

Projectplannr: B.2.11

Prestatiemeting

bij de NEa, ZBO/ dienst met een batenlastenstelsel

21 januari 2005

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. De methodiek	3
2.1. Inleiding	3
2.2. Doelbereiking	3
2.3. Uitvoering strategie	3
2.4. Strategiekeuze	4
3. De methodiek uitgewerkt voor de NEa	6
3.1. Inleiding	6
3.2. De missie van de NEa	6
3.3. Strategische doelstellingen en kritieke succesfactoren	6
3.4. Activiteiten	8
3.5. De prestatie-indicatoren	9
3.6. Prestatie-indicatoren per stakeholder	10
3.7. Kritieke succesfactoren en strategieën	14
3.8. Doelmatigheidskentallen	15

Hoofdstuk 1. Inleiding

Bij de invoering van een resultaatgericht sturingsmodel bij de NEa worden de bedrijfsvoering en de besturing beoordeeld op doelmatigheid en doeltreffendheid. Daarvoor moeten gegevens over de gerealiseerde activiteiten, prestaties en effecten in de begrotingen en verantwoordingen van de NEa worden opgenomen in de vorm van kengetallen en prestatie-indicatoren.

Met betrekking tot kengetallen zijn in de voorwaarden, gesteld aan diensten die een baten-/lastenstelsel voeren, van de Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel voor de 7^e wijziging van de Comptabiliteitswet onder andere de volgende passages opgenomen:

'Een dienst dient vooraf aan te geven hoe later kan worden beoordeeld of doelmatiger gewerkt wordt. Basisindicator is de kostprijs per product of dienst. In aanvulling hierop dienen één of meer kwaliteitskengetallen te worden vastgesteld.'

'Doelmatigheid wordt dan ook breder opgevat dan alleen de kostprijs per product; bij de aanvraag dienen één of meerdere kwaliteitsindicatoren te worden vastgesteld. Aan deze kwaliteitskengetallen laten zich moeilijk algemene eisen stellen, omdat de te hanteren indicatoren sterk afhankelijk zijn van de specifieke kenmerken van de organisatie, de productieprocessen en de voort te brengen producten. Doelmatiger werken kan tot uitdrukking komen in een lagere kostprijs per product bij een gelijkblijvende kwaliteit of een hogere kwaliteit bij een gelijkblijvende kostprijs.'

'De uiteindelijk vastgestelde doelmatigheidsindicatoren maken onderdeel uit van de minimum-informatie ten behoeve van de agentschapsaanvraag en de reguliere begrotingscyclus richting Staten-Generaal. Deze informatie zal gebaseerd moeten zijn op de informatie die gebruikt wordt bij de sturing van de dienst door zijn 'eigenaar' (het moederdepartement), respectievelijk bij de interne sturing door de leiding van de organisatie. De grootheden die in het kader van de externe sturing worden gebruikt, zullen moeten worden doorvertaald in de systemen van interne sturing en beheersing.'

Ten aanzien van doeltreffendheid kan opgemerkt worden dat deze in belangrijke mate door de effectiviteit van de regelgeving wordt bepaald; dit is primair een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever KVI. In de VROM-begroting maakt de prestatie-indicator hierover onderdeel uit van het beleidsartikel van KVI/DGM. Omdat de NEa over de gegevens beschikt waaruit de effectiviteit blijkt zal zij die gegevens in relatie brengen met de doelmatigheid van de uitvoering en gezamenlijk met die informatie in haar verslaglegging presenteren.

In deze notitie worden de door de NEa gehanteerde kengetallen beschreven. Hiertoe wordt in hoofdstuk 2 aangegeven welke methodiek de NEa toepast ten behoeve van prestatiemeting. In hoofdstuk 3 is de in hoofdstuk 2 beschreven methodiek uitgewerkt en wordt in de laatste twee paragrafen een overzicht gegeven van de kengetallen zoals die aan de desbetreffende belanghebbenden worden gepresenteerd. De feitelijke normering van de te realiseren prestaties wordt gebaseerd op metingen die tijdens de Grootschalige proef in juni t/m november 2004 worden verricht en op ervaringcijfers uit het proefjaar.

Hoofdstuk 2. De methodiek

2.1. Inleiding

Een organisatie heeft bestaansrecht zolang zij een functie vervult binnen de samenleving. De functie wordt ook wel de *missie* van de organisatie genoemd. Voor een organisatie binnen de rijksoverheid geldt in het algemeen dat de functie wordt ontleend aan het maatschappelijk doel dat gediend wordt. Voor het nastreven van het maatschappelijk doel moet de organisatie op de eerste plaats maatschappelijk zijn geaccepteerd. De acceptatie wordt bereikt als de omgeving de organisatie en haar maatschappelijke functie in de vorm van haar activiteiten, producten en productieprocessen aanvaardt. Onder 'de omgeving' wordt verstaan het geheel van invloedrijke groepen participanten.

