische en informatiesysteem technische maatregelen te worden genomen.</p> <p>Een personeelsbeleid gericht op servicegericht handelen impliceert dat op basis van functieprofielen wordt gedefinieerd wat de service-eisen zijn die gesteld worden aan het handelen van een persoon. Daarnaast dient het personeelsbeleid te voorzien in het ondersteunen van medewerkers op het gebied van kennis, vaardigheden en attitude met betrekking tot servicegericht handelen. De ondersteuning hiervan kan plaatsvinden door bijvoorbeeld opleidingen, coaches servicegerichtheid, kennismanagement et cetera.</p> <p>Indien OPTA voorziet in een opleidingsbeleid dat aansluit bij de functie c.q. competentieprofielen dan kunnen op een effectieve wijze opleidingen worden ingekocht waarin medewerkers kennis, vaardigheden en attitude kunnen ontwikkelen met betrekking tot servicegericht handelen. De betreffende opleidingen per competentieprofiel dienen te worden opgenomen in een opleidingsplan.</p>
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p><i>Servicegerichtheid.</i> OPTA kent geen plan waarin voor de gehele organisatie de doelstellingen met betrekking tot servicegerichtheid zijn neergelegd. Wel zijn op onderdelen documenten aanwezig waarin voor die onderdelen de servicegerichtheid staat beschreven. Zo heeft OPTA een notitie over de telefonische bereikbaarheid. Daarin staat bijvoorbeeld hoe snel iemand dient te worden geholpen et cetera. Daarnaast is er een handboek receptie.</p> <p>In het handboek Transparant staan naast het handboek receptie, ook zaken als een emailinstructie en normen voor de beantwoording van e-mail. In het handboek voor post en archief staan normen voor het beantwoorden van binnengekomen brieven. Deze worden bewaakt met een rappel- en signaleringslijst. De frontoffice behandelt vragen van consumenten binnen een vastgestelde termijn. Sinds 2001 heeft OPTA tevens een klachtenregeling, waarin staat beschreven hoe met klachten wordt omgegaan. Elementen van servicegerichtheid maakten onderdeel uit van de klanttevredenheidsonderzoeken die tot 2003 zijn uitgevoerd.</p>

	<p>Voor wat betreft de interne servicegerichtheid gebruikt de afdeling bedrijfsvoering SLA's om servicegericht handelen te bevorderen. In de SLA's staat het serviceniveau beschreven waarop medewerkers kunnen rekenen.</p> <p><i>Opleidingsbeleid en personeelsbeleid.</i> OPTA heeft een personeelsbeleid en een opleidingsbeleid geformuleerd. Tevens gaat OPTA uit van competentie management. Impliciet staan in de documenten elementen om servicegericht handelen te bevorderen (één van de competenties is bijvoorbeeld klantgericht). In de betreffende documentatie staat niet expliciet aangegeven of het personeelsbeleid cq. opleidingsplan gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>Er is geen formeel plan waarin meetbare doelstellingen met betrekking tot servicegericht handelen gedefinieerd staat. Wel zijn op onderdelen elementen aanwezig, zoals de emailinstructie, de notitie over telefonische bereikbaarheid en de klachtenregeling. In deze documenten is gedefinieerd wat op deze onderdelen servicegericht handelen inhoudt. Voor de primaire procestaken is geen documentatie aangetroffen waaruit afgeleid kan worden wat de dienstverlening is waarop de klant kan rekenen. Transparantie in de richting van klanten, door ze bijvoorbeeld tussentijds over de status van besluiten in te lichten ontbreekt.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Opleidingsbeleid 2002. Handboek receptie. Telefonische bereikbaarheid: notitie en resultaten onderzoek. Service Level Agreement Bedrijfsvoering. Handboek Transparant: Werkinstructie secretariaat. Paraplunotitie P&O. Klachtenregeling 2001. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>
<p>1. Subvraag 4.40</p>	<p>Heeft de organisatie een informatiebeleid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft de organisatie informatieplannen? • Zijn deze plannen expliciet gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening? • Is er sprake van informatiebeveiliging? Controleert de organisatie deze beveiliging systematisch?
<p>2. Definitie kernbegrippen</p>	<p><i>Informatiebeleid</i> is een samenhangend stelsel van aan de informatievoorziening richtinggevend uitspraken.</p> <p><i>Informatieplannen</i> vormen een concrete uitwerking van het informatiebeleid voor de komende 2 á 3 jaar en zijn gericht op een hiërarchisch of functioneel deel van de organisatie. Bijvoorbeeld uitwerking informatiebeveiliging ten behoeve van juridische zaken.</p> <p><i>Informatiebeveiliging</i> wordt gedefinieerd als het zorgdragen voor de betrouwbaarheid van de informatie.</p>
<p>3. Uitgangspunten</p>	<p><i>Informatiebeleid</i> is een samenhangend stelsel van aan de informatievoorziening richtinggevend uitspraken. Voorbeelden van uitspraken zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatievoorziening door geautomatiseerde systemen voldoet aan eisen afgedwongen door de wettelijke regeling.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling en beheer van bedrijfsinformatiesystemen aan het primaire bedrijfsproces worden beschouwd als kerntaken. • Beschikbaarheid van gegevens, metagegevensbeheer. <p>Informatiebeveiliging wordt beschouwd als een zorgsysteem dat grote overeenkomsten vertoont met de zorg voor kwaliteit van producten en diensten. Derhalve wordt ook gesproken over betrouwbaarheidszorg. Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als integriteit, exclusiviteit, beschikbaarheid, effectiviteit en efficiëntie van de gegevensverwerking.</p> <p>Het systematisch controleren van de informatiebeveiliging bestaat eruit dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bij de introductie van nieuwe systemen een A&K-analyse wordt uitgevoerd en dat er een EDP-audit plaatsvindt (plus andere beveiligingsinstrumenten die door de organisatie zijn voorgeschreven) • bij de bestaande systemen een periodieke controle plaatsvindt of de beveiligingsinstrumenten, zoals een A&K-analyse, risicomaatregelen etc. nog voldoen • bij wijzigingen van bestaande informatiesystemen een combinatie van het hiervoor gestelde plaatsvindt. • Informatiebeveiliging vindt op een drietal niveaus plaats: <ul style="list-style-type: none"> • organisatorisch (bijvoorbeeld afschermen van delen van het gebouw voor fysieke toegang) • functioneel (bepaalde informatie mag wel worden ingezien en bepaalde informatie niet, doet het systeem wat het moet doen) • technisch (passwords, update enz.)
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>OPTA heeft een informatiebeleid (Besluit informatiebeheer) opgesteld. Dit besluit heeft betrekking op het beheer van documenten. In het Besluit informatiebeheer is niet expliciet aangegeven of het informatiebeleid gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.</p> <p>OPTA heeft tevens een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld. Doelstelling van dit beleid is 'Het bieden van een raamwerk van beleidsuitgangspunten met betrekking tot de exclusiviteit, integriteit en beschikbaarheid van de geautomatiseerde informatievoorziening, waarbinnen een evenwichtig (doeltreffend en doelmatig) stelsel van onderling samenhangende maatregelen ontwikkeld wordt, teneinde de geautomatiseerde informatievoorziening te beschermen tegen interne en externe bedreigingen.' Dit beleid wordt periodiek geanalyseerd.</p> <p>Daarnaast wordt periodiek een A&K-analyse uitgevoerd, waaruit verbetermaatregelen voortvloeien. Het uitvoeren van een A&K-analyse is erop gericht om verbeteringen planmatig door te voeren en op deze wijze de certificerend accountant het vertrouwen in de organisatie te geven waardoor hij een VIR verklaring kan afgeven. Eind 2004 wil OPTA een dergelijke verklaring aanvragen.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA heeft een informatiebeleid en informatiebeveiligingsbeleid, dat onderdeel uitmaakt van het algehele beveiligingsbeleid. De informatiebeveiliging wordt periodiek systematisch gecontroleerd. Uit de documentatie is niet op te maken of deze plannen expliciet zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.</p>
<p>5. Bronmateriaal</p>	<p>Informatiebeveiligingsbeleid I&A versie 2.0, 13 oktober 2003. Review Beveiligingsbeleid 2003.</p>

	<p>AK-processen.</p> <p>A&K-analyse 2003, 23 januari 2004.</p> <p>Bijlage voortgang A&K 0499 review juni 2003 en februari 2002.</p> <p>Besluit Voorschrift Informatiebeveilig Rijksdienst 1994.</p> <p>Handboek beveiligingsbeleid OPTA, oktober 2000.</p> <p>Minuut 2004 aan college en MT, Stand van zaken beveiligingsbeleid, 7 oktober 2004.</p> <p>Besluit informatiebeheer 2003.</p> <p>Service level agreement I&A, versie 0.8.2, 30 september 2003.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>
--	--

Kwaliteitszorg

1. Subvraag 4.4I	Heeft de organisatie aan de hand van het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit een analyse gemaakt van de kwaliteit van de organisatie?
2. Definitie kernbegrippen	<p>Het INK-managementmodel bestaat uit negen aandachtsvelden, te weten; leiderschap, strategie en beleid, medewerkers, middelen, processen, waardering door klanten en leveranciers, waardering door medewerkers, waardering door de maatschappij en eindresultaten. Binnen het INK-model onderscheiden we vijf organisatie- en vier resultaatgebieden. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht, ook wordt informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategische relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. De feedbackloop geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbetering wordt ingezet.</p> <p>De Algemene Rekenkamer stelt dat idealiter klantgericht werken onderdeel is van een <i>kwaliteitssysteem</i> waarin alle elementen die de kwaliteit van de dienstverlening bepalen, met elkaar in samenhang worden gebracht. Dit biedt waarborgen voor een <i>continu proces van kwaliteitsverbetering en kwaliteitsborging</i>.</p>
3. Uitgangspunten	<p>De vijf ontwikkelingsfasen van het INK-model. Het INK-model kent 9 aandachtsgebieden, waaronder het managen van processen. Ten aanzien van alle aandachtsgebieden geldt dat het model ook 5 ontwikkelingsfasen kent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activiteitengeoriënteerd • Procesgeoriënteerd • Systeemgeoriënteerd • Ketengeoriënteerd • Totale zorg voor kwaliteit <p>(Identificatie van) processen. Wanneer het gaat om de <i>identificatie van processen</i> is de fasering als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1 (Activiteitengeoriënteerd, ook wel productgericht genoemd: het goed uitvoeren van de gestelde taak staat centraal) wanneer je met name constateert dat er een organisatieschema is en alle medewerkers een taak- of functieomschrijving hebben. • Fase 2 (Procesgeoriënteerd: het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan staan centraal) indien het primaire proces en de bijbehorende procedures in kaart zijn gebracht. • Fase 3 (Systeemgeoriënteerd: totale organisatie staat centraal, in deze fase is de

	<p>organisatie volledig extern (klant)gericht te noemen) Indien het gehele bedrijfssysteem is vastgelegd in schema's en procedures en de relatie tussen primaire en ondersteunende processen is vastgelegd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 4 (Ketengeoriënteerd) Indien de relatie tussen interne processen en de processen van de organisaties waarmee regelmatig wordt samengewerkt bekend is. • Fase 5 (totale zorg voor kwaliteit) Wanneer de invloed van processen op de maatschappij bekend is en er naar wordt gehandeld. <p>(Dergelijke omschrijvingen uit de vijf ontwikkelingsfasen bestaan ook ten aanzien van bijvoorbeeld; <i>besturen en beheersen van processen, doorlichten en verbeteren van processen, het invoeren van procesveranderingen.</i>)</p> <p>De overgang tussen de fasen. Tegenwoordig wordt het procesmatig produceren zo vanzelfsprekend gevonden dat de overgang van activiteitengeoriënteerd naar procesgeoriënteerd in het algemeen vrij natuurlijk verloopt.</p> <p>In de fase van procesgeoriënteerdheid is de behoefte ontstaan aan formalisering en vastlegging. Een gewenste overgang naar fase systeemoriëntatie is aanzienlijk ingewikkelder dan de vorige overgang. De organisatie moet rekening houden met de waarden en bijdragen van de ondersteunende afdelingen voor elkaar, waardoor hun eigen wijze van opereren fors kan veranderen. Dit is vooral een kwestie van houding en daadwerkelijke inbreng gericht op kwaliteitsverbetering. Men moet de organisatie echt gaan zien als een samenhangend geheel. Interne afdelingen moeten worden gezien als klant. Dit stelt eisen aan bijvoorbeeld de managementstijl. En er is dwang van buiten nodig, die maakt dat er geen keus is. De overgang van procesgeoriënteerd naar systeemgeoriënteerd houdt in dat de gehele organisatie wordt betrokken bij de zorg voor kwaliteit. Dit veranderingsproces wordt nog extra ingewikkeld omdat niet alleen met interne klanten rekening moet worden gehouden, maar ook met externe klanten en leveranciers.</p> <p>Is men eenmaal gewend niet langer alleen vanuit het eigen belang te redeneren dan kan men desgewenst de overgang van fase systeemgeoriënteerd naar fase ketengeoriënteerd maken. De organisatie zal er dan echter in moeten slagen de belangentegenstellingen te overbruggen en om te zetten in echt partnerschap op basis van wederzijds vertrouwen.</p> <p>Ook hier geldt dat bijvoorbeeld externe druk (politiek) en de visie van het topmanagement voldoende energie laten vrijkomen om deze overgang te bewerkstelligen.</p> <p>Verondersteld mag worden dat indien een organisatie in de ketengeoriënteerde fase geleerd heeft zich open te stellen ten opzichte van zijn omgeving, zodat de overgang naar fase 5, totale zorg voor kwaliteit, zonder al te veel hobbels – dus min of meer vanzelf – kan verlopen.</p>
<p>4. Beantwoording</p>	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Er is geen documentatie gevonden waaruit blijkt dat OPTA aan de hand van het INK-model een analyse heeft gemaakt van de kwaliteit van de organisatie. OPTA heeft in een schriftelijke reactie aangegeven dat in het managementteam begin 2004 twee keer een sessie is gehouden inzake (implementatie van) het INK-model. Om reden van administratieve lasten in combinatie met de beperkte verbetering ten opzichte van de huidige situatie heeft het MT OPTA ervoor gekozen dit model niet door te voeren. Door het goed formuleren en herstructureren van de beschreven processen binnen OPTA wordt een begin gemaakt met een kwaliteitszorgsysteem. In managementrapportages wordt periodiek aandacht besteed aan de functionaliteit en werking van diverse processen. Daarbij wordt het MT en college geadviseerd over noodzakelijk verbeteringen in processen.</p>

