

Doelmatigheids- indicatoren OPTA

Eindrapport

28 oktober 2008

Bill van Mil
Maarten Noordink

kwink.
groep

Voor meer informatie:

Kwink Groep BV
Hartogstraat 11
Postbus 93063
2509 AB DEN HAAG
www.kwinkgroep.nl

Ir. B.P.A. van Mil
consultant | managing partner
+31 (0)6 3449 2008
bvanmil@kwinkgroep.nl

ir. M. Noordink
consultant | partner
+31 (0)6 3449 1622
mnoordink@kwinkgroep.nl

INHOUD

Blz.

SAMENVATTING EN CONCLUSIE.....	4	
1. INLEIDING.....	14	
1.1 AANLEIDING	15	
1.2 DOELSTELLING ONDERZOEK	15	
1.3 OMSCHRIJVING EINDPRODUCT	15	
1.4 ONDERZOEKSAANPAK	15	
1.5 LEESWIJZER	17	
2. INVALSHOEK I: HUIDIGE DOELMATIGHEIDSINDICATOREN OPTA	18	
2.1 INVALSHOEK 1 NADER UITEENGEZET	18	
2.2 INDICATOREN UIT DE P&C VAN OPTA	18	
2.3 GEHANTEERDE INDICATOREN BIJ OPTA-EVALUATIE 2004	18	
2.4 SUGGESTIES VOOR NIEUWE INDICATOREN.....	19	
2.5 BEVINDINGEN KWINK GROEP	20	
3. INVALSHOEK 2: DOELMATIGHEIDSINDICATOREN VAN 11 ANDERE ORGANISATIES DAN OPTA	21	
3.1 INVALSHOEK 2 NADER UITEENGEZET	21	
3.2 BEVINDINGEN KWINK GROEP	21	
4. INVALSHOEK 3: EXPERTVISIE KWINK GROEP	24	
4.1 INVALSHOEK 3 NADER UITEENGEZET	24	
4.2 STAP 1: TOPINDICATOREN SELECTEREN	24	
4.3 STAP 2: AANVULLENDE INPUTINDICATOREN SELECTEREN	28	
4.4 STAP 3: BIJSLUITER(S) ONTWIKKELEN	28	
4.5 STAP 4: PROCESAFSPRAKEN VASTSTELLEN	30	
5. STAP 1: SELECTEREN VAN TOPINDICATOREN	31	
5.1 STARTPUNT: OUTCOME	31	
5.2 TAKEN EN OUTPUT VAN OPTA.....	31	
5.3 TOETSEN VAN PRODUCTEN OP TOEREKENBAARHEID, RELEVANTIE EN MEETBAARHEID	33	
5.4 SELECTEREN VAN TOPINDICATOREN	35	
6. STAP 2: SELECTEREN VAN AANVULLENDE INPUTINDICATOREN.....	37	
6.1 AANVULLENDE INDICATOREN VOOR EEN REPRESENTATIEVEER BEELD.....	37	
6.2 OVERZICHT AANVULLENDE INPUTINDICATOREN	37	
7. STAP 3: OPSTELLEN VAN BIJSLUITERS	38	
7.1 FUNCTIE VAN DE BIJSLUITER	38	

7.2	BIJSLUITERS	38
8.	STAP 4: OPSTELLEN VAN PROCESAFSPRAKEN	45
	BIJLAGE 1: OVERZICHT INDICATOREN ANDERE ORGANISATIES.....	47
	BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN TAAKGEBIEDEN VAN OPTA	55
	BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN OUTCOME, TAKEN EN OUTPUT	57
	BIJLAGE 4: BEOORDELING PRODUCTEN OP TOEREKENBAARHEID, RELEVANTIE EN MEETBAARHEID	63

SAMENVATTING EN CONCLUSIE

1. Aanleiding

Bij de vorige OPTA-evaluatie in 2004 is geconstateerd dat de beschikbare kengetallen van destijds naar de mening van de onderzoekers een onvoldoende basis vormden om de doelmatigheid van OPTA te beoordelen. De verhouding tussen de geleverde inspanningen en middeleninzet enerzijds en het bereikte resultaat anderzijds was op basis van die kengetallen onvoldoende te bepalen.

Dat heeft geleid tot de aanbeveling om indicatoren te ontwikkelen op basis waarvan de doelmatigheid van de OPTA beter kan worden beoordeeld. In het Kabinetsstandpunt van juni 2005 is vervolgens toegezegd dat het Ministerie van Economische Zaken (EZ) samen met OPTA concrete en meetbare indicatoren gaat vaststellen.