Voor het verkrijgen van maatschappelijke acceptatie en het behouden van de maatschappelijke functie moet de organisatie haar doelstellingen en strategie blijvend op behoeftebevrediging van de participanten in de omgeving richten. Daarvoor moeten de volgende drie vragen positief worden beantwoord:

1. worden de doelstellingen van de organisatie bereikt;
2. wordt de voor het bereiken van de doelstellingen opgestelde strategie succesvol geïmplementeerd;
3. draagt een succesvolle implementatie van de strategie bij aan een betere doelbereiking, met andere woorden: is de juiste strategie gekozen?

Voor het beantwoorden van deze vragen moet de organisatie kunnen nagaan of de strategie volgens plan wordt uitgevoerd en of de doelstellingen worden behaald. Hulpmiddelen daarbij zijn kengetallen of prestatie-indicatoren. In de hierna volgende paragrafen wordt beschreven hoe deze kunnen worden ontwikkeld.

2.2. Doelbereiking

Na de formulering van de strategie en de doelstellingen, gericht op de participanten in de omgeving van de organisatie, is het noodzakelijk het traject naar doelbereiking te monitoren zodat bijsturing in de uitvoering van de strategie of de bedrijfsprocessen mogelijk is. Door toepassing van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren wordt inzicht verkregen in de prestaties van de organisatie en de mate van behoeftebevrediging van de participanten. 'Succes' is de indicator van de mate waarin de belangrijkste participanten in de omgeving van de organisatie tevreden worden gesteld. Meting van de kritieke succesfactoren geschiedt met behulp van prestatie-indicatoren, die de kwaliteit meten van de belangrijkste elementen in de bedrijfsvoering.

2.3. Uitvoering strategie

Met de strategie wordt tot uitdrukking gebracht met welke middelen en langs welke wegen de organisatie haar doelstellingen bij de uitoefening van haar maatschappelijke functie wil bereiken. De strategie is dus gebaseerd op de doelstellingen van de organisatie; daarnaast is deze afhankelijk van de ontwikkelingen in de omgeving en het functioneren van de organisatie in die omgeving.

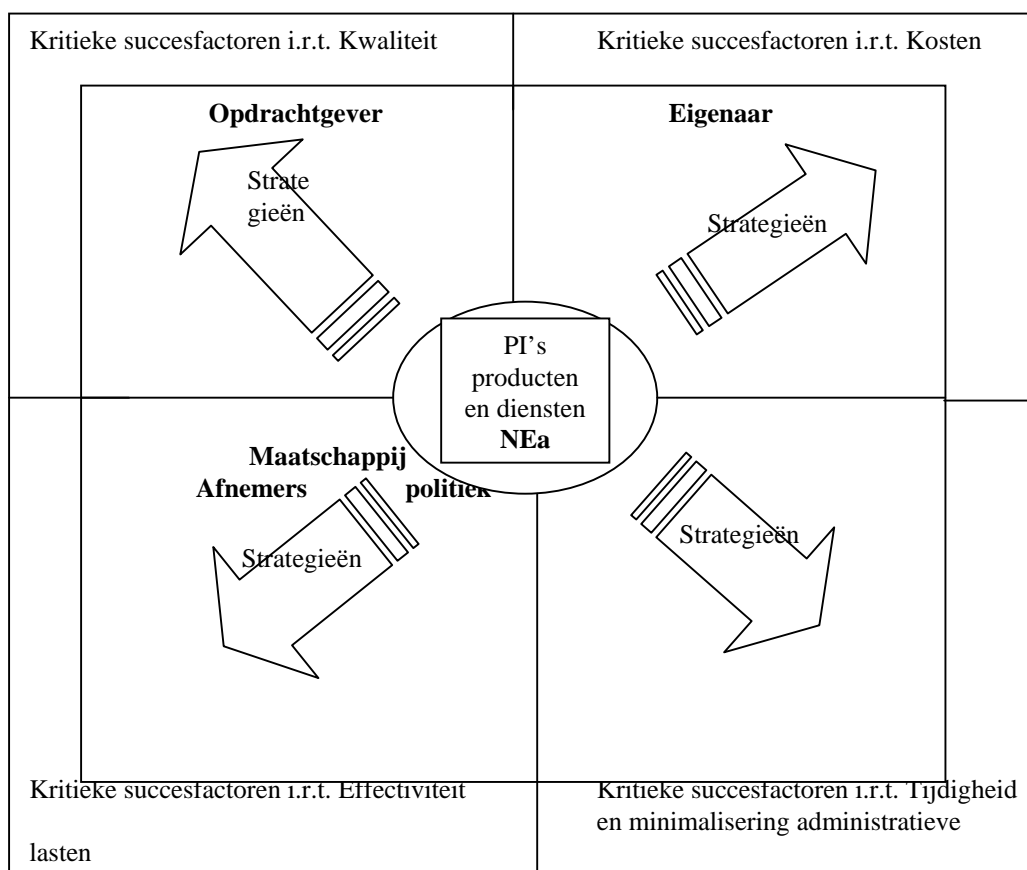
Nadat de strategie is bepaald moet deze worden geïmplementeerd. Belangrijk bij de implementatie is dat de medewerkers binnen de organisatie zich bewust zijn van de bijdrage die zij moeten leveren aan de uitvoering van de strategie.