	<p>OPTA voert periodiek een A&K-analyse uit om de integriteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de informatiebeveiliging te analyseren. OPTA wil in het kader van informatiebeveiliging een VIR-verklaring van de accountant aanvragen. Volgens het voorschrift informatiebeveiliging vormt informatiebeveiliging een onderdeel van de kwaliteitszorg voor bedrijfs- en bestuursprocessen en de ondersteunende informatiesystemen. De VIR-verklaring heeft echter alleen betrekking op het onderdeel informatiebeveiliging en niet op de totale organisatie. De afdeling bedrijfsvoering werkt met een SLA. Daarin staat de kwaliteit van de te leveren producten en diensten vermeld. Dit is naar onze mening geen INK-model.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA heeft geen analyse gemaakt van de kwaliteit van de organisatie aan de hand van het INK-model.</p>
5. Bronmateriaal	<p>AK-processen.</p> <p>A&K-analyse 2003, 23 januari 2004.</p> <p>Bijlage voortgang A&K 0499 review juni 2003 en februari 2002.</p> <p>SLA bedrijfsvoering.</p> <p>Service level agreement I&A, versie 0.8.2, 30 september 2003.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

1. Subvraag 4.42	<p>Heeft de organisatie een kwaliteitshandvest?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de kwaliteitsnormen die de organisatie daarin heeft opgenomen? • Wat zijn de compensatiemaatregelen die de organisatie in de richting van de afnemer treft indien de normen niet worden nagekomen?
2. Definitie kernbegrippen	<p>Een kwaliteitshandvest is een eenzijdige verklaring door een dienst binnen de publieke sector, waarin deze dienst zich, binnen de taken die haar door wet en regels zijn gesteld, committeert aan een aantal normen voor de eigen dienstverlening en deze normen vervolgens publiceert. Daarop kan de burger de betreffende dienst zo direct mogelijk aanspreken en als niet wordt voldaan aan de normen, zal hij zo mogelijk compensatie aangeboden krijgen van de verantwoordelijke dienst</p>
3. Uitgangspunten	<p>In een kwaliteitshandvest verklaart een dienst zich aan bepaalde normen voor dienstverlening te willen houden, maakt deze normen vervolgens kenbaar aan de burger en biedt, indien mogelijk, de burger compensatie als de normen niet worden gehaald.</p>
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Er is geen documentatie gevonden waaruit blijkt dat OPTA met een kwaliteitshandvest voor de gehele organisatie werkt. Wel zijn op onderdelen elementen van een kwaliteitshandvest aanwezig. Zo beschikt OPTA over een Gedragscode integriteit, waarin eenduidig benoemd staat welk gedrag van medewerkers voor de organisatie niet acceptabel is. Daarnaast werkt de afdeling bedrijfsvoering met SLA's, waarin staat geëxpliciteerd wat interne klanten mogen verwachten. Deze wordt jaarlijks aangescherpt. Ook hanteert OPTA kengetallen (MIKS), waarin prestaties van de verschillende afdelingen staan geformuleerd. Dit zijn echter interne documenten.</p> <p>Er is op onderdelen documentatie aangetroffen waarin de prestaties zijn benoemd waarop klanten van OPTA kunnen rekenen. De algemeen geformuleerde prestaties waarop klanten mogen rekenen zijn voor een deel in de wet vastgelegd. Zo zijn er doorlooptijden voor tariefbesluiten en het behandelen van geschillen en ook zijn er</p>

	<p>de condities voor de verkoop van nummers vastgelegd. Bovendien zijn er normen met betrekking tot het behandelen van bezwaarschriften in het procedurebesluit vastgelegd. Deze documentatie heeft echter betrekking op onderdelen en niet op de totale organisatie.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA heeft geen kwaliteitshandvest voor de gehele organisatie, wel zijn op onderdelen elementen van een kwaliteitshandvest aanwezig.</p>
5. Bronmateriaal	<p>MIKS 2003 & 2004. SLA afdeling bedrijfsvoering. Gedragscode integriteit, januari 2001. Evaluatie OPTA 2001. Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

◆ Subvraag 4.43	<p>Kent de organisatie een cyclisch proces van continue kwaliteitsverbetering voor de gehele organisatie?</p>
◆ Definitie kernbegrippen	<p><i>Cyclisch proces:</i> een proces waarin stappen worden onderkend die op elkaar aansluiten waarbij per stap wordt opgeleverd wat input is voor het volgende product. Waarbij geldt dat als het proces beëindigd wordt een trigger wordt gegeven waardoor het proces zich opnieuw herhaalt.</p> <p><i>Kwaliteit:</i> de mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken van het product of dienst voldoen aan de eisen van de gebruiker.</p>
◆ Uitgangspunten	<p>Een continu proces van kwaliteitsverbetering vereist beleid met betrekking tot het ontwerp en de inrichting van kwaliteitsprocessen alsmede organisatorische maatregelen waarbij het proces van kwaliteitsverbetering wordt gegarandeerd.</p>
◆ Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Er is geen documentatie aangetroffen waaruit blijkt dat OPTA een cyclisch proces van continue kwaliteitsverbetering voor de gehele organisatie kent. Op onderdelen is hiervan wel sprake.</p> <p>Zo heeft OPTA een handboek Transparant opgesteld waarin procedures staan beschreven. De procedures zijn zoals eerder gezegd voorzien van een audit-formulier. Op dit formulier staat het doel van het proces omschreven, met welke hoofd, werk of instructieproces het raakvlakken heeft, wie de eigenaar is van het proces, waar de omschrijving is te vinden en wanneer het proces zal worden geëvalueerd. Dit zal pas plaatsvinden vanaf december 2004.</p> <p>Naast het handboek Transparant waarin regelingen en procedures zijn opgenomen, zijn van de hoofdprocessen van de lijnafdelingen procesbeschrijvingen (geschilbeslechting, nummeruitgifte, werkwijze toezichtsteam, bezwaarprocedure) opgesteld. Naar aanleiding van onder andere externe signalen zijn de processen voor geschilbeslechting en bezwaarprocedure geëvalueerd en herzien.</p> <p>De afdeling Bedrijfsvoering werkt met SLA's die ieder kwartaal worden gemeten aan de hand van kengetallen (MIKS) en ieder jaar vindt een aanscherping van de SLA's plaats. De besturingscyclus zorgt voor continue monitoring van het realiseren van producten en de functionaliteit en werking van de diverse processen binnen OPTA (met name in de managementrapportages). Op basis daarvan wordt onder andere ook noodzaak in verbetering van de kwaliteit van processen geconstateerd.</p> <p>Tevens vindt ten aanzien van de geautomatiseerde systemen periodiek een A&K-analyse plaats op basis waarvan verbetermaatregelen worden voorgesteld, waarmee</p>

	<p>de kwaliteit van de geautomatiseerde systemen verbeterd kan worden.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA beschikt niet over formeel beleid waaruit een cyclisch proces van kwaliteitsverbetering blijkt. Op onderdelen zijn wel elementen aanwezig, zoals de procesbeschrijvingen die op basis van externe signalen worden aangepast, de SLA's die jaarlijks worden aangescherpt en de A&K-analyse. Een formeel beleid waarin voor de gehele organisatie wordt aangegeven hoe structureel de kwaliteit wordt verbeterd is niet aanwezig.</p>
◆ Bronmateriaal	<p>MIKS 2003 en 2004.</p> <p>Handboek Transparant.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

1. Subvraag 4.44	Is de organisatie gecertificeerd?
2. Definitie kernbegrippen	Certificering wil zeggen dat de organisatie voldoet aan de normen die zijn opgelegd door een kwaliteitssysteem bijvoorbeeld ISO-normering. ISO staat voor International Standard Organisation en is een normstelsel aan de hand waarvan een productieproces beheersbaar kan worden gemaakt.
3. Uitgangspunten	OPTA dient een kwaliteitssysteem te hanteren waarbij normen zijn gedefinieerd, zodat via audits kan worden bepaald in hoeverre wordt voldaan aan de betreffende normen.
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Er is geen documentatie gevonden waaruit blijkt dat OPTA gecertificeerd is. De afdeling N&R heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de "certificeerbaarheid" (ISO certificering) van het nummeruitgifteproces. Uit de documentatie is onduidelijk wat de resultaten van dit onderzoek zijn en of gestart wordt met het aanvragen van de certificering.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA is niet gecertificeerd.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Managementrapportage 2004.</p> <p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

1. Subvraag 4.45	Zet de organisatie een kwaliteitszorgsysteem in om nader vorm en inhoud te geven aan de ministeriële verantwoordelijkheid?
2. Definitie kernbegrippen	<p><i>Kwaliteitszorgsysteem</i> is een verzameling van activiteiten, die een organisatie verricht om kwaliteit tegen minimale kosten te blijven leveren.</p> <p>Onder <i>ministeriële verantwoordelijkheid</i> wordt verstaan de verplichting van de minister om tegenover de kamers rekenschap af te leggen ten aanzien van het onderwerp van beraadslaging. Deze verantwoordelijkheid is volledig voor het eigen handelen van de minister en voor het handelen van aan de minister ondergeschikten. Ten aanzien van het handelen van niet-ondergeschikten geldt de verantwoordingsplicht voorzover het orgaan (de minister) bevoegdheden heeft het handelen van deze personen rechtens te bepalen.</p>
3. Uitgangspunten	Het beheersen van de kwaliteit van de producten met behulp van statistische methoden en het uitdrukken van kwaliteit in normen en tolerantiegrenzen is het kenmerk van een kwaliteitszorgsysteem.

	<p>Kwaliteitszorg op alle facetten van het productieproces i.c. van beleid tot klachtafhandeling wordt aangeduid met integrale kwaliteitszorg.</p> <p>Een kwaliteitszorgsysteem kan worden gebruikt om de adequaatheid en betrouwbaarheid van de OPTA-output conform de wettelijke taken te garanderen. Hierbij wordt een kwaliteitszorgsysteem gebruikt om de ministeriele verantwoordelijkheid te faciliteren.</p>
4. Beantwoording	<p><i>Bevindingen</i></p> <p>Er is geen documentatie gevonden waaruit blijkt dat OPTA een kwaliteitszorgsysteem inzet om nader vorm en inhoud te geven aan de ministeriele verantwoordelijkheid.</p> <p><i>Conclusie</i></p> <p>OPTA zet geen kwaliteitszorgsysteem in om nader vorm en inhoud te geven aan de ministeriele verantwoordelijkheid.</p>
5. Bronmateriaal	<p>Evaluatie OPTA 2001.</p> <p>Opta Interview, d.d. 8 november 2004.</p>

BIJLAGE 2

LIJST MET GESPREKSPARTNERS

Geïnterviewde medewerkers van OPTA:

- Herman Posthoorn
- Iwan Bannink
- Koos van Brecht
- Luc Donners
- Mindert Mulder
- Nico Ruitenbeek
- Edward Haverkamp
- Elbert Jan Veldhuizen
- Frank van der Plas
- Iris van der Hart
- Johan Keetelaar
- Joorn van Steenis
- Kor Noorlag
- Martijn Meijers
- Ranie Partiman
- Remko Bos
- Rob van Eijl
- Robin van Zoest

Geïnterviewde medewerkers DGTP:

- Wijnand Smit
- Robin van Es
- Ton van Riet

BIJLAGE 3

OVERZICHT BRONDOCUMENTEN

Hierna volgt een overzicht van de geraadpleegde bronnen:

- A&K analyse 1999, 2001
- A&K-analyse 2003, 23 januari 2004
- Accountantsverklaringen
- AK-processen
- Algemene Wet Bestuursrecht
- Arbo-beleidsplan OPTA
- Archiefprocedure klachtadviescommissie
- Begroting 2001 t/m 2004
- Begrotingaanschrijving 2004
- Benchmark OPTA, Ecorys versie 20 december 2004
- Besluit informatiebeheer 2003
- Besluit van 23 juli 1997 tot vaststelling van het bedrag waarboven de OPTA goedkeuring van de Minister van Verkeer en Waterstaat behoeft voor het aangaan van overeenkomsten en het doen van investeringen.
- Besluit Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst 1994
- Bevindingen P&O eerste jaar competentiecyclus + besluit voortgang 2004
- Bijlage voortgang A&K 0499 review juni 2003 en februari 2002
- Cd-rom AO
- Competentiemanagement, P&O, februari 2004
- Cost-it OPTA
- Diepgaande inventarisatie beeldschermwerk, juli 2002
- Disaster recovery procedure
- Evaluatie OPTA Twijnstra Gudde (30 mei 2001)
- Evaluatie competentie management 2003, 23 oktober 2003
- Formatieoverzicht 2001-2004
- Gedragscode integriteit, Opta, Januari 2001
- Handboek beveiligingsbeleid OPTA, oktober 2000
- Handboek OPTA Transparant
- Handboek OPTA Transparant: Werkinstructie secretariaat
- Handboek receptie
- Herziening opleidingsbeleid, september 2004

- Informatiebeveiligingsbeleid I&A versie 2.0, 13 oktober 2003
- Informatiestatuut, Hoofddirectie telecommunicatie en post, 23 juli 1997
- Interview OPTA d.d. 8 november 2004
- Jaarverslag 2000 t/m 2003
- Klachtregeling OPTA 2001, Staatscourant, 15 oktober 2001, nr. 199/pag.15
- Liquiditeitsprognoses OPTA 2003 en 2004
- Maandrapportages OPTA
- Managementletters accountants
- Managementrapportages 2001 t/m 2004
- Memo's aan OR, Afspraken competentie management, 24 januari 2003
- Mid term 2003
- MIKS 2003 & 2004
- Minuut 2004 aan college en MT, Stand van zaken beveiligingsbeleid, 7 oktober 2004
- Normprofielen
- Nota HDTP/TND/97/3903
- Nota vernieuwing competentie management, 15 september 2004
- Notitie aan OR, Toekennen punten targets competentie management 2003
- Notitie midterm review 2004
- Onderzoek Opvattingen OTG Organisaties m.b.t. de Dienstverlening van OPTA, 25 februari 2003
- Opdrachtbevestiging BDO Accountants, januari 2004
- Opleidingsbeleid, 2002
- Opleidingsprofielen
- Orderbevestiging en controleaanpak BDO accountants
- Overzicht gerealiseerde kosten 2001-2004 en begrote kosten 2005
- Overzicht ontwikkeling arbeidskosten en opleidingskosten
- Overzichten realisatie per afdeling jaren 2001-2004
- Paraplunotitie P&O
- Procedure handboek post en archief
- PV-urenregistratie (Perfect view)
- Reactie op deelrapportage Interne Organisatie en Bedrijfsvoering 24 november 2004
- Regeling urenregistratie, november 2003