Kwink Groep is in mei 2008 door het Ministerie van EZ gevraagd - op basis van haar expertise op het gebied van prestatiemeting en outputsturing - een set van indicatoren te ontwikkelen die een zo goed mogelijk beeld geeft van de doelmatigheid van OPTA en een kapstok biedt voor het voeren van de best mogelijke discussie over de doelmatigheid van OPTA.

In een aantal bijeenkomsten met zowel OPTA als het Ministerie van EZ is die selectie tot stand gekomen.

2. Randvoorwaarde: beperking administratieve lasten

Als belangrijke randvoorwaarde geldt dat het periodiek meten en rapporteren door OPTA zo min mogelijk tot extra (interne) regeldruk moet leiden. Immers, dat zou op zich al ten koste kunnen gaan van de doelmatigheid van OPTA.

In dit onderzoek is daarom bij de selectie van indicatoren ook nadrukkelijk meegewogen op welke indicatoren al wordt gemeten. Daarvoor is een analyse gemaakt van documenten van OPTA, waaronder visiedocumenten, begrotingen, jaarverslagen en jaarafrekeningen. Het voordeel daarvan is tweeledig: er ontstaat geen extra meetlast voor OPTA en bovendien zijn de cijfers op deze indicatoren reeds gemeten en beschikbaar wat vergelijking in de tijd nu al mogelijk maakt.

3. Aanpak

In samenspraak met het Ministerie van EZ en OPTA is besloten om stapsgewijs te werk te gaan.

Ten eerste is gebruik gemaakt van de reeds aanwezige doelmatigheidskengetallen van OPTA: de wijze waarop een oordeel werd (tijdens de evaluatie van 2004) en wordt gevormd over de doelmatigheid van OPTA (indicatoren die OPTA zelf gebruikt).

Ten tweede is een inventarisatie gemaakt van kengetallen die door andere (soortgelijke) organisaties worden gehanteerd: de wijze waarop een oordeel wordt gevormd over doelmatigheid bij andere, vergelijkbare organisaties. Het gaat enerzijds om toezichthoudende organisaties als de Autoriteit Financiële Markten (AFM), Agentschap Telecom (AT), College Bescherming Persoonsgegevens (CBP), Energiekamer, NMa, NZa en de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Anderzijds is een analyse gemaakt van de indicatoren die door grote publieke uitvoeringsorganisaties worden gehanteerd, zoals CWI, NS, ProRail en RDW. Bij de keuze voor deze organisaties heeft variëteit een belangrijke rol gespeeld.

Op basis daarvan heeft Kwink Groep in gesprekken met prof. dr. Hans de Bruijn van de Technische Universiteit Delft en prof. dr. Mark van Twist van de Radboud Universiteit Nijmegen / Nederlandse School voor Openbaar Bestuur een visie ontwikkeld op meten van en oordelen over de doelmatigheid van OPTA. Die visie wordt in dit rapport uitvoerig beschreven. Op basis van die visie - waar OPTA en het Ministerie van EZ zich in kunnen vinden - heeft Kwink Groep indicatoren geselecteerd, alsmede aangegeven op welke wijze die indicatoren kunnen worden gebruikt om een beeld te vormen over de doelmatigheid van OPTA.

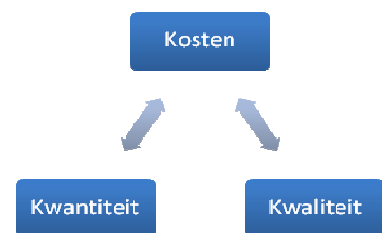
4. **Wat is een doelmatigheidsindicator?**

Een 'echte' doelmatigheidsindicator relateert inspanning aan resultaat. Doelmatigheidsverbeteringen kunnen in een aantal gedaanten voordoen:

- Met dezelfde kosten meer resultaten.
- Met minder middelen dezelfde resultaten.
- Met dezelfde middelen, kwalitatief betere resultaten.

De inspanning is de input van een organisatie uitgedrukt in bijvoorbeeld geld en uren. Het resultaat kan de output van een organisatie zijn (productie), maar ook de outcome (effect). Een voorbeeld van een product van OPTA is een tariefbesluit, terwijl een concurrerende markt een voorbeeld van een beoogd effect is.