2.4. Strategiekeuze

Succesvolle implementatie van de gekozen strategie verschaft geen zekerheid over het bereiken van de doelstellingen. Immers, strategie is een keuze die gemaakt wordt op basis van inschattingen omtrent de meest doeltreffende wijze van doelbereiking. Met een goede uitvoering van een strategie kan theoretisch het tegenovergestelde van het gewenste resultaat worden bereikt. Het is daarom belangrijk dat de strategie periodiek wordt getoetst aan de doelbereiking. In concreto moeten de resultaten van de uitgevoerde strategie afgezet worden tegen de meetresultaten van de prestatie-indicatoren. In het gunstigste geval zullen goed uitgevoerde strategieën leiden tot een verbetering van de resultaten op de prestatie-indicatoren en daarmee tot een betere doelbereiking.

De prestaties van een organisatie worden dus gemeten vanuit twee invalshoeken, enerzijds om te bepalen in hoeverre de organisatie haar doelen bereikt en daarmee haar bestaansrecht waarborgt, anderzijds om te kunnen vaststellen of de organisatie erin slaagt haar strategie succesvol uit te voeren.

De opbouw van het hierboven beschreven prestatiemetingsysteem wordt in het hierna volgende figuur schematisch weergegeven.



Toelichting

De figuur is als volgt opgebouwd. Centraal in de figuur staat de NEa, die relaties onderhoudt met haar directe omgeving. Deze omgeving is in vier onderdelen onderverdeeld, t.w.: de eigenaar, de opdrachtgever, de bedrijven en de maatschappij inclusief de politiek. De eigenaar is de secretaris-generaal van VROM, de opdrachtgever is de directeur KvI van VROM (mede names het ministerie

van Economische Zaken), de afnemers zijn de bedrijven waarvan de instellingen onder de wet vallen, de maatschappij wordt vooral vertegenwoordigd bij monde van de politiek en de media.

In de buitenste ring worden de belangen van deze vier partijen stereotypisch aangeduid. De eigenaar heeft vooral belang bij het financieel beheer en bewaakt met name de kosten. De opdrachtgever spreekt de NEa vooral aan op de kwaliteit van de uitvoering van de taken. De bedrijven vragen primair om een tijdige behandeling van de dossiers en zijn gebaat bij minimale administratieve lastendruk. De politiek is vooral geïnteresseerd in de effectiviteit van de wetgeving.

Uiteraard zijn de belangen in de praktijk niet zo stereotypisch als dat zij hier worden aangeduid. Deze indeling stelt ons echter wel in staat om een volledig beeld te krijgen omtrent de eisen die gesteld moeten worden aan de uitvoering van de taken in termen van kosten, kwaliteit, doorlooptijd en effectiviteit.

De peilen zijn de strategieën die NEa kiest om haar ambities met betrekking tot haar omgeving te realiseren. Strategieën kunnen specifiek gericht zijn op het realiseren van een prestatie-indicator maar ook generiek van aard zijn.

Hoofdstuk 3. De methodiek uitgewerkt voor de NEa

3.1. Inleiding

De beschreven methode van prestatiemeting wordt in dit hoofdstuk uitgewerkt voor de NEa. Daarbij wordt aandacht besteed aan de kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren en hun onderlinge relatie.