- Review Beveiligingsbeleid 2003
- Risico-Inventarisatie en –Evaluatie, september 2002
- Samenvatting eindfase competentie management, 23 oktober 2003
- Service Level Agreement Bedrijfsvoering, 9 maart 2004
- Service level agreement I&A, versie 0.8.2, 30 september 2003
- Staatscourant 1997, nummer 142
- Strategische notitie 2004-11-14
- Telefonische bereikbaarheid: notitie en resultaten onderzoek
- Vergelijking Cost-it door de jaren heen OPTA
- Verhouding lijn en staf OPTA
- Vlootschouw, 25 september 2003
- Vervolg vlootschouw, HiPo's, 9 januari 2004
- Voortgangsnotities competentie management aan het MT, d.d. 15 september 2004, 12 februari 2004, 29 januari 2004

BIJLAGE 4

GEHANTEERDE AFKORTINGEN

De volgende afkortingen zijn gehanteerd:

<i>Afktoring</i>	<i>Omschrijving</i>
A&K	Afhankelijkheid- en kwetsbaarheidsanalyse
AO	Administratieve Organisatie
Awb	Algemene wet bestuursrecht
FTE	Full-Time Equivalent
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
MIKS	Management Informatie Kengetallen Systeem
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
SLA	Service Level Agreement
ZBO	Zelfstandig bestuursorgaan

BIJLAGE 5

RAPPORTAGE NATIONALE EN INTERNATIONALE BENCHMARK

1. INTERNATIONALE BENCHMARK

INLEIDING

De volgende landen en autoriteiten zijn betrokken in de internationale benchmark:

1. Nederland: OPTA
2. Denemarken: Telestyrelsen
3. Duitsland: RTP Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post
4. Frankrijk: ART Autorité de Régulation des Télécommunications
5. Finland: FICORA Finnish Communications Regulatory Authority (Viestintävirasto Kommunikationsverket)
6. Verenigd Koninkrijk: Ofcom
7. Zweden: National Post & Telestyrelsen

DE CONTEXT WAARBINNEN DE TOEZICHTHOUDER FUNCTIONEERT

- De aard van de wettelijke taken en bevoegdheden
- De wijze waarop de toezichthouder en het toezicht is georganiseerd
- Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroepsregels
- De grootte en context van het land

1.2.1 Aard, taken, bevoegdheden en organisatie van de toezichthouder

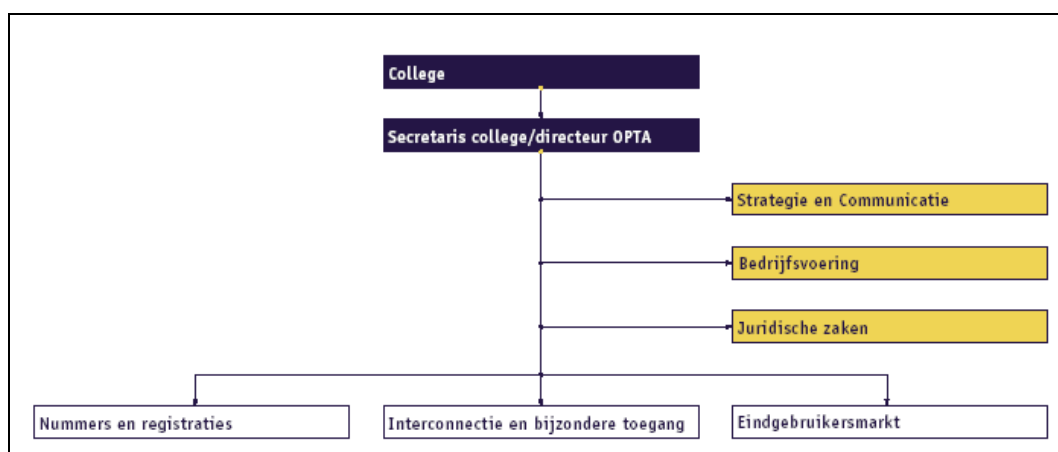
De onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) houdt onafhankelijk toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving op het gebied van post en elektronische communicatiediensten. Deze wet- en regelgeving is erop gericht concurrentie op deze markten te bevorderen. Hierdoor ontstaan meer keuzemogelijkheden en eerlijke prijzen voor consumenten. OPTA is een overheidsinstantie en opereert als Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) op afstand van het ministerie van Economische Zaken.

Tabel 1.1.1 OPTA

OPTA Nederland

<p>Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden</p>	<p>Waarborgen onafhankelijke uitvoering van overheidstaken post en telecommunicatie. Subdoelstelling is Toezicht op naleven specifieke bepalingen postwet, telecommunicatiewet en vergunningen wet kabelgebonden telecommunicatie-infrastructuur. De missie is het stimuleren bestendige concurrentie en bescherming eindgebruiker</p> <p>Taken van de OPTA zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Toezicht op naleving ⇒ Bescherming belangen consument ⇒ Informatievoorziening ⇒ Nummerregistratie en uitgifte ⇒ Geschillenbeslechting ⇒ Vergunning verlenging <p>Daarnaast gevraagd en ongevraagd advies op voorgenomen relevante beleid en regelgeving dossiers.</p>
<p>Organisatie</p>	<p>OPTA is een Zelfstandig Bestuursorgaan, aangestuurd door Ministerie van EZ. Het ministerie bepaalt de regelgeving en OPTA voert deze uit. De Minister legt over OPTA verantwoording af in 2^e kamer en is daarmee verantwoordelijk voor functioneren OPTA in algemene zin. Echter de OPTA zelf is verantwoordelijk voor het bereiken van haar doelstellingen. De minister:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ benoemt, schorst, ontslaat collegeleden, ⇒ stelt rechtspositie van collegeleden vast en ⇒ stemt in met reglement OPTA. ⇒ Goedkeuring begroting ⇒ Inlichtingen recht en goedkeuringsrecht bij overeenkomsten <p>De OPTA wordt gefinancierd via begroting MvEZ en afdrachten van marktpartijen</p>

Figuur 1.1.2 Organogram OPTA¹²



¹² Bron: Jaarverslag 2003 OPTA.

De primaire taak van de Deense *National IT and Telecom Agency* NITA (*IT og Telestyrelsen*) is het ontwikkelen en implementeren van initiatieven binnen de sleutelgebieden van het overheidsbeleid op het gebied van informatietechnologie. Dit beleid is gericht op het verzekeren van:

- ⇒ Een toegankelijk, effectief en veilige digitale infrastructuur voor burgers, bedrijven en de publieke sector;
- ⇒ Concurrentie, consumentenbescherming, en efficiënt beheer van schaarse hulpbronnen op telecommunicatie gebied;
- ⇒ Een innovatieve en gecoördineerde implementatie van IT initiatieven van de overheid en projecten waarin het ministerie participeert.
- ⇒ Optimale condities voor verbetering van de digitale overheid
- ⇒ Optimaal en veilig gebruik van IT and andere technologie bij burgers en bedrijven.

Tabel 1.1.3 NITA

IT og Telestyrelsen – Denemarken	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>Doelstelling is het realiseren van een optimaal raamwerk ten behoeve van netwerksamenleving (Informatie Technologie en telecommunicatie). Onderdeel hiervan zijn: het ondersteunen van de ontwikkeling van een toegankelijk, effectieve en veilige digitale infrastructuur, het bevorderen van concurrentie and de ontwikkeling van de Deense telecommunicatie markt; coördinatie van implementatie van IT projecten van de overheid. Taken zijn onder meer</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Toezicht op naleving ⇒ Bescherming belangen consument ⇒ Informatievoorziening ⇒ Standaardisatie ⇒ Mediation <p>Het juridische instrumentarium bestaat uit: Boetes, Last onder dwangsom, Inlichtingen bevoegdheid, Verlenen en intrekken van vergunningen, Verlenen en intrekken van ontheffingen, Vaststellen maximum tarieven, Beslechten van geschillen</p>
Organisatie	<p>Het agentschap onder het Ministerie van wetenschap, technologie en innovatie¹³ heeft een ZBO status. Het ministerie vaardigt de regels uit die door het NITA. Het NITA wordt vrijwel geheel gefinancierd vanuit afdrachten van de marktpartijen.</p> <p>Er is een nauwe samenwerking tussen NITA en het ministerie, onder andere bij het voorbereiden van nieuwe wet en regelgeving, het promoten van IT gebruik binnen de overheid¹⁴</p>
Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroep	<p>In Denemarken is de <i>Complaints Board</i> de finale administratieve instantie om klachten te behandelen¹⁵. De <i>Teleklagenævnet (Telecom Complaints Board)</i> behandelt zaken tussen operators. De <i>Teleankenævnet</i> behandelt zaken van eindgebruikers¹⁶.</p>

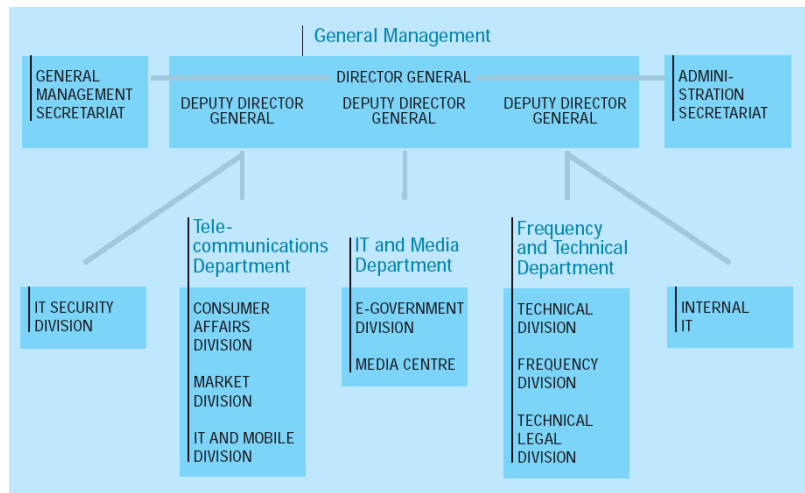
¹³ Volgens het jaarverslag 2003 NITA is de autoriteit integraal onderdeel van het Ministerie van wetenschap, technologie en innovatie.

¹⁴ Bron: Jaarverslag 2003 NITA.

¹⁵ Final Report Comparative Study on Economic Regulation in Certain EU Member States, prepared by FICORA by Europe Economics, 9 July 2004.

¹⁶ Bron: Anders Henten, 17.12.2004.

Figuur 1.1.4 Organogram NITA¹⁷



De *Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post* RegTP is gevestigd per 1 januari 1998 in overeenstemming met de Telecommunicatiewet als een hogere federale autoriteit in het werkveld van het ministerie van Economie en Arbeid. RegTP heeft toen de taken het voormalige ministerie van Post en Telecommunicatie en de voormalige federale office voor Post en Telecommunicatie. De basisverantwoordelijkheid van RegTP is het reguleren en versterken van de concurrentie in de telecommunicatie en post sector, het stimuleren van diensten en toezicht op het frequentiebeleid.

¹⁷ Bron: Annual Report 2002 NITA p6.

Tabel I.I.5 RegTP

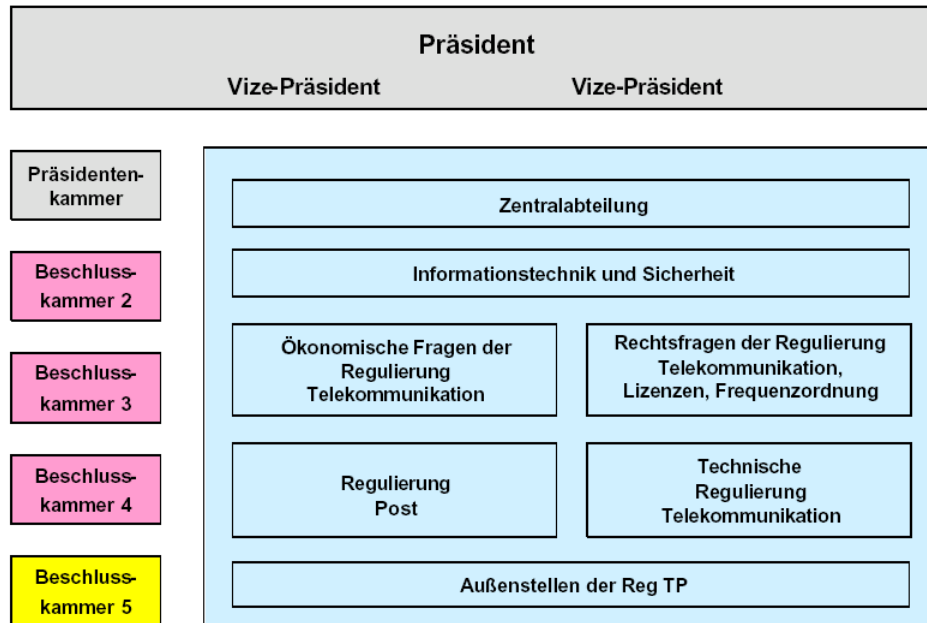
Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post - Duitsland	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>De RegTP heeft als doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ behartigen van consumenten belangen van telecommunicatie en post ⇒ Toezicht of effectieve en eerlijke concurrentie ⇒ Toezicht op universele dienstverplichting ⇒ Stimuleren van telecommunicatievoorzieningen in openbare ruimten ⇒ Toezicht frequentiebeleid ⇒ Bescherming belangen openbare veiligheid <p>Het takenpakket omvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Stimulering en ontwikkeling post en telecommunicatiemarkt d.m.v. liberalisering en deregulering ⇒ Standaardisatie ⇒ Frequentie management en nummerafgifte ⇒ Interferentiebeleid ⇒ Marktmonitor ⇒ Consumentenadvisering <p>Vanaf 2005 zal RegTP ook verantwoordelijk zijn voor regulering in de energie sector (gas en electriciteit). De wet- en regelgeving daarvoor wordt op dit moment in het Parlement behandeld¹⁸. Het juridisch instrumentarium omvat: boetes, last onder dwangsom, inlichtingen bevoegdheid, verlenen en intrekken van vergunningen.</p>
Organisatie	<p>RegTP is een onafhankelijk bestuursorgaan (ZBO). Het aansturend ministerie is de Federale minister van Economie en Arbeid. Het ministerie is verantwoordelijk voor wettelijke regelgeving en de RegTP is verantwoordelijk voor de uitvoering. Er is geen borging van de ministeriele verantwoordelijkheid en geen aansturing van de minister¹⁹. De president en beide vice-presidenten van de RegTP worden benoemd door de bondsregering. De RegTP heeft een twee-jaarlijkse verslaggevingplicht aan het Parlement omtrent activiteiten en financiën. Tevens is er een adviesraad met informele bevoegdheden. De leden van de adviesraad worden voorgedragen door de Bundestag en Bundesrat en benoemd door de Bondsregering De financiering verloopt via de begroting van het ministerie.</p>
Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroep	<p>Beroep tegen beslissingen van RegTP kan uitsluitend worden aangetekend bij het <i>Administrative Court</i> in Keulen. Opmerkelijk is dat bijna alle beslissingen van het RegTP worden behandeld door de rechtbank en dat op dit moment honderden zaken in behandeling zijn²⁰.</p>

¹⁸ Bron: Karl-Heinz Neumann, 17.12.2004.