Bij doelmatigheidsindicatoren zijn de variabelen 'kosten' enerzijds en 'kwaliteit' en 'kwantiteit' anderzijds aan elkaar gerelateerd: de kosten per eenheid (per nummerbeschikking bijvoorbeeld) en de kosten van een kwalitatief resultaat (bijvoorbeeld in hoeverre de producten zijn 'geproduceerd' binnen de wettelijk vastgelegde doorlooptijd).



5. **Waarom voldoet een goede doelmatigheidsindicator?**

Goede indicatoren voldoen aan drie criteria: ze zijn toerekenbaar aan OPTA, zijn relevant (betreffen zo veel mogelijk de belangrijkste kernactiviteiten, niet zozeer de nevenactiviteiten) en zijn meetbaar.

1. *Toerekenbaar*: Output/outcome is toerekenbaar aan OPTA en niet (of maar beperkt) afhankelijk van derden en externe factoren.
2. *Relevant*: Output/outcome is belangrijk in termen van impact (economisch én politiek/maatschappelijk) en kosten (aandeel op de totale begroting).
3. *Meetbaar*: Input en (kwaliteit van) output zijn te meten (tijdschrijven en turven).

De praktijk is echter weerbarstig. Lang niet alle indicatoren scoren hoog op de hiervoor genoemde drie criteria. In dit onderzoek hebben we een longlist gemaakt van alle producten van OPTA (output/outcome) en hebben we per taakgebied in kaart gebracht hoe toerekenbaar, relevant en meetbaar de producten zijn. In de hoofd rapportage en in de bijlagen is te zien hoe de verschillende producten van OPTA scoren op deze drie criteria.

6. De 5 geselecteerde indicatorgebieden en 'bijsluiters'

Op basis van de scores op de drie hiervoor genoemde criteria (toerekenbaarheid, relevantie en meetbaarheid), is een vijftal indicatorgebieden geselecteerd: Marktanalyses, Nummers & Registraties, Bezwaar & Beroep, Handhaving ten behoeve van Eindgebruikersbelangen en Concurrentiebevordering en Geschilbeslechting. Per indicatorgebied zijn topindicatoren opgesteld, die zo zijn gekozen dat 'kosten', 'kwantiteit' en 'kwaliteit' aan elkaar (kunnen) worden gerelateerd bij de interpretatie van de resultaten.

De prestaties van OPTA op de indicatoren, die hierna volgen, vormen niet het eindpunt van een doelmatigheidsoordeel, maar het beginpunt van interpretatiegesprek: een 'meaning-making process'. De evaluator en de geëvalueerde moeten met elkaar in gesprek gaan en discussie voeren over de betekenis van de uitkomsten, de factoren die van invloed zijn geweest op de behaalde score en de verklaringen daarvoor.

Voor het vormgeven van de discussie is het behulpzaam een zogenaamde 'bijsluiter' te hebben. Een bijsluiter geeft de beperkingen aan van een indicator of verzameling indicatoren en waarschuwt voor neveneffecten. Eigenlijk net als de bijsluiter bij een medicijn. Een indicator of set aan indicatoren zonder bijsluiter kan - net als bij medicijnen - ongewenste effecten hebben of zelfs gevaarlijk zijn. De bijsluiter helpt bij het onthullen van wat indicatoren zouden verhullen en bevat vragen die betrokkenen zichzelf kunnen stellen om meer zicht te krijgen op de werkelijkheid achter een cijfer.

Zie volgende pagina's.

Indicatorgebied: Marktanalyses

Producten:

- Marktanalyse en marktanalysebesluit

Indicatoren:

- Kosten Marktanalyses
- Aantal marktanalyses
- Percentage gegronde beroepen tegen marktanalysebesluiten

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- Markten verschillen onderling sterk; de complexiteit van de markt is bepalend voor de omvang/diepgang van de marktanalyse.
- Marktanalyses spreiden zich uit over meerdere jaren.
- Een hoog percentage gegronde beroepen kan meerdere dingen betekenen: was de kwaliteit van het besluit onvoldoende, oordeelt de rechter steeds anders, of is de wettelijke onderbouwingsplicht te zwaar?
- De tijd tussen marktanalyse, besluit, beroep en uitspraak kan aanzienlijk zijn.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van marktanalyses zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal marktanalyses zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage gegronde beroepen tegen marktanalysebesluiten zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van marktanalyses (in termen van doorlooptijd en % gegronde beroepen)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van marktanalyses? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van marktanalyses besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van marktanalyses te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van marktanalyses te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van marktanalyses in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor dit product? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van het product marktanalyses beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Nummers & Registraties

Producten:

- Registratie communicatieaanbieder
- Besluit op nummeruitgifte

Indicatoren:

- Kosten Nummers & Registraties
- Aantal registraties
- Percentage registraties binnen vastgestelde termijn
- Aantal nummerbeschikkingen
- Percentage nummerbeschikkingen binnen wettelijke termijn

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- Er bestaat onderscheid in type registratie: registratie en intrekking
- En onderscheid in type nummers, soort beschikking en wijze van uitgifte

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Nummers & Registraties zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal registraties zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage registraties binnen de vastgestelde termijn zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal nummerbeschikkingen zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage beschikkingen binnen de wettelijke termijn zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van Nummers & Registraties (in termen van doorlooptijd)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van Nummers & Registraties? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van Nummers & Registraties besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van registratie en nummeruitgifte te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van registratie en nummeruitgifte te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van registratie en nummeruitgifte in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor deze activiteit? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van registratie en nummeruitgifte beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Bezwaar & Beroep

Producten:

- Afgehandeld bezwaar
- Afgehandeld beroep

Indicatoren:

- Kosten Bezwaar & Beroep
- Aantal afgehandelde bezwaren
- Percentage bezwaren afgehandeld binnen wettelijke termijn
- Aantal afgehandelde beroepen

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- De aard van bezwaren en beroepen kan sterk verschillen; de complexiteit van de zaak is bepalend voor de kosten.
- Beroep wordt afgehandeld door de rechter, niet door OPTA.
- Het percentage bezwaren en beroepen dat gegrond wordt verklaard zegt iets over de kwaliteit van de besluiten waartegen bezwaar of beroep is ingesteld, niet iets over de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Bezwaar & Beroep zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal afgehandelde bezwaren zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage bezwaren afgehandeld binnen de wettelijke termijn zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal afgehandelde beroepen zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van Bezwaar & Beroep (in termen van doorlooptijd)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van Bezwaar & Beroep in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor deze activiteit? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Handhaving t.b.v. Eindgebruikersbelangen en Concurrentiebevordering

Producten:

- Boetebesluit
- Last onder dwangsom

Indicatoren:

- Kosten Handhaving
- Aantal boetebesluiten
- Percentage gegronde bezwaren en beroepen tegen boetebesluiten
- Aantal lasten onder dwangsom
- Percentage gegronde bezwaren en beroepen tegen lasten onder dwangsom
- Aantal preventieve acties

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- De aard van de overtreding kan sterk verschillen; de complexiteit van de overtreding is bepalend voor de kosten.
- OPTA kan als strategie hebben om de grenzen op te zoeken en te experimenteren met tot waar ze kan interveniëren, bijvoorbeeld bij nieuwe wet- en regelgeving. Dit kan ertoe leiden dat OPTA wordt teruggefloten door bijvoorbeeld een rechter.
- In sommige gevallen is sprake van voorgenomen boetes en lasten onder dwangsom, die uiteindelijk niet worden opgelegd; deze komen niet tot uitdrukking in de cijfers, maar hebben wel een belangrijk effect.
- Met gerichte, preventieve acties als waarschuwingen en mediation kan OPTA potentiële overtredingen voorkomen.
- De tijd tussen het indienen van enerzijds een bezwaar en/of een beroep en anderzijds de uitspraak kan aanzienlijk zijn.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Handhaving zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe hebben het aantal boetebesluiten en het aantal lasten onder dwangsom zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe hebben de percentages gegronde bezwaren en beroepen tegen boetebesluiten en lasten onder dwangsom zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van Handhaving (in termen van % gegronde bezwaren en beroepen)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van haar handhavingsactiviteiten? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van handhaving besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van handhaving te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van haar handhavingsactiviteiten te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- In hoeveel gevallen is sprake geweest van voorgenomen boetes en lasten onder dwangsom die niet zijn opgelegd? Wat betekent dit voor de doelmatigheid van de handhavingsactiviteiten?
- Welke preventieve acties heeft OPTA ondernomen in de afgelopen periode? Wat betekent dit voor de doelmatigheid van de handhavingsactiviteiten?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van handhaving in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor deze activiteit? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van handhaving beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Geschilbeslechting

Producten:

- Besluit op geschil tussen aanbidders

Indicatoren:

- Kosten Geschilbeslechting
- Aantal geschillen tussen aanbidders
- Percentage gegronde bezwaren en beroepen tegen geschilbesluiten
- Percentage geschilbeslechtingen binnen vastgestelde termijn
- Aantal preventieve acties