Aan de hand van de missie van de NEa en de doelstellingen van de belangrijkste belanghebbenden in de omgeving wordt vastgesteld, welke factoren bepalend zijn voor het succes van de NEa. Voor de beheersing van deze kritieke succesfactoren (ksf) moeten prestatie-indicatoren worden ontwikkeld. Daarnaast zijn strategische doelstellingen geformuleerd voor de ondersteuning bij het bereiken van de doelstellingen van de NEa.

3.2. De missie van de NEa

Deze luidt als volgt:

het op een effectieve, rechtvaardige en transparante manier verlenen van emissievergunningen en toezicht houden op, en het handhaven van de wet- en regelgeving in het kader van de Wet milieubeheer op het gebied van de handel in CO₂- en NO_x-emissierechten en het mogelijk maken van deze handel door registratie van de overdracht van rechten.

Om deze missie te kunnen volbrengen heeft NEa zich ten doel gesteld om per 1 januari 2005 operationeel te zijn. NEa beoogt haar missie te bereiden langs de volgende strategische lijnen:

- nationaal en internationaal een goede naam opbouwen ten aanzien van de effectiviteit van haar taakuitvoering;
- operationele uitmuntendheid;
- bij de doelgroep bekend staan als deskundig, rechtvaardig en streng;
- in haar taakuitvoering transparant zijn;
- haar medewerkers een inspirerend werkklimaat bieden.

3.3. Strategische doelstellingen en kritieke succesfactoren

De strategische doelen die de NEa zich stelt vloeien voort uit de missie en zijn afhankelijk van de omgeving waarin de NEa opereert.

Ter waarborging van de tevredenheid van de belanghebbenden over de verrichtingen van de NEa moet het zijn organisatie zodanig inrichten, dat de specifieke doelstellingen van alle belanghebbenden worden gediend.

Doelstelling 1: ten behoeve van de maatschappij (en politiek):

Nationaal en internationaal toonaangevend zijn ten aanzien van de effectiviteit van haar taakuitvoering

Kritieke succesfactoren:

1. Accurate registratie van de feitelijke reductie van emissies
2. Totstandkoming van emissiehandel
3. Grote pakkans van overtreders/ fraudeurs

Doelstelling 2: ten behoeve van afnemers – bedrijven en instellingen:

Bij de instellingen bekend staan als effectief, rechtvaardig en transparant

Kritieke succesfactoren:

4. Tijdige en correcte/ consequente behandeling van dossiers
5. Tijdige en heldere informatievoorziening inzake veranderingen in de wetgeving en de consequenties ervan
6. Klanttevredenheid (w.o. administratieve lastendruk, en aantal klachten en bezwaren)

Doelstelling 3: ten behoeve van VROM als eigenaar/ opdrachtgever):

Een excellente bedrijfsvoering

Kritieke succesfactoren:

7. Efficiënte uitvoering van de taken
8. Rechtmatige uitvoering van taken
9. Accurate administratievevoering van emissieregisters
10. Goedkeurende accountantsverklaring

Doelstelling 4 (ten behoeve van het personeel):

Een inspirerend werkklimaat aan haar medewerkers bieden

Kritieke succesfactoren:

11. Kennis
12. Professionaliteit
14. Integriteit
15. Arbeidssatisfactie

3.4. Activiteiten

Teneinde de in § 3.3. genoemde strategische doelstellingen te bereiken heeft de NEa een aantal activiteiten uitgezet waarvan wordt verwacht dat die zullen bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen:

1. Het volledig operationeel krijgen van de organisatie

Het jaar 2005 vormt het startjaar van de NEa. Dit betekent dat de ideeën voor de primaire en secundaire processen in de praktijk moeten worden gebracht. Daarbij is het onvermijdelijk dat de processen aangepast moeten worden omdat de praktijk uitwijst dat bepaalde zaken niet naar wens verlopen. Met name voor het secundaire proces, dat in 2004 minder aandacht heeft gekregen, zal nog het nodige moeten gebeuren om volledig operationeel te zijn.

2. Het ontwikkelen van een communicatiestrategie

De missie van de NEa zal onder meer tot uiting moeten komen in de communicatie. Zo zullen de kernwaarden effectiviteit, rechtvaardigheid en transparantie eisen tastbaar gemaakt moeten worden in het communicatiebeleid. Dit maakt de NEa ook voorspelbaar en dat draagt bij aan het gewenste beeld om een betrouwbare partner te zijn voor haar stakeholders. In de loop van 2005 zal de NEa een communicatiestrategie en een daarvan afgeleid beleid ontwikkelen en in praktijk brengen. Onderdeel van die strategie is in samenwerking met de opdrachtgever het maken van een visie op de beleidsomgeving, zodat de doelgroep ook weet wat de NEa als toezichhouder van hen verwacht. En ook omgekeerd zal de visie duidelijk moeten maken wat de NEa aan taken en daaruit voortvloeiende activiteiten ieder jaar zal verrichten.