¹⁹ Bron: Nationale en internationale inventarisatie markttoezichthouders p153

²⁰ Bron: Karl-Heinz Neumann, 17.12.2004.

Figuur I.I.6 Organogram RegTP²¹



De Franse *Autorité de Régulation des Télécommunications* is een onafhankelijke administratieve autoriteit die de concurrentie reguleert in de telecommunicatie sector. Taken van de ART zijn volgens de Telecommunicatie wet van 26 Juli 1996:

- Aanmoedigen van concurrentie ten gunste van de gebruikers (goede kwaliteit tegen de laagst mogelijke kosten)
- Monitoren van het aanbod en financiering van diensten op het gebied van telecommunicatie (telefoondiensten, telefoonnummer informatie, toegang tot publieke telefooncellen, toegang tot telefoondiensten door minder validen)
- Monitoren van de ontwikkeling van werkgelegenheid, innovatie en concurrentie in de telecommunicatie sector
- In aanmerking nemen van de belangen van regio's en gebruikers in termen van toegang tot diensten en apparatuur (dekking mobiele telefonie, toegang tot breedband)

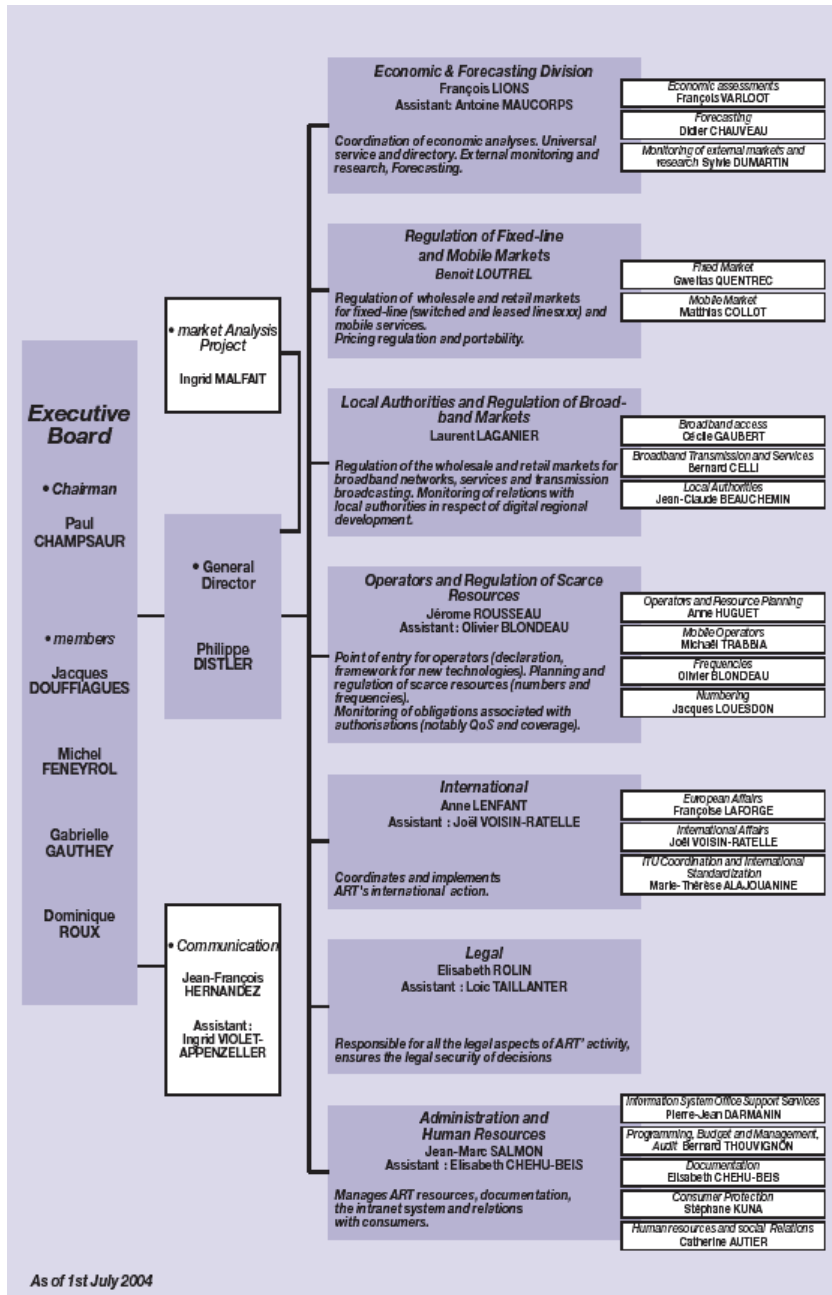
Sectorale regulering zal langzamerhand vervangen worden voor de gebruikelijke concurrentiewetgeving.

²¹ Bron: Jahresbericht 2002 Marktbeobachtungsdaten der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post, p90.

Tabel I.I.7 ART

Autorité de Régulation des Télécommunications – Frankrijk	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	De doelstellingen zijn het realiseren van effectieve concurrentie, toezicht op publieke telecommunicatie diensten en het garanderen van toegang tot telecommunicatie. Hiermee wordt getracht om volledige concurrentie in de telecommunicatiemarkt te verkrijgen. Om deze doelstelling en te bereiken worden door de ART de volgende taken uitgevoerd: gevraagde en ongevraagde advisering, mediation, houden van toezicht, vergunningverlening en nummeruitgifte.
Organisatie en verantwoording	De ART heeft een onafhankelijke status en wordt niet aangestuurd door een ministerie. Het onafhankelijke bestuur wordt als volgt benoemd: 3 leden worden aangewezen door de President; 1 lid wordt aangewezen door de president van de senaat en 1 lid wordt aangewezen door de president van de nationale assemblee. De bestuursleden hebben één termijn van 6 jaar en kunnen niet ontslagen worden. Er is sprake van scheiding tussen regelgeving en uitvoering. Financiering vindt plaats door financiering via de overheid en afdrachten van marktpartijen. Jaarlijks verstrekt ART een jaarverslag aan het parlement. Ook is ART deelnemer van vaste kamer commissies. Het juridische instrumentarium omvat boetes, inlichtingen bevoegdheid, verlenen en intrekken van vergunningen en geschillenbeslechting.
Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroep	Men kan in beroep gaan tegen beslissingen van de ART bij het hof van beroep in Parijs of de conseil d'etat.

Figuur 1.1.8 Organogram ART²²



²² Bron: Jaarverslag ART 2003.

De *Finnish Communications Regulatory Authority* is een agentschap van het ministerie van transport en communicatie en richt zich naast telecommunicatie en post ook op het radio spectrum en Radio en TV reclame.

Tabel I.I.9 FICORA

Viestintävirasto Kommunikationsverket – Finland	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>De belangrijkste doelen van de Finnish Communications Regulatory Authority (FICORA) zijn het garanderen van een effectief functioneren van de communicatie markt en het bevorderen van de technische werking en veiligheid van de communicatie netwerken in het belang van consumenten en de overheid. Het takenpakket omvat onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Economisch reguleren van de communicatiemarkt, garanderen van concurrentie en controle op naleving van regels op bijvoorbeeld prijs. ⇒ Supervisie op de technische werking en veiligheid van communicatie netwerk. ⇒ Nummering van netwerken en allocatie van nummers aan operators. ⇒ Het verstrekken en registreren van domeinnamen (.fi root). ⇒ Controle op het gebruik van radiofrequenties en het voorkomen van interferentie. ⇒ Supervisie op radio en TV reclame en de inhoud van Radio en TV programma's. ⇒ Nationale coördinatie van telecommunicatie en post. ⇒ Supervisie op post. ⇒ Innen van licentie en TV afdrachten.
Organisatie en verantwoording	De autoriteit is een agentschap in dezelfde administratieve sector als het Ministerie van Transport en Communicatie.
Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroep	Tegen een beslissing van FICORA of het ministerie kan in beroep gegaan worden bij de <i>regional of supreme administrative court</i> . FICORA kan ook in beroep gaan tegen beslissingen van het <i>administrative court</i>

De Oftel is in beginsel verantwoordelijk voor de regulering van de *telecommunicatie sector*. Op 29 december 2003 zijn de taken van Oftel overgenomen door Ofcom. Tenzij anders is weergegeven zijn alle gegevens gebaseerd op de Oftel aangezien de periode 2001 tot en met 2003 wordt beschouwd.

Tabel I.I.I.O Oftel/Ofcom

Office of telecommunications – Verenigd Koninkrijk	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>Het primaire doel van Oftel is het behartigen van de consumentenbelangen in de communicatiemarkt, en indien nodig door bevordering van concurrentie. Als taken zijn geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Regulering van de communicatie industrie ⇒ Beheren van het frequentiespectrum (radio, televisie, mobiele telefonie) ⇒ Voeren van een nummerbeleid ⇒ Verlenen van vergunningen ⇒ Gedragscodes ⇒ Regulering van overheidsomroepen ⇒ Borging van informatievoorziening ⇒ Regulering van radio formats ⇒ Advisering omtrent nieuwe communicatiewetgeving <p>Het juridische instrumentarium omvat boetes, inlichtingenbevoegdheid en het verlenen en intrekken van boetes.</p>
Organisatie en verantwoording	<p>De Ofcom heeft de status <i>independent regulation body corporate</i>. Publieke aansturing vindt plaats door het ministerie van Handel en Economie. Het ministerie bepaalt de regelgeving en de Ofcom is voert de regels uit. Ofcom draagt rechtstreeks verantwoording af aan het parlement en er is geen ministeriele aansturing. Financiering via de begroting van het ministerie.</p>
Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroep	<p>Ofcom heeft het recht om <i>disputes</i> af te wijzen, indien alternatieve middelen beschikbaar zijn om een prompte en bevredigende oplossing te vinden. Indien een <i>dispute</i> wordt geaccepteerd, dan worden deze doorgaans in 4 maanden behandeld, met een mogelijke verlenging in buitengewone omstandigheden. Een <i>dispute determination</i> door Ofcom is bindend voor alle partijen. Tegen alle beslissingen van Ofcom m.b.t. regulering van elektronische communicatie netwerken and diensten kan in beroep gegaan worden bij de <i>Competition Appeals Tribunal</i>. Beroepen m.b.t. prijs controle worden behandeld door de <i>Tribunal to the Competition Commission</i>²³.</p>

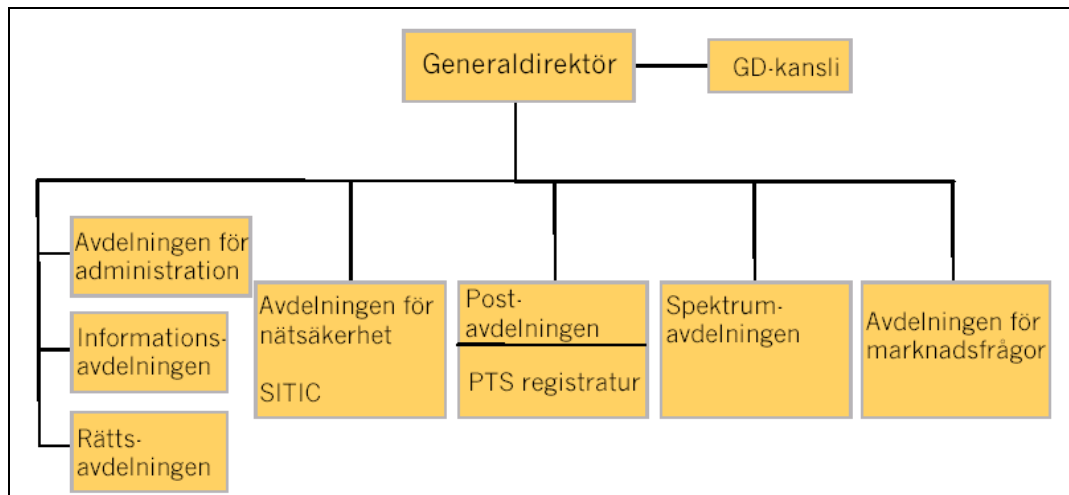
De *Post & Telestyrelsen* in Zweden richt zich naast Post en Telecommunicatie ook op Informatie Technologie. In de onderstaande tabel is het takenpakket samengevat.

²³ Bron: Final Report Comparative Study on Economic Regulation in Certain EU Member States, prepared by FICORA by Europe Economics, 9 July 2004.

Tabel I.I.II PTS

Post & Telestyrelsen – Zweden	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>De Zweedse nationale Post and Telecom Agency (PTS) is de autoriteit die de post en communicatie sectoren, inclusief telecommunicatie, IT en radio. PTS werkt in vier primaire gebieden: consumenten zaken, concurrentie, efficiënt gebruik van resources en veilige communicatie. Het is dan ook de visie van PTS dat iedereen in Zweden betaalbaar, efficiënt en toegang heeft tot communicatie diensten. De activiteiten van PTS omvatten onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Verstrekken van licenties aan post en telecom operators ⇒ Het toewijzen van nummer resources aan telecom operators ⇒ Het toewijzen van radio frequenties aan partijen in Zweden inclusief het verstrekken van licenties ⇒ Coördinatie met andere Europese landen op het gebied van radio frequenties ⇒ Onderzoek naar radio interferentie (zaken) ⇒ Crisis planning betreffende de werking van post en telecommunicatie diensten in het geval van crises of militaire noodzaak.