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- Geschillen verschillen onderling sterk; de complexiteit van het geschil is bepalend voor de kosten.
- Heterogeniteit geschillen is ook een aandachtspunt bij de doorlooptijd van geschilbeslechting.
- De tijd tussen geschilbeslechting, bezwaar/beroep en uitspraak kan aanzienlijk zijn.
- Met gerichte, preventieve acties als waarschuwingen en mediation kan OPTA potentiële geschillen voorkomen.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Geschilbeslechting zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal geschillen tussen aanbidders zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage gegronde beroepen tegen geschilbesluiten zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling van Geschilbeslechting zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit (in termen van doorlooptijd en % gegronde beroepen)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van Geschilbeslechting? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van Geschilbeslechting besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van Geschilbeslechting te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van Geschilbeslechting te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Welke preventieve acties heeft OPTA ondernomen in de afgelopen periode? Wat betekent dit voor de doelmatigheid van Geschilbeslechting?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van geschilbesluiten in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor dit product? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van Geschilbeslechting beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

7. Aanvullende inputindicatoren

Naast deze vijf indicatorgebieden selecteren we ook een aantal inputindicatoren dat zich juist uitstekend leent voor een gesprek over de doelmatigheid van OPTA als geheel. Ook maken deze indicatoren het mogelijk om de doelmatigheid van OPTA te vergelijken met andere organisaties en de - vaak wat zachte relatie - met outcome te leggen.

Onderstaand de aanvullende indicatoren, wederom inclusief een bijsluiter:

Zie volgende pagina.

Aanvullende inputindicatoren

- Totale kosten
- Verhouding direct en indirect (in termen van kosten en in termen van formatieplaatsen)
- Personeelsomvang en -kosten
 - Totale personeelskosten (vast en tijdelijk)
 - Als percentage van de totale kosten
- Personeelskosten per fte
- Huisvestingskosten
 - Totaal
 - Als percentage van totale kosten
 - Per fte
- Ziekteverzuim
- Opleidingskosten

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- De verhouding direct – indirect is soms lastig te vergelijken in de tijd en is zeker lastig te vergelijken met de verhouding die in andere organisaties geldt. Dat komt omdat er veel verschillende wijzen zijn waarop kosten kunnen worden toegerekend.
- Een relatief hoog ziekteverzuim wil niet automatisch zeggen dat de doelmatigheid op dat punt kan worden verbeterd. Immers, in organisaties met een zeer sterke prestatiecultuur is het ziekteverzuim doorgaans wat hoger, maar zijn de geleverde prestaties doorgaans ook hoger. Het is in ieder geval van belang onderscheid te maken tussen kort en lang verzuim.
- Bij het beoordelen van opleidingskosten is het relevant ook te bezien in hoeverre opleidingskosten worden beïnvloed door bijvoorbeeld veranderingen in wet- en regelgeving (die nopen tot het extra opleiden van de werknemers). Daarnaast is het van belang de score te bezien in het licht van het al dan niet zelf uitvoeren van bepaalde taken. Soms is het doelmatig een bepaalde taak zelf te gaan uitvoeren (in plaats van relatief duur in te huren), maar kan dit tegelijkertijd gepaard gaan relatief hoge eenmalige investeringen in opleiding van het personeel dat die taak moet gaan uitvoeren.

Bij elk van deze aanvullende inputindicatoren kunnen vier typen vragen worden gesteld:

- Hoe scoort OPTA ten opzichte van voorgaande periode(n)?
 - Hoe scoort de organisatie vergeleken in de tijd? Beter of minder goed dat het jaar ervoor? En hoe komt dat?
- Hoe is de score in vergelijking met andere organisaties (bijvoorbeeld andere toezichthouders)?
 - Vergelijken met andere organisaties (bijv. toezichthouders). Een dergelijke benchmark is bijvoorbeeld gemakkelijk los te laten op personeelskengedaten (gemiddelde loonkosten per fte is daarvan een voorbeeld).
- Heeft de verandering op de desbetreffende inputindicator een verandering in de output of outcome als gevolg gehad?
 - Heeft een verandering in input gerealiseerd in veranderingen in de output en outcome? En vice versa. Bijvoorbeeld: de totale uitgaven zijn gestegen, maar heeft dat ook geleid tot meer of andere output (of is dat onveranderd gebleven)? En hoe valt dat te verklaren? Heeft verandering budget geleid tot minder concurrentie in de telecommunicatiemarkt?
- Hoe is door OPTA gewerkt aan doelmatigheid op het betreffende punt?
 - Wat heeft de organisatie in de afgelopen periode gedaan om de doelmatigheid te vergroten, bijvoorbeeld als het gaat om de huisvestingskosten of de personeelskosten? Wat is daarvan het effect geweest?