3. Het verwerven van de status van batenlastendienst

Eind januari dient de NEa haar plannen in te dienen bij de toetsingscommissie Verzelfstandigen om aan de 12 instellingsvoorwaarden voor een batenlastendienst te voldoen. Onderdeel daarvan is het verwerven van een goedkeurende accountantverklaring over de eerste helft van het jaar 2005. Het worden van een batenlastdienst is een stap die gezet moet worden om de ZBO-status te verkrijgen. De intentie is om deze status op 1 januari 2006 te hebben verworven.

Tot 1 oktober 2005 loopt het proefjaar waarin de plannen ook daadwerkelijk in de praktijk moeten worden toegepast. De laatste drie maanden van het jaar kunnen worden benut om het proefjaar te evalueren en de processen zonodig aan te passen.

Wanneer dit alles in 2005 naar wens verloopt, is de stap naar een het verwerven van een gecertificeerd kwaliteitszorgsysteem nog maar klein. Het management van de NEa streeft ernaar om in 2006 het ISO 9001.2001 certificaat te verkrijgen. In de loop van 2005 zal worden nagegaan wat er aan extra maatregelen nodig zal zijn om klaar te zijn voor certificering.

4. Resultaatgericht werken

Het werken met kostprijzen maakt het mogelijk om resultaatgericht te werken. Onderdeel daarvan is dat de directeur van de NEa namens het bestuur managementcontracten afsluit met de afdelingshoofden, die op hun beurt werkafspraken maken met hun medewerkers. De afdelingshoofden kunnen tevens productiemanager zijn die verantwoordelijk zijn voor de productie van een product, dienst of project. Het is daarbij zeer wel mogelijk dat een productiemanager binnen zijn eigen afdeling onvoldoende capaciteit beschikbaar heeft voor de productie. Hij zal dan moeten onderhandelen met de overige afdelingshoofden over in te zetten personeel op zijn product of project. Dit model biedt de beste waarborgen tegen te hoog oplopende indirecte uren. De resultaten van deze onderhandelingen worden schriftelijk vastgelegd.

Daarnaast zal de NEa gaan werken met zogenaamde sturingsvariabelen, die in het kader van het verkrijgen van de ZBO-status zullen worden gedefinieerd. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de snelheid van behandeling van dossiers. Deze sturingsvariabelen moeten de toezichhouders en de

opdrachtgever in staat stellen zich een goed oordeel te vormen over de doelmatige besteding van middelen en over de kwaliteit van de output. Zij zullen worden centraal staan in de aansturing van de afdelingshoofden door de directeur.

In 2005 zal voor het eerst volgens bovenbeschreven model worden gewerkt om na te gaan of het voldoet aan de verwachtingen. Eind 2005 zal het MT van de NEa de resultaten intern evalueren en zonodig aanpassen.

De NEa is er ook van overtuigd dat resultaatgericht werken zal bijdragen aan het scheppen van een inspirerend werkklimaat.

5. Een opleidingsplan opstellen en uitvoeren

Om de taken van de NEa op het gewenste hoge niveau uit te kunnen voeren, is goed geschoold personeel onontbeerlijk. Bij de start van de NEa is het echter niet redelijk om te verwachten dat het gewenste niveau al vanaf het eerste moment bij alle medewerkers aanwezig is. De NEa gaat in 2005 dan ook fors investeren in het opleiden van het personeel. Daarvoor is een extra bedrag van € 150.000,- beschikbaar bovenop het normale bedrag dat bij VROM beschikbaar is.

3.5. De prestatie-indicatoren

Op basis van de kritieke succesfactoren worden de prestatie-indicatoren bepaald. Dit gebeurt mede aan de hand van de belangrijkste bedrijfsprocessen (producten en diensten) binnen de NEa die invloed hebben op de kritieke succesfactoren (§ 3.3.).

Om te kunnen bepalen of de strategische doelstellingen worden bereikt moeten prestatie-indicatoren op het niveau van de gehele organisatie worden ontwikkeld teneinde beheersing van de uitvoering van de strategie mogelijk te maken.