Figuur I.I.I2 Organogram PTS²⁴



Geconcludeerd kan worden dat, in vergelijking met de OPTA in Nederland een aantal toezichthouders in het buitenland een uitgebreider takenpakket hebben, met name op het gebied van:

- ⇒ Radio- en televisie frequenties (ZW, DU, VK)
- ⇒ Informatie technologie en internet waaronder domeinnamen (FI, DE)
- ⇒ Reclame via Radio en TV en/of regulering van overheidsomroepen (FI, VK)

Vrijwel alle autoriteiten hebben een zelfstandige status (ZBO) met uitzondering van de autoriteiten in Finland (Zweden?).

²⁴ Bron: ÅRSREDOVISNING 2003 Post & Telestyrelsen, p11.

Internationale vergelijking van de omvang en context van het land

Tabel I.I.13 De grootte en context van het land

	NL	FR	VK	DU	DE	ZW	FI
Bevolking 2003 [mln]	16,2	59,6	59,3	82,5	5,4	8,9	5,2
BNP per capita in koopkracht standards (EU-25=100) 2003	120,0	113,3	118,1	107,9	123,2	115,2	109,9
Reele BNP groei 2001-2003 in procenten gemiddeld per jaar	0,36	1,28	2,14	0,27	1,04	1,56	1,8

Tabel I.I.14 Sectorspecifieke indicatoren

	NL	FR	VK	DU	DE	ZW	FI
HIPC communications index 2003/12 (1996=100)	91,0	85,4	84,2	75,1	83,6	93,5	95,7
Prijs van telecommunicatie - lokale telefonie (Euro per 10 minuten op een doordeweekse dag om 11.00 uur; afstand < 3 Km) 2003	0,33	0,39	0,56	0,42	0,37	0,30	0,23
Marktaandeel van incumbent in vaste telecommunicatie - internationale telefonie 2002	65,0	63,4	32,0	42,0	54,1	43,0	54,9
Marktaandeel van incumbent in vaste telecommunicatie - lange afstand telefonie (2002)	75,0	59,6	51,9	60,0	67,4	58,0	44,6
Marktaandeel van incumbent in vaste telecommunicatie - lokale telefonie 2002 (2001)	90,0	75,6	72,9	92,0	74,0	69,0	93,9
Marktaandeel van grootste operator in mobiele telecommunicatie	40,2	48,7	26,4	41,1	35,4	45,4	52,6
Percentage van bedrijven met broadband access	39	51	62	69	49	65	31
Uitgaven aan informatie technologie (miljoen Euro) 2003	16.778	51.308	62.184	64.855	6.480	11.651	4.930
Uitgaven aan informatie technologie (percentage van BNP)	3,7	3,3	4,0	3,0	3,4	4,4	3,4
Uitgaven aan communicatie (miljoen Euro)	15.176	39.722	54.528	66.332	5.826	10.072	4.520
Uitgaven aan communicatie (percentage van BNP)	3,4	2,6	3,5	3,1	3,1	3,8	3,2

Opgemerkt wordt dat volgens een recent onderzoek de markt voor vaste telefonie in Finland historisch gezien zeer verdeeld is met nu 48 operators met SMP status.²⁵

²⁵ Bron: Final Report Comparative Study on Economic Regulation in Certain EU Member States, prepared by FICORA by Europe Economics, 9 July 2004.

Voor de in de benchmark gebruikte bedragen uit Denemarken, Zweden en het Verenigd Koninkrijk zijn gemiddelde valuta koersen gebruikt zoals weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel I.I.15 Valuta koers

	Deense Kroon	Zweedse kroon	Britse Pond
Gemiddelde koers 2003	7,431	9,124	0,692
Gemiddelde koers 2002	7,431	9,161	0,629
Gemiddelde koers 2001	7,452	9,255	0,622
Koers per 31 december 2003	7,445	9,080	0,705
Koers per 31 december 2002	7,429	9,159	0,651
Koers per 31 december 2001	7,437	9,301	0,609

DE KOSTEN EN BATEN VAN DE TOEZICHTHOUDER

- De ontwikkeling van de kosten van de toezichthouder, onderscheiden naar personeelskosten en investeringen (periode 2001 – 2004).
- De ontwikkeling van de vaste en variabele kosten (periode 2001 – 2004).
- Vormen de doorberekende kosten aan particulieren en bedrijven een getrouw beeld van de werkelijk gemaakte kosten?
- Op welke wijze berekent de organisatie de kosten door aan particulieren en bedrijven
- Heeft de organisatie hiertoe een kostentoekeningssysteem ontwikkeld? Zo nee, waarom niet?
- Zo ja, leidt dit systeem ertoe dat alle werkelijk gemaakte kosten worden doorberekend? Waaruit blijkt dat? (subvraag 1.3)

Tabel I.2.1 Kosten en Baten van de toezichthouder in 2003 (2002-2003)

x € 1.000	NL	VK ²⁶	FR	DU	FI	DK	ZW
Afdrachten van marktpartijen	14.999	-	-	101.178 ²⁷	-	1.093 ²⁸	23.922 ²⁹
Overig / <i>Overig</i>	2.787	-	-	10	-	26.120	33.210
Totale baten / inkomsten	17.786	-	16.080	101.188	-	27.213	57.132
Personeel / <i>Personeel</i>	9.803	16.698	9.100	89.116	-	13.310	14.835
Overig / <i>Overig</i>	7.529 ³⁰	11.866	6.980	27.249	-	22.161	41.768
<i>Investerings</i>	766	544	-	11.995	-	-	1.113
Totale lasten / uitgaven	17.332	28.564	16.080	128.360	-	35.472	56.603
Verschil / <i>verschil</i>	454	-	0	-27.172	-	-8.397	529

Tabel I.2.2 Kosten en Baten van de toezichthouder in 2002 (2001-2002)

x € 1.000	NL	VK ³¹	FR	DU	FI	DK	ZW
Afdrachten van marktpartijen	13.289	-	-	-15.557 ³²	-	-	22.952 ³³
Overig / <i>Overig</i>	1.980	-	-	20	-	-	25.358
Totale baten / inkomsten	15.269	-	-	-15.537	-	29.232	48.310
Personeel / <i>Personeel</i>	8.822	14.946	-	89.543	-	12.415	12.964
Overig / <i>Overig</i>	6.141 ³⁴	12.141	-	29.106	-	18.916	34.808
<i>Investerings</i>	1.020	1.367	-	22.490	-	-	845
Totale lasten / uitgaven	14.963	27.087	-	141.139	-	31.331	47.772
Verschil / <i>verschil</i>	306	-	-	-	-	1.898	538

²⁶ Annual Report 2003 Ofstel annex 3: financial reporting.

²⁷ Jahresbericht 2003 RegTP; Verwaltungseinnahmen is inclusief Gebuhren und Beitrage nach TKG € 66.268 duizend, Sonstige Gebuhren und Beitrage € 33.778 duizend.

²⁸ Annex N annual report 2003 NITA: Omzet uit *market-driven activities* bedroeg DKK 8.126 duizend. Uitgaven m.b.t. *market driven activities* bedroeg DKK 9.114 duizend.

²⁹ Årsredovisning 2003 PTS; baten uit *intäker av avgifter och andra ersättningar*.

³⁰ Jaarverslag 2003 OPTA; inclusief rentebaten € 77 duizend.

³¹ Annual Report 2002-2003 Ofstel annex 4. De kosten zijn tevens onderverdeeld in *regulatory policy directorate, compliance directorate en director general office & business support*.

³² Jahresbericht 2002 RegTP; Verwaltungseinnahmen is inclusief gebuhren und beitrage nach TKG (-12.760), Sonstige gebuhren und beitrage (-3.664). Het negatieve bedrag bij *Verwaltungseinnahmen* is ontstaan op grond van *Erstattungen von Gebuhren und Beitrage nach Urteilen des VG Koln und des BverwG in Verwaltungsstreitverfahren zur EMV Beitragsverordnung, zur TK-Nummerngebuhren-VO und zur TK-Lizenzgebuhren-VO*.

³³ Årsredovisning 2002 PTS; baten uit *intäker av avgifter och andra ersättningar*.

³⁴ Inclusief rentebaten ad. € 29 duizend.

Tabel 1.2.3 Kosten en Baten van de toezichthouder in 2001 (2000-2001)

alle bedragen in x € 1.000	NL	VK	FR	DU	FI	DK	ZW
Afdrachten van marktpartijen	10.725	-	-	327.091 ³⁵	-	-	19.794
Overig / <i>Overig</i>	1.789	-	-	-29	-	-	25.245
Totale baten / <i>inkomsten</i>	12.514	-	-	-327.120	-	-	45.039
Personeel / <i>Personeel</i>	8.419	12.333	-	88.222	-	-	10.642
Overig / <i>Overig</i>	5.206 ³⁶	9.636	-	35.181	-	-	34.842
<i>Investeringen</i>	434	913	-	21.945	-	-	491
Totale lasten / <i>uitgaven</i>	13.625	21.969	-	145.348	-	-	45.484
Verschil / <i>verschil</i>	-1.111	-	-	472.468	-	-	-445

De jaarrekening van de OPTA bevat een gedetailleerd overzicht van de opbrengst marktcategoryën en de lasten marktcategoryën. Er wordt geen specifiek onderscheid gemaakt in de hoofdcategoryën post en telecommunicatie. Kosten en opbrengsten worden verantwoord op basis van het baten- en lastenstelsel. De andere landen presenteren over het algemeen een minder gedetailleerd niveau in de jaarverslagen.

Voor het Verenigd Koninkrijk is vooralsnog niet bekend wat de inkomsten van de Oftel zijn geweest. Wel is duidelijk dat Oftel (nu Ofcom) werkt met een baten en lasten stelsel. Opgemerkt wordt dat Oftel een gebroken boekjaar hanteert.

Het jaarlijkse budget van ART is onderdeel van het budget van het Ministerie Economie, Financiën en Industrie (afzonderlijke budget lijn). De gebudgetteerde uitgaven voor 2002 bedroegen € 16.080 duizend waarvan € 9.100 duizend voor personeelskosten. In opdracht van de staat incasseert de ART belastingen en fees. Voor 2002 betrof dat de volgende bedragen: € 14,5 miljoen nationaal nummering plan, € 47 miljoen inzake radio frequenties, € 18,2 miljoen voor management en beheer van licenties en 800 duizend voor administratieve belastingen.

Voor Duitsland is het niet zinvol om de hierboven weergegeven opbrengsten over 2002 en 2003 in de benchmark te betrekken omdat een deel van de verantwoorde opbrengsten betrekking heeft op voorgaande jaren. RegTP hanteert het kastelsel.

FICORA in Finland dekt de kosten van haar activiteiten afdrachten van marktpartijen. De opbrengsten bestaan voornamelijk uit: *radio transmitter fees, spectrum fees, telecommunication network numbering fees, postal operations supervision fees and internet domain name fees*. Financiële overzichten met kosten en baten zijn vooralsnog niet verstrekt.

Opmerkelijk is dat met name RegTP (DU) maar ook P&T (ZW) en NITA (DK) een significant hoger budget hebben dan OPTA. Dit hangt onder meer samen met het takenpakket. Opmerkt wordt dat RegTP ook aanzienlijk meer personeel in dienst heeft (zie ook paragraaf 1.3).

³⁵ Jahresbericht 2001 RegTP.

³⁶ Inclusief rentebaten ad. € 47 duizend.

Tabel 1.2.4 Gemiddelde stijging van de kosten van toezichthouders 2001-2003

x € 1.000	NL	VK	FR	DU	FI	DK	ZW
Gemiddelde jaarlijkse stijging van de totale lasten in de periode 2001-2003	10,7	11,5	-	-6,6	-	11,7	9,8

Met uitzondering van Duitsland, stijgen in alle overige landen waarvan voldoende gegevens bekend zijn de totale kosten (uitgaven) met ongeveer hetzelfde percentage.

DE PERSONEELSLASTEN EN DE FORMATIEPLAATSEN BIJ DE TOEZICHTHOUDER

- Het totaal aantal formatieplaatsen bij de toezichthouder onderscheiden naar toezicht op postmarkt, toezicht op telecommunicatiemarkt en interconnectie.
- Ontwikkeling totale omvang arbeidskosten, onderscheiden naar kosten vast personeel, kosten tijdelijk personeel en kosten uitbesteed werk (periode 2001-2004).
- De gemiddelde loonkosten (arbeidskosten) per medewerker en de ontwikkeling hiervan in de periode 2001-2004.
- De gemiddelde opleidingskosten per medewerker en de ontwikkeling hiervan in de periode 2001-2004
- Arbeidsvoorwaarden van de collegeleden
- De verhouding tussen kosten lijn en kosten staf (subvraag 2.9)

Tabel 1.3.1 Overzicht aantal formatieplaatsen van de internationale toezichthouders

	NL	VK	FR	DU	FI	DE	ZW
2003	140 ³⁷	235 ³⁸	-	~ 2.225	-	255	235 ³⁹
2002	132 ⁴⁰	236	-	~ 2.260	-	238	229
2001	117 ⁴¹	208	-	~ 2.500	-	233	-

Opmerkelijk is dat de met name RegTP (DU) veel meer personeel in dienst heeft dan de andere autoriteiten. Dit hangt samen met de omvangrijke activiteiten van RegTP op het gebied van frequentie management en technische regulering (nationale service op het gebied van het monitoren en inspectie van radio, interferentie, onderzoek van frequentiegebruik, etcetera). RegTP is op dit moment bezig om het personeelsbestand te verminderen⁴². Kenmerkend is ook de opbouw van het personeelsbestand van RegTP met relatief veel personeel in de klasse *Mittlerer* en *Einfacher dienst* hetgeen ook zijn reflectie vindt in een lagere

³⁷ Bron: Jaarverslag 2003 OPTA p86.

³⁸ Bron: Annual Report 2003 Oftel p37.

³⁹ Inclusief parttime/tijdelijk contract.

⁴⁰ Gemiddelde over het jaar.

⁴¹ Bron: Jaarverslag 2001 OPTA p92; volgens het JV over 2002 bedraagt het gemiddeld aantal werknemers 113.

⁴² Bron: Karl-Heinz Neumann, 17.12.2004.

gemiddelde personeelskosten per FTE. Ook de autoriteiten van landen als Zweden en Denemarken die qua omvang vergelijkbaar zijn met Nederland hebben relatief meer medewerkers in dienst.