8. Richtlijnen voor het proces van interpretatie en oordeelsvorming

Het is van belang van tevoren afspraken te maken over het proces waarin het interpreteren van de uitkomsten en het oordelen plaatsvinden.

Ten eerste dient er daarbij een helder onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds cijfers verzamelen en anderzijds cijfers interpreteren.

Cijfers verzamelen is een continu proces. Cijfers opleveren en interpreteren is dat niet. Dat is iets wat op vooraf vastgestelde momenten plaatsvindt. Niet te vaak, want dan worden steeds weer de zelfde discussies gevoerd. Maar ook niet te weinig, want dan worden de cijfers niet gebruikt om tijdig een beeld te krijgen over de doelmatigheid en naar aanleiding daarvan - als dat nodig is - actie te ondernemen.

De indicatoren die wij hebben geselecteerd, zijn bedoeld om ten minste onderwerp te laten zijn van de vierjaarlijkse evaluatie van OPTA. Daarnaast zouden wij het logisch vinden dat OPTA de indicatoren ook als sturingsinformatie inbedt in haar planning & controlstructuur. Bij het opstellen van de indicatoren is hier al rekening meegehouden, waardoor het toepassen van de indicatoren in de jaarlijkse planning & controlcyclus relatief eenvoudig te realiseren is.

Ten tweede is het van belang te onderkennen dat verschillende partijen verschillende interpretaties kunnen geven aan de scores op een indicator. Het proces van interpreteren vraagt daarom om een zorgvuldige procesgang waarin hoor en wederhoor wordt toegepast. Hierna wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor die procesgang.

- EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) kan pas een goed oordeel vellen over de doelmatigheid van OPTA als ze in een gesprek met OPTA haar interpretatie van de cijfers heeft voorgelegd en bediscussieerd (aan de hand van de bijsluiters in deze rapportage).
- EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) kan de beelden uit het gesprek met OPTA verrijken door de sector te vragen naar zijn ervaring met de kwaliteit van de producten van OPTA in relatie tot doelmatigheid. Benadrukt moet worden dat het niet de bedoeling is dat marktpartijen wordt gevraagd een oordeel te geven over de doelmatigheid van OPTA, maar wel dat hun ervaringen worden betrokken om zo een vollediger beeld van de doelmatigheid van OPTA te krijgen. EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) kan deze inbreng van de sector vervolgens meewegen om zo te komen tot een beter oordeel. Het is daarbij van belang te onderkennen dat marktpartijen een inhoudelijk belang kunnen hebben. Zo zijn er marktpartijen die vanuit hun marktpositie juist wel of geen belang hechten aan een sterke taakuitvoering door OPTA. Hun inbreng over de doelmatigheid van OPTA kan daardoor (strategisch) gekleurd zijn. Dat moet worden meegewogen.
- Als er een verschil van mening blijft bestaan over de interpretatie van de cijfers tussen EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) en OPTA, dan bevelen wij aan om dat verschil van mening ook transparant te maken en expliciet te vermelden bij de interpretatie van de cijfers (in plaats van de verschillende interpretaties onder het vloerkleed te vegen).

1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Bij de vorige OPTA-evaluatie in 2004 is geconstateerd dat de beschikbare kengetallen van destijds naar de mening van de onderzoekers een onvoldoende basis vormden om de doelmatigheid te beoordelen. De verhouding tussen de geleverde inspanningen en middeleninzet enerzijds en het bereikte resultaat anderzijds was op basis van die kengetallen onvoldoende te bepalen.

Dat heeft geleid tot de aanbeveling om indicatoren te ontwikkelen op basis waarvan de doelmatigheid van de OPTA beter kan worden beoordeeld. In het Kabinetsstandpunt van juni 2005 is vervolgens toegezegd dat het Ministerie van Economische Zaken (EZ) samen met OPTA concrete en meetbare indicatoren gaat vaststellen. Als belangrijke randvoorwaarde geldt dat het jaarlijks meten en rapporteren door OPTA zo min mogelijk tot extra (interne) regeldruk moet leiden.

1.2 DOELSTELLING ONDERZOEK

Kwink Groep is gevraagd op basis van haar expertise op het gebied van prestatiemeting en outputsturing indicatoren te selecteren.