Zoals reeds aangegeven wordt een strategie ontwikkeld ten behoeve van de doelbereiking op het niveau waarop het bestuur van de organisatie aangesproken kan worden. Om vast te kunnen stellen of de strategie ook daadwerkelijk gezorgd heeft voor vergroting van het succes van de Nea, worden de strategieën geëvalueerd en de uitkomsten daarvan in relatie gezien met de waarden van de prestatie-indicatoren; een goed, respectievelijk slecht uitgevoerde strategie moet dan een verbetering respectievelijk verslechtering van het resultaat op de kritieke succesfactoren te zien geven. Overigens wordt hier een causaal verband verondersteld die niet persé overeen hoeft te komen met de werkelijkheid.

De volgorde van uitwerking van de methodiek is de volgende:

1. Missie =>	2. Doelen =>	3. KSF =>	5. PI's per product -	kosten.
			-	kwaliteit
	v		-	doorlooptijd/ lastendruk
4. Strategieën =>	activiteiten interne organisatie	-		effectiviteit

3.6 Prestatie-indicatoren per stakeholder

Product	Doelstelling	Prestatie-indicator	Prestatie 2005	Streef-waarde	VROM	Bedrijven/maatschappij/politiek
Inrichtingdossier	<i>Beleids-effectiviteit</i> Doel VROM: betrouwbare emissiegegevens van inrichtingen	% inrichtingen met vergunning t.o.v. aantal inrichtingen dat vergunning heeft aangevraagd Bron: Arend Frequentie van meten	100%	100%	x	x
	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Kosten van vergunningshandelingen per inrichtingdossier Bron: Offerte Frequentie van meten: jaarlijks	pm	50% t.o.v. 2005	x	
	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	% klachten en beroepen over aantal afgehandelde vergunningaanvragen % vergunningen/meldingen dat binnen 6 maanden (AWB-termijn) wordt afgehandeld Gemiddelde doorlooptijd van behandeling vergunning Gemiddelde doorlooptijd van behandeling melding die niet leidt tot een revisievergunning Bron: Arend Frequentie van meten: jaarlijks	20% 95 5 mnd 4 mnd	5% 100 4 mnd 3 mnd	x x x x	x x x x
Beroepen	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	% aantal behandelde zaken waarin RvS de NEa in het gelijk stelt Bron: Arend Frequentie van meten: jaarlijks	60%	80%	x	x
	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Kosten per beroepszaak Bron: Offerte Frequentie van meten: jaarlijks	pm	75% t.o.v. 2005	x	
Regulier toezichtonderzoek (audit, thematisch, ad hoc)	<i>Beleids-effectiviteit</i> Doel: Minimaliseren van overtredingen	% bezochte categorie I inrichtingen Bron: Arend Frequentie van meten: kwartaal	100% van alle inrichtingen	100% van alle inrichtingen	x	x

Prestatie meting bij de Nederlandse Emissieautoriteit

		% bezochte categorie II inrichtingen Bron: Arend Frequentie van meten: kwartaal	45 % van alle inrichtingen	45% van alle inrichtingen	x	X
		% bezochte categorie III inrichtingen Bron: Arend Frequentie van meten: kwartaal	33% van alle inrichtingen	33% van alle inrichtingen	x	X
		% bezochte categorie IV inrichtingen Bron: Arend Frequentie van meten: kwartaal	33% van alle inrichtingen	33% van alle inrichtingen	x	X
		% geconstateerde verbeteringen na hercontrole Bron: Arend Frequentie van meten: kwartaal	50%	90%	x	X
	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Kosten per toezichtonderzoek categorie I categorie II categorie III categorie IV Bron: Offerte Frequentie van meten: jaarlijks	pm pm pm pm	pm pm pm pm	x x x x	
Diepte-onderzoek toezicht (incl. ad hoc)	Beleidseffectiviteit Doel: Minimaliseren van overtredingen	aantal bezochte inrichtingen Bron: Arend Frequentie van meten: kwartaal	4	n.v.t.	x	x
		% geconstateerde verbeteringen na hercontrole Bron: Arend Frequentie van rapporten: jaarlijks	50%	90%	x	x
	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Kosten per toezichtonderzoek categorie I categorie II categorie III categorie IV Bron: Offerte Frequentie van meten: jaarlijks	pm pm pm pm	pm pm pm pm	x	