Tabel 1.3.2 Personeelskosten per FTE

(€ 1.000)	NL	VK	FR	DU	FI	DK	ZW
2003	70	71	-	~ 40	-	52	~ 63
2002	67	63	-	~ 39	-	52	~ 57
2001	72	59	-	~ 35	-	-	-
Gemiddelde jaarlijkse stijging loonkosten per FTE in de periode 2001-2003 [%]	-1.4	8.5	-	~6.3	-	0.0	~9.5

In de vergelijking van de personeelskosten worden de totale personeelskosten meegenomen inclusief – voorzover bekend – sociale lasten, pensioenlasten en andere personeelskosten. Op basis van de gegevens zoals die zijn weergegeven in de jaarverslagen van de autoriteiten was het niet mogelijk de loonkosten per FTE te bepalen. De loonkosten van OPTA zijn vergelijkbaar met die van Oftel (VK) maar hoog te noemen ten opzichte van de toezichthouders in Duitsland, Denemarken en Zweden. Dit is onder meer te verklaren door het feit dat in laatstgenoemde landen meer personeel in dienst is met een lagere opleiding.

De bezoldiging van collegeleden is alleen bekend voor Ofcom (en dus niet Oftel). Volgens het *Annual Report Ofcom 2003/04* bedroeg de bezoldiging van de collegeleden € 2.114 duizend over de periode 2003-2004⁴³. Op basis van 9 *boardmembers* bedraagt de gemiddelde bezoldiging per *boardmember* € 235 duizend. Echter, het bestuur bestaat uit 6 *non-executive directors* en 3 *executive directors*. De *Executive directors* ontvangen een significant hogere bezoldiging⁴⁴. De Ofcom geeft in het aantal formatieplaatsen nog onderscheid in de functiegroep. Voor 2003-04 zijn de gegevens als volgt: senior niveau 109; middenkader en junior niveau 101 en administratief personeel 30

GESCHILLEN EN KLACHTEN

- Het aantal behandelde geschillen en klachten
- De wijze van bekostiging van klachten en geschillen en de invloed hiervan op de interne bedrijfsvoering.

⁴³ Bron: *Annual Report Ofcom 2003-2004* p79. Bedrag betreft total remuneration inclusief pensioen allowances, benefits, bonuses.

⁴⁴ Bron: Martin Cave/Gill Allen, 17.12.2004.

Tabel 1.4.1 Overzicht aantal behandelde geschillen en klachten bij de verschillende internationale toezichthouders

	NL ⁴⁵	VK	FR ⁴⁶	DU ⁴⁷	FI	DE	ZW
2003	-	107.000 ⁴⁸	15	12.000	-	-	4.000
2002	3.299	-	15	12.000	-	-	1.400
2001	3.021	-	15	16.000	-	-	-

Het aantal geschillen en klachten zoals weergegeven in de bovenstaande tabel verschilt sterk per toezichthouder. Dit hangt onder andere nauw samen met de gehanteerde definitie van geschil en klacht en het is derhalve ook niet zinvol om op basis van de verzamelde gegevens een vergelijking te maken.

De Oftel (VK) vermeldt in haar jaarverslag over 2003 het aantal beantwoorde telefoongesprekken (188.000) en het aantal beantwoorde geschreven klachten en verzoeken om inlichtingen (30.000) in de periode Januari – November 2003. In totaal zijn er in deze periode ruim 109.000 nieuwe zaken geopend. Er wordt geen onderscheid gemaakt in klachten en geschillen. Van het aantal geregistreerde klachten in 2003-04 (107 duizend) wordt een verdeling gegeven naar type klacht: Internet (8.500), mobiele telefonie (37.600), vaste telefonie (53.000) en overige (8.000). Het totaal aantal uitgezonden publicaties in deze periode bedroeg 9.600.

Het jaarverslag van RegTP (DU) maakt melding van het feit dat het aantal *Anfragen* jaarlijks stijgt (van 21.000 in 2001 tot 29.000 in 2003) terwijl het aantal *Beschwerden* afneemt (zoals weergegeven in tabel 1.4.1)

ART (FR) handelt disputen (tussen operators) af op verschillende gebieden waaronder grensoverschrijdende disputen. In haar jaarverslag wordt het aantal afgehandelde disputen summier vermeld. In de periode 1997-2003 zijn 90 disputen afgehandeld

Uit de Zweedse jaarverslagen⁴⁹ is voor 2003 de volgende onderverdeling in klachten gehaald: telefonie vaste net (1.971), Internet (1.952), Mobiele telefonie (152), Overig (10). Tevens worden de klachten ook gecategoriseerd naar onder meer rekeningen & betalingen, ADSL, abonnementen, marketing & spam, voorwaarden & condities, nummer portabiliteit, klantenservice en overig.

⁴⁵ Betreft aantal klachten en vragen.

⁴⁶ Gebaseerd op 90 disputen sinds 1997, gemiddeld 15 disputen per jaar.

⁴⁷ Betreft aantal *Beschwerden*.

⁴⁸ Gebaseerd op 107.000 klachten in 11 maanden.

⁴⁹ Bron: Allmänhetens klagomål på området för elektronisk kommunikation 2003, PTS, 28 maj 2004.

OUTPUT-, KWALITEITS- EN DOELMATIGHEIDSINDICATOREN

- Zijn er uitvoeringstaken waarvan de resultaten (output) benoemd en gekwantificeerd kunnen worden?
- Worden er indicatoren gebruikt om de doelmatigheid te beoordelen? Zo ja, welke?
- Heeft de toezichthouder een kwaliteitsbeleid en kan iets gezegd worden over hoe de organisatie scoort op c.q. werkt aan de verbetering van:
 - Responsiviteit
 - Servicegerichtheid
 - Kwaliteitszorg

Tabel 1.5.1 Samenvattend overzicht van gehanteerde indicatoren

	NL	VK	FR	DU	FI	DE	ZW
Percentage van het aantal bezwaren, behandeld binnen de wettelijke termijn	X						
Doorlooptijd van disputen en onderzoeken verdeeld in klassen		X	X				
Aantal hoger beroepszaken	X						
Aantal hoorzittingen	X						
Aantal persberichten en publicaties	X						
Aantal behandelde bezwaarschriften	X						
Aantal behandelde beroepszaken	X						
Aantal afgeronde voorzieningen	X						
Aantal beslissingen en aanbevelingen			X				
Telefonische bereikbaarheid (schaal 1..10)	X						
Klanttevredenheid (schaal 1..10)	X						
Mate waarin vooraf opgestelde performance criteria is bereikt (kwalitatief)						X	

Kenmerkend voor Denemarken is dat de gewenste performance van de NITA is vastgelegd in een performance overeenkomst tussen de NITA en het ministerie. Deze performance agreement bevat onder meer een aantal doelen die samenhangen met projecten, specifieke taken van NITA. De NITA geeft op gestructureerde wijze aan welke doelen zijn overeengekomen en in welke mate deze zijn gerealiseerd in de daarvoor overeengekomen periode.

In Frankrijk wordt Naast het aantal disputen dat in behandeling is genomen wordt er gesproken over een maximale behandel termijn van disputen van 3 tot 6 maanden. Het is niet bekend of de lengte en ontwikkeling van de behandel termijn als outputindicator wordt gebruikt. ART verstrekt aanbevelingen en neemt beslissingen.

2. NATIONALE BENCHMARK

INLEIDING

De volgende autoriteiten zijn betrokken in de nationale benchmark ten opzichte van de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit OPTA:

- Pensioen en verzekeringskamer PVK
- College Bescherming Persoonsgegevens CBP
- Nederlandse MededingingsAutoriteit

DE CONTEXT WAARBINNEN DE TOEZICHTHOUDER FUNCTIONEERT

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>De aard van de wettelijke taken en bevoegdheden</u>• <u>De wijze waarop de toezichthouder en het toezicht is georganiseerd</u>• <u>Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroepsregels</u> |
|---|

Pensioen en verzekeringskamer

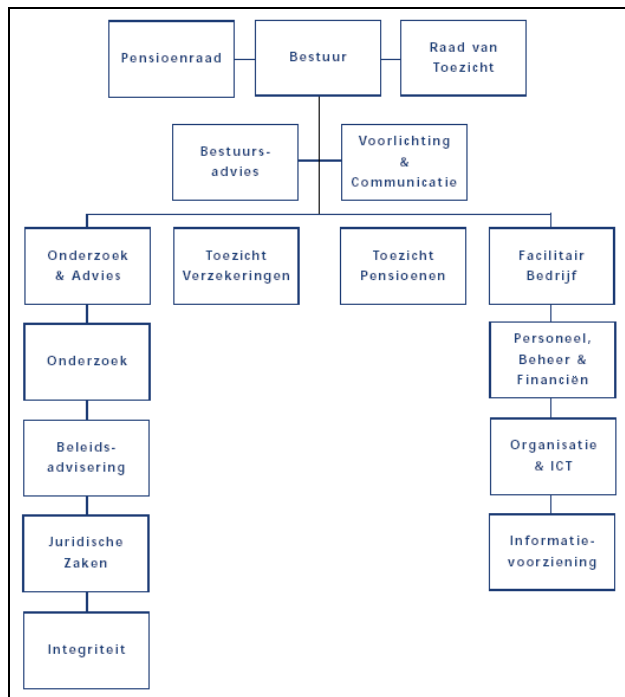
De Pensioen en Verzekeringskamer (PVK) houdt toezicht op Verzekeraars en Pensioenfondsen. In 2004 is de PVK gefuseerd met De Nederlandsche Bank (DNB) en vormt sindsdien een integraal onderdeel van DNB. Het toezicht op financiële instellingen is sindsdien functioneel ingericht. Dat betekent dat het toezicht op de Nederlandse financiële sector nu is verdeeld in het prudentieel toezicht, dat waakt over de gezondheid van financiële instellingen en de financiële sector, en in het gedragstoezicht, dat het gedrag van partijen op de financiële markten beoordeelt. Prudentieel toezicht is een taak van DNB. Daarentegen is gedragstoezicht in handen van de Autoriteit Financiële Markten. De Autoriteit Financiële Markten richt zich op het bewaken van het gedrag van financiële instellingen. Daarbij gaat het niet alleen om de gedragingen van de instellingen op de financiële markten en beurzen, maar bijvoorbeeld ook om de communicatie van de instellingen met hun klanten.

Aangezien de benchmark betrekking heeft op de periode 2001-2003 wordt de PVK als vergelijking genomen, tenzij dit anders in de tekst is toegelicht.

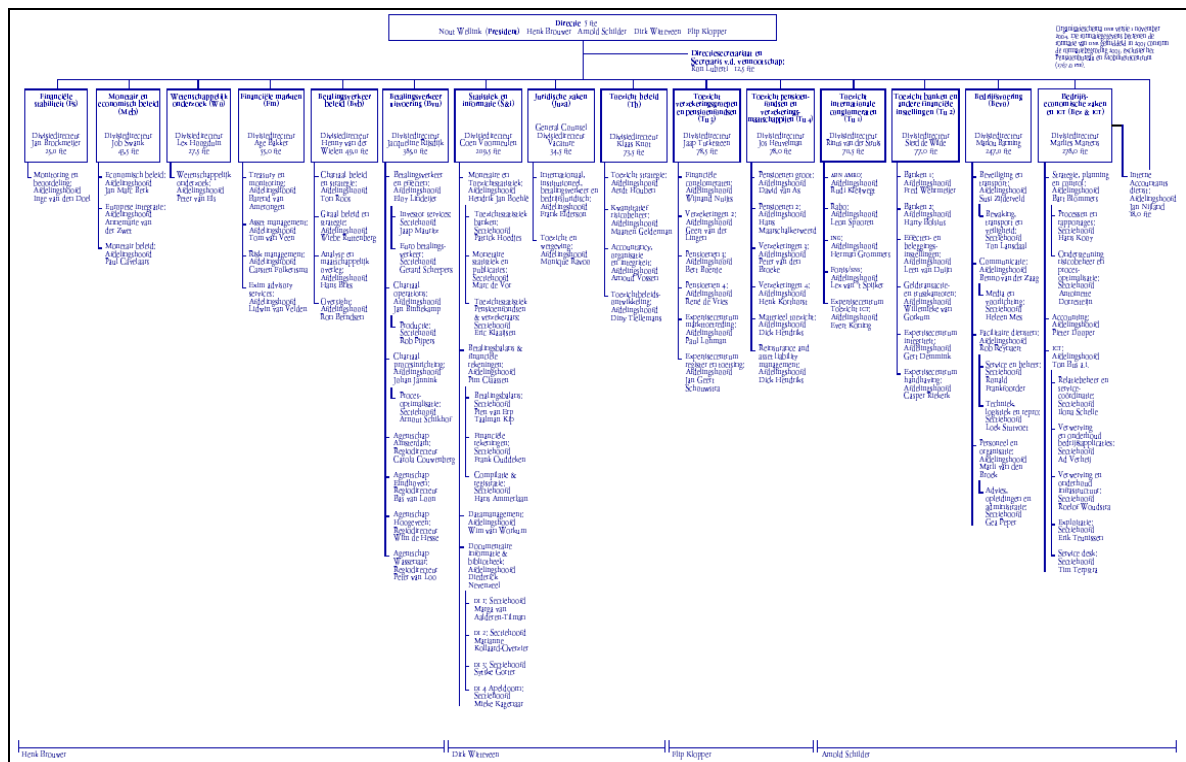
Tabel 2.1.1 PVK (DNB)