De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van **een set indicatoren die een zo goed mogelijk beeld geeft van de doelmatigheid van OPTA en een kapstok biedt voor het voeren van de best mogelijke discussie over de doelmatigheid van OPTA.**

1.3 OMSCHRIJVING EINDPRODUCT

Het eindproduct omvat in ieder geval de drie onderdelen die hierna worden opgesomd:

- Een **set indicatoren** die een zo goed mogelijk beeld geeft van de doelmatigheid van OPTA.
- Een **bijsluiter** die handreikingen biedt voor het zorgvuldig interpreteren van de scores op de indicatoren (die onderdeel is van de set indicatoren).
- **Procesafspraken** over het toepassen van de indicatoren (en de bijsluiter). Het gaat onder meer om procesafspraken over het meten van de prestaties op de indicatoren, het interpreteren van de resultaten en het vormen van een oordeel daarover.

1.4 ONDERZOEKSAANPAK

In samenspraak met het Ministerie van EZ en OPTA is besloten om vanuit drie invalshoeken te werk te gaan:

Invalshoek 1: Bestaande kengetallen van OPTA: de wijze waarop een oordeel werd (tijdens de evaluatie van 2004) en wordt gevormd over de doelmatigheid van OPTA (indicatoren die OPTA zelf gebruikt).

Daarbij staan de volgende vragen centraal: Welke indicatoren worden door OPTA (of anderen) al gebruikt om te komen tot een beeld met betrekking tot de doelmatigheid van OPTA? En op welke wijze wordt een oordeel gevormd over de prestaties van OPTA op deze indicatoren?

De volgende aanpak is daarbij gehanteerd: Op basis van gesprekken met OPTA en het Ministerie van EZ en het bestuderen van relevante documenten van OPTA, EZ en andere organisaties is een beeld gevormd over de wijze waarop op dit moment een oordeel wordt gevormd over de doelmatigheid van

OPTA. Belangrijke documenten waren: visiedocumenten, begrotingen, jaarverslagen, jaarrekeningen en de Evaluatie OPTA 2004.

Invalshoek 2: Kengetallen die door andere (soortgelijke) organisaties worden gehanteerd: de wijze waarop een oordeel wordt gevormd over doelmatigheid bij andere, vergelijkbare organisaties.

Daarbij staan de volgende vragen centraal: Welke indicatoren worden gebruikt bij (externe) evaluaties van de doelmatigheid van andere, vergelijkbare organisaties? Zijn er normen vastgesteld, bijvoorbeeld minimale prestaties op de gevonden indicatoren? Wat voor type conclusies worden getrokken aan de hand van de indicatoren (bijvoorbeeld: hard of zacht)? Welke factoren worden tevens betrokken bij de oordeelsvorming (bijvoorbeeld: nuances, correctiefactoren, voorbehouden, ontwikkelingen in de tijd, et cetera)?

De volgende aanpak is daarbij gehanteerd: Van andere, vergelijkbare organisaties zijn relevante documenten bestudeerd om zo een beeld te krijgen van de wijze waarop bij deze organisaties een oordeel wordt gevormd over doelmatigheid. Belangrijke brondocumenten waren: evaluaties, begrotingen en jaarverslagen. De volgende (typen) organisaties zijn bestudeerd:

- Toezichthouders: AFM, AT, CBP, DTe (nu: Energiekamer), IVW, NMa en NZa. We hebben daarbij dus niet alleen toezichthouders geselecteerd die ressorteren onder het Ministerie van EZ maar ook onder andere departementen.
- Publieke uitvoerders: CWI, NS, ProRail en RDW

Bij de keuze voor deze organisaties heeft variëteit een belangrijke rol gespeeld. Daarnaast is de beschikbaarheid op korte termijn van informatie over doelmatigheidsindicatoren en -meting een belangrijke variabele geweest.

Invalshoek 3: Kengetallen die vanuit een expertblik door Kwink Groep (op het meten van en oordelen over doelmatigheid van organisaties) naar voren komen.

De volgende aanpak is daarbij gehanteerd: In gesprekken met prof. dr. Hans de Bruijn van de Technische Universiteit Delft en prof. dr. Mark van Twist van de Radboud Universiteit Nijmegen / Nederlandse School voor Openbaar Bestuur hebben wij een expertvisie ontwikkeld op het meten van en oordelen over de doelmatigheid van OPTA. De bevindingen uit de twee voorgaande invalshoeken zijn hierin meegenomen.