Prestatie meting bij de Nederlandse Emissieautoriteit

Sancties	<i>Beleidseffectiviteit</i> Minimaliseren aantal overtredingen	% sancties dat in beroep wordt afgewezen t.o.v totaal aantal sancties Bron: Arend Frequentie van meten: jaarlijks	20%	10%	x	x
	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Kosten per sanctie (incl. kosten externen) Bron: Offerte Frequentie van meten: jaarlijks	pm	pm		
Beroepen	Kwaliteit dienstverlening Doel: hoogwaardige dienstverlening	% door NEa gewonnen beroepen t.o.v. totaal aantal beroepen	60%	80%		
	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Kosten per beroep (incl. kosten externen) Bron: Offerte Frequentie van meten: jaarlijks	pm	75% van 2005	x	
Registratie emissiehandel (incl transacties CO2 en Nox): afdeling RE	<i>Beleidseffectiviteit emissiehandel</i> Doel: VROM informeren	VROM informeren over: <ul style="list-style-type: none"> aantal actieve (geactiveerde?) rekeningen in register (bedrijven en derden) Aantal transacties voor CO2 van 5 jaar geleden Aantal transacties voor NOx Aantal bedrijven dat onvoldoende rechten heeft "ingeleverd" voor CO2 en NOx Totale allocatie in boekjaar voor CO2 en NOx Totaal ingeleverde rechten in boekjaar Absolute verschil tussen allocatie en ingeleverd (was er overschot of heeft men tekort aangevuld met aankopen) Netto CO2 inkoop uit buitenland (alleen voor VROM) Netto CO2 inkoop uit buitenland door de Staat (alleen voor VROM) Bron: Register Frequentie van meten: jaarlijks	n.v.t.	n.v.t.	x	

Prestatiemeting bij de Nederlandse Emissieautoriteit

	Kosteneffectiviteit Doel: economische handling	Gemaakte kosten per rekening: <ul style="list-style-type: none"> • bedrijven • derden • de Staat Bron: Registers en tijdschrijfsysteem, Frequentie van meten: halfjaarlijks	pm	pm	x	
	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	Klanttevredenheid Gem. rapportcijfer dat Nea van klanten krijgt Bron: Enquete Frequentie van meten: 2 jaarlijks Beschikbaarheid van het CO2 register % tijd dat register 24 hr online is geweest maximum aantal keren uitval per jaar maximaal aantal uren uitval bij een storing Beschikbaarheid van NOx register % tijd dat NOx register tijdens kantooruren online is geweest maximum aantal keren uitval per jaar maximum aantal kantooruren uitval bij de storing Betrouwbaarheid van register aantal opgetreden fouten aantal klachten Tijdigheid van afhandeling van formele documenten % documenten dat binnen wettelijke termijn wordt afgehandeld Bron: Arend (?), Frequentie van meten: driemaandelijks Exclusiviteit van het systeem: aantal keren van onrechtmatige toegang Bron: Arend & Pink Roccade (freq: 3- maandelijks) Frequentie van meten: driemaandelijks	7 98 pm 48 pm 98 pm 16 pm pm 99%	8 99 pm 24 pm 99 pm 8 0 0 100%	x x x x x x	x
Klachten	<i>Kosteneffectiviteit</i> Doel: economische handling	Uren per klachtafhandeling	4	4	x	x

Prestatiemeting bij de Nederlandse Emissieautoriteit

	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	% aandeel afgehandelde klachten binnen 3 weken % aandeel terechte klachten aantal klachten per jaar aantal ombudsmanzaken per jaar Bron: klachtenadministratie Frequentie van meten: jaarlijks	80% 50% <40 0	90% 25% <20 0	x	x
Informatie voorziening	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	Telefonische bereikbaarheid tijdens kantooruren Bron: KPN-toets Frequentie van meten: jaarlijks Gem.rapportcijfer dat klanten geven voor gebruikersvriendelijkheid van website Bron: enquête via website Frequentie van meten: jaarlijks	96% 7	98% 8	x x	
Internationale vertegenwoordiging namens VROM	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	Tevredenheid opdrachtgever KVI op basis van verslaglegging internationale activiteiten Bron: enquête Frequentie van meten: jaarlijks	7	8	x	
Bijdragen aan beleidsontwikkeling VROM	<i>Kwaliteit dienstverlening</i> Doel: Hoogwaardige dienstverlening	Tevredenheid opdrachtgever KVI Bron: enquête Frequentie van meten: jaarlijks	7	8	x	

3.7 Kritieke succesfactoren en strategieën

	Eigenaar – Opdrachtgever (VROM)		Bedrijven	Maatschappij/ politiek
KSF	Kosten: Doelmatige besteding Rechtmatige besteding Tariefontwikkeling Goedkeurende accountantsverklaring	Kwaliteit van de uitvoering: Operationele uitmuntendheid in de procesvoering Effectief toezicht	Tijdigheid van behandeling van dossiers Integriteit Klanttevredenheid Imago bij afnemers	Effectiviteit
Interne organisatie				