Pensioen en verzekeringskamer (DNB)	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>De PVK houdt toezicht op Verzekeraars en Pensioenfondsen. Meer specifiek houdt dit in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toezicht op de soliditeit van pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen (solvabiliteit, liquiditeit, continuïteit en integriteit van de bedrijfsvoering) • Materieel toezicht op de juiste naleving van wettelijke voorschriften m.b.t. de inhoud van pensioen regelingen • Verrichten van onderzoek en het bevorderen van kennisontwikkeling. • De PVK voert op dit gebied de volgende activiteiten uit: • Toezicht op bewindvoering, (stille) curatele en afronding van liquidatie. • Beoordelen van verslagstaten en aanvullende rapportages van pensioenfondsen en verzekeraars; opleggen van dwangsommen voor niet (tijdig) indienen van verslagstaten en behandelen van bezwaarschriften in deze. • Toezicht op integriteit w.o. toetsing van beleidsbepalers, handhaving van wetten (bijv. bestrijden van verzekeraars zonder vergunning), internet toezicht, opvolgen van AMvB besluit integere bedrijfsvoering kredietinstellingen en verzekeraars. • Toezicht op conglomeraten • Periodiek overleg met pensioenfondsen omtrent beleid • Samenwerking met buitenlandse toezichthouders
Organisatie en verantwoording	<p>Door middel van een Juridische fusie is de PVK in 2004 opgegaan in DNB. DNB is een naamloze vennootschap, waarop de relevante bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek van toepassing zijn. Het dagelijks bestuur is in handen van een directie, die bestaat uit een president en maximaal vijf directieleden. De directieleden zijn door de Kroon steeds voor zeven jaar benoemd. De directie staat onder toezicht van een Raad van Commissarissen (RvC), die ook de jaarrekening van de Bank vaststelt. De RvC bestaat uit tenminste negen en ten hoogste twaalf leden. Eén lid van de RvC wordt benoemd van overheidswege, telkens voor een periode van vier jaar. De voorzitter en de overige leden van de RvC worden, ook telkens voor een periode van vier jaar, benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Daarnaast is er een Bankraad, waaraan de president verslag uitbrengt over de algemene economische ontwikkeling en het gevoerde beleid. De Bankraad kan de directie adviseren. Twee leden van de RvC hebben zitting in de Bankraad, waaronder de van overheidswege benoemde commissaris.</p>
Specifieke regels t.a.v. bezwaar en beroep	College van beroep voor het bedrijfsleven

Figuur 2.1.2 Organogram PVK⁵⁰



Figuur 2.1.3 Organogram DNB



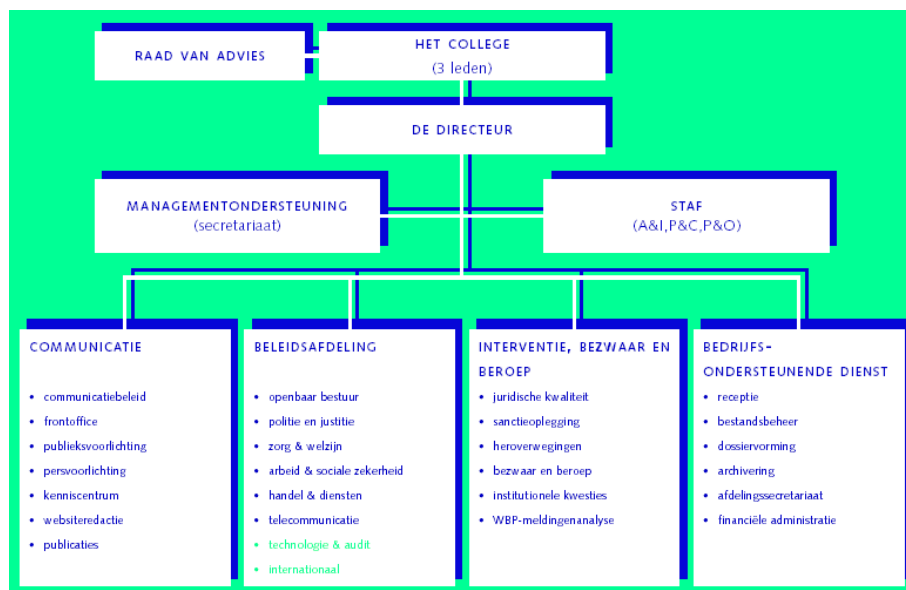
⁵⁰ Bron: JRVSLG 2001 PVK, p6.

College Bescherming Persoonsgegevens

Tabel 2.1.4 CBP

College Bescherming Persoonsgegevens	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>Het college bescherming persoonsgegevens ziet er op grond van de wet bescherming persoonsgegevens als onafhankelijke instantie op toe dat persoonsgegevens zorgvuldig worden gebruikt en beveiligd en dat privacy van burgers ook in de toekomst gewaarborgd blijft. Taken van het CBP zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advisering omtrent wetgeving en AMvB die betrekking hebben op verwerking persoonsgegevens • Toetsing van gedragscodes die uitvoering geven aan wettelijke bepalingen • Toetsing van reglementen bij bijzondere omstandigheden • Registreren van WBP meldingen inzake geautomatiseerde verwerking persoonsgegevens • Voorlichting en advisering omtrent WPB en andere privacy wetgeving • Bemiddeling en klachtenbehandeling • Verlenen van ontheffing verbod op registreren bijzondere gegevens • Advisering minister van justitie over doorgifte persoonsgegevens naar derde landen • Uitvoeren van ambtshalve onderzoeken • Opleggen van bestuurlijke boetes of dwangsom
Organisatie en verantwoording	<p>Het CBP is bij de uitvoering van zijn bevoegdheden gehouden aan de normen die worden gesteld in de Algemene wet bestuursrecht. Met het oog op de handhavingsbevoegdheden zijn de waarborgen voor een juiste taakvervulling in de wet aangescherpt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ De mogelijkheid van bezwaar en beroep op de bestuursrechter tegen besluiten van het CBP. ⇒ De mogelijkheid van een klacht bij de Nationale Ombudsman. ⇒ De Wet openbaarheid van bestuur is van toepassing. ⇒ Het CBP is ingevolge artikel 56, derde lid, van de WBP verplicht tot vaststelling van een bestuursreglement dat onder meer regels bevat over werkwijzen en procedures met het oog op een goede en zorgvuldige uitoefening van de verschillende taken. ⇒ Het CBP is als bestuursorgaan uiteraard ook gebonden aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

Figuur 2.1.5 Organogram CBP⁵¹



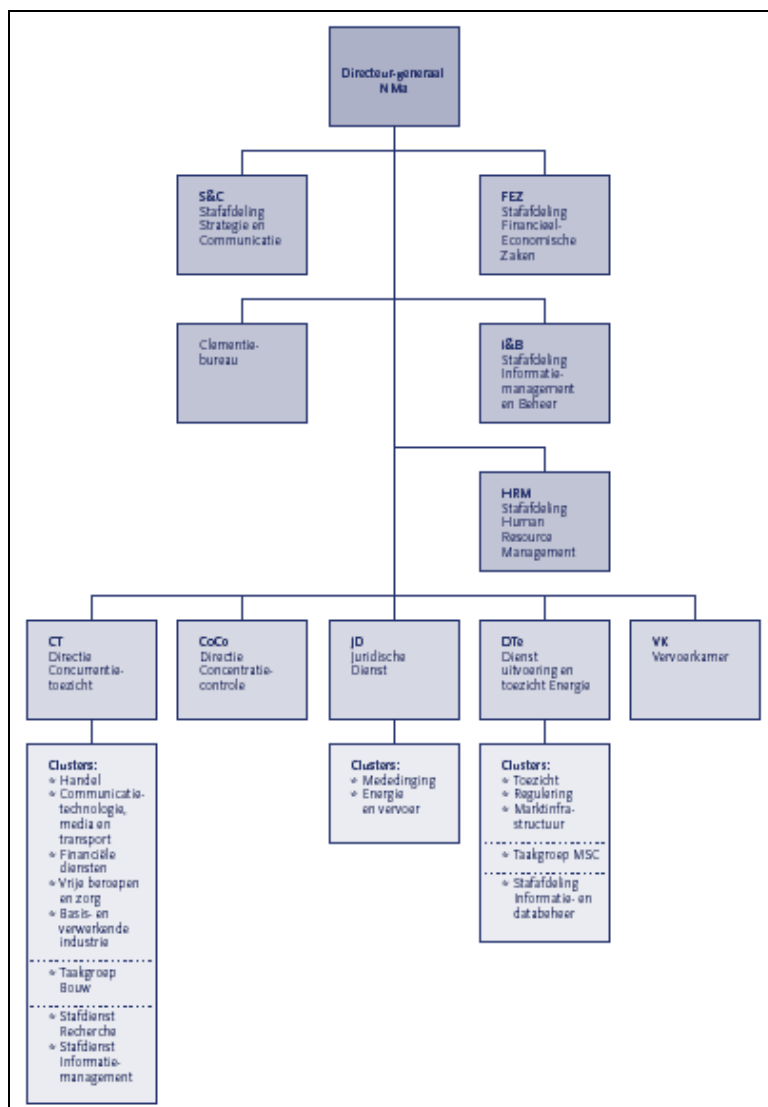
⁵¹ Bron: Jaarverslag 2003 CPB.

Nederlandse Mededingingsautoriteit

Tabel 2.1.6 NMa

Nederlandse Mededingingsautoriteit	
Aarde van de wettelijke taken en bevoegdheden	<p>De uitvoering van de Mededingingswet is opgedragen aan de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa). De NMa handhaaft het verbod op kartels of misbruik van een economische machtspositie en toetst fusies en overnames. De taken van de NMa omvatten het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Controleren van naleving van de Mededingingswet; ⇒ Opsporen en onderzoeken van mogelijke kartelvorming en misbruik van economische machtsposities; ⇒ Toetsen van voorgenomen concentraties; ⇒ Doen beëindigen en sanctioneren van overtredingen; ⇒ Behandelen van bezwaar en beroepschriften; ⇒ Desgevraagd geven van adviezen aan ministeries over effecten op de mededinging van voorgenomen of bestaande regelgeving en besluiten; ⇒ Leveren van inbreng in internationale overlegstructuren over de toepassing van de nationale en Europese mededingingsregels; ⇒ (Laten) doen van marktstudies; ⇒ Geven van voorlichting. <p>Het werkveld van de NMa wordt bepaald door de bevoegdheden die zij uit hoofde van het handhaven van de Mededingingswet heeft. Dit valt uiteen in bepalingen over:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Kartelverbod ⇒ Misbruik maken van een economische machtspositie ⇒ Uitoefenen van concentratiecontrole
Organisatie en verantwoording	De NMa is een agentschap van het ministerie van EZ.

Figuur 2.1.7 Organogram NMa



DE KOSTEN EN BATEN VAN DE TOEZICHTHOUDER

- De ontwikkeling van de kosten van de toezichthouder, onderscheiden naar personeelskosten en investeringen (periode 2001 – 2004).
- De ontwikkeling van de vaste en variabele kosten (periode 2001 – 2004).
- Vormen de doorberekende kosten aan particulieren en bedrijven een getrouw beeld van de werkelijk gemaakte kosten?
 - Op welke wijze berekent de organisatie de kosten door aan particulieren en bedrijven
 - Heeft de organisatie hiertoe een kostentoerekeningssysteem ontwikkeld? Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, leidt dit systeem ertoe dat alle werkelijk gemaakte kosten worden doorberekend? Waaruit blijkt dat? (subvraag 1.3)

Tabel 2.2.1 Baten en lasten van de toezichthouder in 2003

x € 1.000	OPTA	PVK	CBP	NMa ⁵²
Afdrachten van marktpartijen	14.999	34.416 ⁵³	-	6.996
Overige baten	2.787	380 ⁵⁴	-	27.626
Totale baten / inkomsten	17.786	34.796	-	34.622
Personeel	9.803	24.313	3.320	22.694
Overig	7.529 ⁵⁵	10.483	1.256 ⁵⁶	11.928
<i>Investeringsen</i>	766	5.624	-	-
Totale lasten / uitgaven	17.332	34.796⁵⁷	4.576	34.622
Verschil	454	0	-	0

Tabel 2.2.2 Baten en lasten van de toezichthouder in 2002

x € 1.000	OPTA	PVK	CBP	NMa ⁵⁸
Afdrachten van marktpartijen	13.289	34.711 ⁵⁹	-	4.583
Overige	1.980	415	-	26.195
Totale baten / inkomsten	15.269	35.126	-	30.781
Personeel	8.822	25.746	2.853	16.817
Overige	6.141 ⁶⁰	9.380	1.762 ⁶¹	13.964
<i>Investeringsen</i>	1.020	7.793	-	-
Totale lasten / uitgaven	14.963	35.126	4.616	30.781
Verschil	306	0	-	0

⁵² Jaarverslag NMa 2003 p21. Inclusief DTe, vervoerkamer, zorgautoriteit (gegevens zijn in gesplitst verkrijgbaar).

⁵³ Jaarverslag PVK 2003 p74; inclusief dwangsommen ad. € 380 duizend en te verrekenen overschot met instellingen ad. € 1.017 duizend.

⁵⁴ Jaarverslag PVK 2003 p74; betreft baten uit dwangsommen.

⁵⁵ Jaarverslag 2003 OPTA; inclusief rentebaten € 77 duizend.

⁵⁶ Exclusief huurlasten; MvJ stelt huisvesting beschikbaar.

⁵⁷ Jaarverslag PVK 2003 p63.

⁵⁸ Jaarverslag NMa 2002 p19 inclusief DTe en vervoerkamer.

⁵⁹ Jaarverslag PVK 2002 p56; inclusief € 5.006 duizend te verrekenen met instellingen.

⁶⁰ Inclusief rentebaten ad. € 29 duizend.

⁶¹ Exclusief huurlasten; MvJ stelt huisvesting beschikbaar.

Tabel 2.2.3 Baten en lasten van de toezichthouder in 2001

x € 1.000	OPTA	PVK	CBP	NMa ⁶²
Afdrachten van marktpartijen	10.725	22.449 ⁶³	-	1.001
Overige	1.789	546	-	25.242
Totale baten / inkomsten	12.514	22.955	-	26.243
Personeel	8.419	16.740	2.693	11.088
Overige	5.206 ⁶⁴	6.225	1.226 ⁶⁵	15.155
<i>Investeringsen</i>	<i>434</i>	<i>3.036</i>	-	-
Totale lasten / uitgaven	13.625	22.995	3.919	26.243
Verschil	-1.111	0	-	0

In de toezichtwetten is bepaald dat de kosten van de Pensioen- & verzekeringskamer jaarlijkse worden verhaald op de onder toezicht staande instellingen. De toerekening van de kosten vindt plaats op basis van de begrote werkzaamheden die voor de verschillende toezicht sectoren worden verricht⁶⁶ (verzekeraars, pensioen- en spaarfondsen, beroepspensioenfondsen, overige).

CBP alloceert de kosten toe aan onderscheiden sectoren. Bijvoorbeeld de sector interventie, bezwaar en beroep (sancties en rechtsbescherming) kostte in 2003 € 353 duizend (7,7% van het totale budget).