Prestatiemeting bij de Nederlandse Emissieautoriteit

Strategieën	Resultaatgerichte cultuur Optimaal gebruik van ICT Sterke control afdeling Adequaar financieel beheer	Investeren in kennis en ontwikkeling van medewerkers Nauwe samenwerking met andere toezichthouders Actieve participatie in internationale initiatieven	Behalen ISO-certificatie 9001.2001 Optimaal gebruik van ICT Klanten betrekken bij beleid via panels	Afleggen publieke verantwoording Proactieve benadering van media
-------------	--	--	---	---

3.8 Doelmatigheidskentallen

De doelmatigheidskentallen van de NEa in het kader van de instellingsvoorwaarden hebben betrekking op de vijf belangrijkste aandachtsvelden van de gehele taakuitvoering: kosten, kwaliteit, doorlooptijd, administratieve lasten en effectiviteit. Voor wat betreft het laatste aandachtspunt moet aangetekend worden dat de NEa weliswaar rapporteert over de effectiviteit van het beleid, maar dat het niet verantwoordelijk gehouden kan worden gehouden voor de beleidskeuzes die daar voor een groot deel aan ten grondslag liggen.

Kosten

De belangrijkste indicatie voor een economische uitvoering is de kostprijs van de producten en diensten. De kostprijzen van de producten en diensten worden alle opgebouwd uit de drie uurtarieven van de NEa. Een goede overall indicatie voor de kosten is aldus de relatieve stijging (na correctie van inflatie) van het gemiddeld gewogen uurtarief. Daarnaast streeft de NEa naar een gezonde verhouding van directe versus indirecte uren en een gezonde getalsmatige formatieverhouding van lijn en staf.

Kwaliteit van de uitvoering

Voor de kwaliteit van de uitvoering wordt met name belang gehecht aan de prestaties op het gebied van de drie belangrijkste processen: registratie van emissiehandel, de vergunningverlening en toezicht en handhaving. Zoals in paragraaf 3.6 werd aangegeven gelden voor registratiesysteem voor beschikbaarheid, betrouwbaarheid, tijdigheid en exclusiviteit. Voor de vergunningverlening geldt het beperken van het aantal terechte klachten en beroepen als kwaliteitscriterium. Voor de toezicht en handhaving gelden als belangrijkste indicators: het aantal sancties dat ook in beroep gehandhaafd blijft.

Doorlooptijd

Voor alle wettelijke producten geldt dat NEa zal voldoen aan de wettelijke termijnen; daar waar in de Wet milieubeheer geen wettelijke termijnen staan genoemd zal NEa binnen de termijnen volgens de Awb de stukken afdoen. Daarnaast streeft de NEa naar een gemiddelde doorlooptijd die ruim onder de wettelijke termijn ligt.

Administratieve lasten

De administratieve lastendruk meet de NEa via enquetering. Onderdeel daarvan is de vraag of de bedrijven tevreden zijn met de inspanningen van VROM en NEa om de administratieve lasten terug te dringen.

Effectiviteit

Het ultieme effect dat VROM wenst te bereiken met de introductie van de emissiewetgeving is het terugdringen van de CO₂ en NO_x uitstoot. Om dit effect te bereiken dient allereerst de emissiehandel van de grond te komen. Belangrijke effectiviteitskentallen zijn aldus: Emissiereductie van de Nederlandse bedrijven en het Aantal handelende partijen. De NEa kan hier overigens weinig invloed op uitoefenen maar slechts registreren want de daadwerkelijke handel wordt aan de banken overgelaten die hiervoor handelsplatforms oprichten.

Samengevat

Kosten	Lagere groei van tarieven dan inflatiestijging
	Getalsmatige lijn-staf verhouding
	Directe uren versus indirecte uren
Kwaliteit	Hoge beschikbaarheid, betrouwbaarheid en exclusiviteit register
	Beperken van aantal klachten, bezwaren en beroepen bij de vergunningverlening
	Aantal opgelegde sancties dat standhoudt bij Raad van State
Doorlooptijd	Behandeling van dossiers ruim binnen wettelijke termijnen
Administratieve lasten	Tevredenheid bij bedrijven over de administratieve lasten
Effectiviteit	Totstandkoming van emissiehandel: aantal transacties Feitelijke emissiereductie (feitelijke CO ₂ /NO _x emissies per jaar voor de desbetreffende doelgroep)