Voor de NMa zijn de uitgaven zijn gelijk aan opbrengsten aangezien het verschil wordt gedekt door de schatkist. Opbrengsten bestaan voornamelijk uit boetes, gelden regeling kostenverhaal energie (DTe). De NMa werkt vooralsnog met het kasverplichtingenstelsel. Dit wil zeggen dat er twee soorten budgetten en realisaties bestaan. De kasontvangsten en kasuitgaven worden geboekt op het moment van de daadwerkelijke transactie. Verplichtingen worden geboekt op het moment dat de verplichting wordt aangegaan. Een kasboeking vindt normaliter later plaats dan de verplichtingen-boeking.

Tabel 2.2.4 Baten en lasten van de toezichthouder in 2001

	OPTA	PVK	CBP	NMA
Personeelskosten als percentage van de totale kosten in 2003	56,6	70,0	72,6	65,5
Jaarlijkse stijging van de kosten (uitgaven) in de periode 2001-2003 [%]	10,7	17,0	7,2	12,1

De kosten stijgen het meest bij de PVK hetgeen samenhangt met een groei van het aantal personeelsleden. Bij CBP is de kostenstijging gering.

⁶² Jaarverslag NMa p80; inclusief DTE.

⁶³ Jaarverslag PVK 2001 p78; inclusief € 815 verrekend met instellingen (Saldo baten -/- lasten).

⁶⁴ Inclusief rentebaten ad. € 47 duizend.

⁶⁵ Exclusief huurlasten; MvJ stelt huisvesting beschikbaar.

⁶⁶ Jaarverslag PVK 2003 p64.

DE PERSONEELSLASTEN EN DE FORMATIEPLAATSSEN BIJ DE TOEZICHTHOUDER

- Het totaal aantal formatieplaatsen voor regulerende taken.
- Ontwikkeling totale omvang arbeidskosten, onderscheiden naar kosten vast personeel, kosten tijdelijk personeel en kosten uitbesteed werk (periode 2001-2004).
- De gemiddelde loonkosten (arbeidskosten) per medewerker en de ontwikkeling hiervan in de periode 2001-2004.
- De gemiddelde opleidingskosten per medewerker en de ontwikkeling hiervan in de periode 2001-2004
- Arbeidsvoorwaarden van de collegeleden
- De verhouding tussen kosten lijn en kosten staf (subvraag 2.9)

Tabel 2.3.1 Overzicht aantal formatieplaatsen van de nationale toezichthouders

Formatieplaatsen (FTE)	OPTA	PVK	CBP ⁶⁷	NMA
2003	140 ⁶⁸	231	59	342
2002	132 ⁶⁹	205	50	303
2001	117 ⁷⁰	177 ⁷¹	50	187

Tabel 2.3.2 Loonsom en loonkosten per FTE

x € 1.000	OPTA	PVK	CBP	NMA
Totale loonsom in 2003	6.932	13.853 ⁷²	3.320	-
Loonkosten per FTE in 2003	50	59	56	-
Totale loonsom in 2002	6.027	13.297	2.853	-
Loonkosten per FTE in 2002	46	65 ⁷³	57	-
Totale loonsom in 2001	4.781	11.438 ⁷⁴	2.694	-
Loonkosten per FTE in 2001	42	65	54	-
Gemiddelde jaarlijkse stijging loonkosten per FTE in de periode 2001-2003	8,0	-5,1	1,8	-

⁶⁷ Jaarverslag CBP 2003 p51.

⁶⁸ Jaarverslag 2003 OPTA p86.

⁶⁹ Gemiddelde over het jaar.

⁷⁰ Jaarverslag 2001 OPTA p92; volgens het JV over 2002 bedraagt het gemiddeld aantal werknemers 113.

⁷¹ Jaarverslag PVK 2001 p85; gemiddeld aantal FTE.

⁷² Jaarverslag CPB 2001 p82; exclusief sociale en pensioen lasten en overige personeelskosten.

⁷³ Jaarverslag PVK 2002 p64; bedrag is inclusief tegemoetkoming premie ziektekosten, gratificaties, toename reservering verlofdagen, eenmalige uitkeringen. Het gemiddeld salaris per FTE bedraagt € 55 duizend.

⁷⁴ Jaarverslag PVK p84; exclusief sociale en pensioen lasten en overige personeelskosten.

Tabel 2.3.3 Kosten voor opleiding

x € 1.000	OPTA	PVK	CBP ⁷⁵	NMA
Opleidingskosten 2003	-	640	84	-
Opleidingskosten per FTE 2003	-	2.6	1.4	-
Opleidingskosten 2002	-	-	99	-
Opleidingskosten per FTE 2002	-	-	2.0	-
Opleidingskosten 2001	-	-	56	-
Opleidingskosten per FTE 2001	-	-	1.1	-

Tabel 2.3.4 Bezoldiging van collegeleden

Bedragen x € 1.000	OPTA ⁷⁶	PVK	CBP	NMA
Aantal Collegeleden 2003	3	3	3	-
Bezoldiging college	378	539 ⁷⁷	-	-
Gemiddelde bezoldiging college	126	269	-	-
Aantal Collegeleden 2002	3	3	3	-
Bezoldiging college	365	459 ⁷⁸	-	-
Gemiddelde bezoldiging college	122	230	-	-
Aantal Collegeleden 2001	3	3	3	-
Bezoldiging college	278	602	-	-
Gemiddelde bezoldiging college	93	201	-	-

De salarissen van de bestuursleden van de PVK zijn vastgesteld bij koninklijk besluit. In 2001 was de beloning voor de leden van het bestuur als volgt: voorzitter € 204 duizend en bestuurslid € 186 duizend⁷⁹. Voor 2002 waren de volgende bedragen van toepassing: voorzitter € 232 duizend en bestuurslid 227.000.

De bezoldiging van de collegevoorzitter van CBP is vastgesteld op het maximum van salarisschaal 18 van bijlage B van het bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984. Voor de overige leden geldt het maximum van schaal 17⁸⁰

Het Jaarverslag 2003 van NMa biedt inzicht in inzet medewerkers op prioritaire gebieden en taak. Het percentage van de loonsom dat besteed werd aan opleidingen bedroeg 4,5% in 2003.

⁷⁵ Jaarverslag CBP 2003 p55.

⁷⁶ Jaarverslag OPTA. Bezoldiging is inclusief toelagen, vergoedingen, pensioenbijdragen en sociale lasten.

⁷⁷ Jaarverslag PVK 2003 p84; Bezoldiging ad. € 539 duizend is voor twee collegeleden. Het derde bestuurslid is tevens voorzitter van DNB. Bedrag is inclusief onkostenvergoedingen.

⁷⁸ Jaarverslag PVK 2002 p64; Bezoldiging ad. € 459 duizend is voor twee collegeleden. Het derde bestuurslid is tevens voorzitter van DNB. Bedrag is inclusief onkostenvergoedingen.

⁷⁹ Jaarverslag PVK 2001 p85.

⁸⁰ Jaarverslag CBP 2003 p59.

GESCHILLEN EN KLACHTEN

- Het aantal behandelde geschillen en klachten
- De wijze van bekostiging van klachten en geschillen en de invloed hiervan op de interne bedrijfsvoering.

Tabel 2.4.1 Overzicht aantal behandelde geschillen en klachten bij de verschillende toezichthouders

	OP-TA ⁸¹	PVK	CBP ⁸²	NMA ⁸³
2003	-	-	316	219
2002	3.299	-	282	187
2001	3.021	-	290	145

Omdat het begrip geschil en klacht niet duidelijk afgebakend is, lijkt het niet mogelijk om conclusies te trekken uit bovenstaande cijfers

OUTPUT-, KWALITEITS- EN DOELMATIGHEIDSINDICATOREN

- Zijn er uitvoeringstaken waarvan de resultaten (output) benoemd en gekwantificeerd kunnen worden?
- Worden er indicatoren gebruikt om de doelmatigheid te beoordelen? Zo ja, welke?
- Heeft de toezichthouder een kwaliteitsbeleid en kan iets gezegd worden over hoe de organisatie scoort op c.q. werkt aan de verbetering van
 - Responsiviteit
 - Servicegerichtheid
 - Kwaliteitszorg

De onderstaande tabel bevat een opsomming van indicatoren die door de verschillende autoriteiten in hun jaarverslagen gerapporteerd worden.

⁸¹ Betreft aantal klachten en vragen.

⁸² Bron: Jaarverslag 2003 p55. Betreft 'bemiddeling en klachten'.

⁸³ Jaarverslag 2003 NMa; betreft afgeronde klachten van overtredingen van de mededingingwet.

Tabel 2.5.1 Samenvattend overzicht van indicatoren toegepast door de toezichthouders

	OPTA	PVK	CBP	NMA
Aantal bezwaren behandeld binnen de wettelijke termijn [percentage]	X			
hoger beroepszaken [aantal]	X			
hoorzittingen [aantal]	X			
persberichten en publicaties [aantal]	X			
behandelde bezwaarschriften [aantal]	X		X	X
behandelde beroepszaken [aantal]	X		X	
Afgeronde voorzieningen [aantal]	X			
Telefonische bereikbaarheid [schaal 1..10]	X			
Klanttevredenheid [schaal 1..10]	X			
Voorlichtingsverzoeken [aantal]		X	X	
Gedragscodes [aantal]		X		
Wetgevingsadviezen en adviezen aan ministerie [aantal]		X	X	X
Boetes [aantal]			X	X
Dwangsommen [aantal]		X	X	
Bestuursdwang [aantal]			X	
Ambtshalve onderzoek [aantal]			X	
Totaal opgelegde boetes [x € 1.000]				X
Afgeronde verzoeken ontheffing kartelverbod [aantal]				X
Zaken afgerond met rechtsoordeel [aantal]				X
Verleende ontheffingen		X		
bezwaarschriften en beroepsschriften		X		
Verleende en ingetrokken vergunningen [aantal]		X		
Behandelde portefeuilleoverdrachten [aantal]		X		
Kennisgeving van diensten uit Nederland aan autoriteiten van andere lidstaten		X		
Reglementen			X	
WBP-meldingen			X	
Internationale taken [aantal]			X	
Bijzondere gegevens [aantal]			X	
Gegevensverkeer derde landen [aantal]			X	
Wet openbaarheid bestuur [aantal]			X	
Aantal rapporten vanwege vermoeden overtreden Mededingingswet				X
Meldingen van concentraties				X

De PVK kwantificeert en kwalificeert haar activiteiten deels onderscheiden naar soort verzekeraars en pensioenfondsen. Ook het CBP houdt 'productiecijfers' bij in aantallen, die samenhangen met de taken en bevoegdheden. De NMa publiceert gedetailleerd overzicht van besluiten. Voor het beheersen van de bedrijfsprocessen en het afleggen van verantwoording heeft de NMa in 2002 de balanced scorecard ingezet om de score op kritieke succesfactoren inzichtelijk te maken. Dit zijn de factoren die doorslaggevend zijn voor het succesvol opereren van de NMa. De NMa heeft kritieke succesfactoren bepaald vanuit vier perspectieven: het Resultaatperspectief, het Klant-/omgevingsperspectief, het Eigenaarperspectief en het Interneorganisatieperspectief.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Nederland - OPTA

- ⇒ www.opta.nl
- ⇒ Ministerie van Economische Zaken; *Nationale en internationale inventarisatie markttoezichthouders en EU-toezichtbeleid*, Eindrapport, Rotterdam 18 mei 2004
- ⇒ *Visie op markttoezicht*, Beantwoording van de motie Heemskerk c.s., Tweede kamer, 2003-2004, 292000 XIII, nr.5
- ⇒ *Visie op de markt*, OPTA, 2002
- ⇒ *Jaarverslag 2002*, OPTA
- ⇒ *Jaarverslag 2001*, OPTA
- ⇒ *Jaarverslag 2003*, OPTA

Denemarken - NITA

- ⇒ www.itst.dk
- ⇒ *Annual Report 2002 Annexes*, National IT and Telecom Agency,
- ⇒ *Status 2001 Annexes*, National Telecom Agency Denmark, September 2001.
- ⇒ *Annual Report 2003 Annexes*, National IT and Telecom Agency, Denmark, 2004
- ⇒ Ministerie van Economische Zaken; *Nationale en internationale inventarisatie markttoezichthouders en EU-toezichtbeleid*, Eindrapport, Rotterdam 18 mei 2004

Duitsland

- ⇒ Jahresbericht 2003 Marktdaten der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post
- ⇒ Jahresbericht 2002 Marktdaten der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post
- ⇒ Jahresbericht 2001 Marktdaten der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post
- ⇒ Ministerie van Economische Zaken; *Nationale en internationale inventarisatie markttoezichthouders en EU-toezichtbeleid*, Eindrapport, Rotterdam 18 mei 2004

Frankrijk

- ⇒ www.art-telecom.fr
- ⇒ ART in 2003-2004, June 2004
- ⇒ Annual report 2003 Autorité de Régulation des Télécommunications
- ⇒ Annual report 2002 Autorité de Régulation des Télécommunications
- ⇒ Annual report 2001 Autorité de Régulation des Télécommunications
- ⇒ Ministerie van Economische Zaken; *Nationale en internationale inventarisatie markttoezichthouders en EU-toezichtbeleid*, Eindrapport, Rotterdam 18 mei 2004

Finland

- ⇒ www.ficora.fi
- ⇒ Final Report Comparative Study on Economic Regulation in Certain EU Member States, prepared by FICORA by Europe Economics, 9 July 2004

Verenigd Koninkrijk

- ⇒ www.ofcom.gov.uk
- ⇒ Ofcom Annual Plan 2004-2005
- ⇒ Ofcom Annual Report 2003-04
- ⇒ Oftel Annual Report 2003
- ⇒ Oftel Annual Report 2002
- ⇒ Oftel Annual Report 2001

Zweden

- ⇒ www.pts.se
- ⇒ *Årsredovisning 2003*, Post & Telestyrelsen
- ⇒ *Årsredovisning 2002*, Post & Telestyrelsen
- ⇒ *Årsredovisning 2001*, Post & Telestyrelsen
- ⇒ *Allmänhetens klagomål på området för elektronisk kommunikation 2003*, PTS, 28 maj 2004

College Bescherming Persoonsgegevens

- ⇒ www.cbpweb.nl
- ⇒ Jaarverslag 2003
- ⇒ Jaarverslag 2002
- ⇒ Jaarverslag 2001

Pensioen- & Verzekeringskamer

- ⇒ www.pvk.nl
- ⇒ Jaarverslag 2003
- ⇒ Jaarverslag 2002
- ⇒ Jaarverslag 2001