Vervolgens: van expertvisie naar een set indicatoren voor OPTA's doelmatigheid

De ontwikkelde expertvisie is vervolgens toegepast op OPTA om zo te komen tot doelmatigheidsindicatoren inclusief bijsluiters en procesafspraken.

Daarbij heeft Kwink Groep tussentijds resultaten getoetst in bijeenkomsten met EZ en OPTA.

Ook zijn de indicatoren tijdens een OPT-bijeenkomst getoetst bij belangrijke stakeholders (waaronder marktpartijen). De reacties van deze stakeholders zijn verwerkt in de uiteindelijke selectie van indicatoren.

Verder is gebruik gemaakt van verschillende documenten van OPTA, waaronder visiedocumenten, begrotingen, jaarverslagen en jaarafrekeningen.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt een uiteenzetting gegeven van de eerste invalshoek: de reeds bestaande kengetallen van OPTA. In hoofdstuk 3 wordt beschreven wat valt te leren van doelmatigheidsmetingen bij andere organisaties dan OPTA.

In het vierde hoofdstuk wordt vervolgens de expertvisie van Kwink Groep uiteengezet.

In de hoofdstukken 5 tot en met 8 wordt de expertvisie toegepast op OPTA. Dat levert vier resultaten op die in de achtereenvolgende hoofdstukken worden beschreven. In hoofdstuk 5 worden de topindicatoren omschreven, in hoofdstuk 6 de aanvullende inputindicatoren, in hoofdstuk 7 de bjsluiters en tot slot in hoofdstuk 8 de procesafspraken.

2. INVALSHOEK I: HUIDIGE DOELMATIGHEIDSINDICATOREN OPTA

2.1 INVALSHOEK 1 NADER UITEENGEZET

Paragraaf 2.2 beschrijft de doelmatigheidsindicatoren die in de huidige planning & controlstructuur van OPTA worden gehanteerd.

Vervolgens gaat paragraaf 2.3 in op de wijze waarop tijdens de evaluatie van OPTA in 2004 de doelmatigheid in kaart is gebracht. In de periode daarna hebben meerdere partijen voorstellen gedaan voor het meten van de doelmatigheid van OPTA.

In paragraaf 2.4 behandelen we twee voorstellen. Ten eerste worden de aanbevelingen van Berenschot, TNO en Ecorys uiteengezet die zij hebben gedaan naar aanleiding van de evaluatie in 2004. Ten tweede wordt een voorstel van ACT, een belangenvereniging van telecomeaanbieders, beschreven.

We sluiten af met een overzicht van de belangrijkste bevindingen met betrekking tot de bestaande doelmatigheidsindicatoren (paragraaf 2.5).

2.2 INDICATOREN UIT DE P&C VAN OPTA

OPTA heeft richting Kwink Groep aangegeven dat zij in de huidige planning & control-cyclus met betrekking tot doelmatigheid gebruikmaken van de volgende indicatoren:

Input-indicatoren

- Verhouding directe/indirecte kosten
- Kengetallen personeel(skosten)
- Kostentoerekening naar operationele taak en marktcategorie
- Kostentoerekening naar kostensoort/budget
- Ziekteverzuimpercentage

Output-indicatoren

- Aantal producten per categorie

Proces-indicatoren

- Wettelijke termijnen bezwaar- en beroepzaken

Doelmatigheidsindicatoren

- -

2.3 GEHANTEERDE INDICATOREN BIJ OPTA-EVALUATIE 2004

In 2004 hebben de onderzoeksbureaus Berenschot, TNO en Ecorys een evaluatieonderzoek naar OPTA uitgevoerd. Doelmatigheid was een van de onderdelen waarop OPTA is beoordeeld.

De onderzoekers definieerden doelmatigheid als de verhouding tussen de geleverde inspanning (input) en het bereikte resultaat (output). Doelmatigheidsverbeteringen konden zich op grond van die definitie in een aantal gedaanten voordoen:

- Met dezelfde kosten meer resultaten.
- Met minder middelen dezelfde resultaten.
- Met dezelfde middelen, kwalitatief betere resultaten.

De onderzoekers merkten op dat de doelmatigheid van OPTA niet eenduidig te benoemen en te kwantificeren was omdat het merendeel van de maatschappelijke resultaten of effecten van OPTA niet eenduidig is.

De afdeling Nummers en registraties vormde hierop een uitzondering. Voor dit onderdeel van OPTA werd de doelmatigheid beoordeeld door de indicatoren 'kosten per product' (kosten per registratie) en 'percentage aanvragen dat afgehandeld is binnen de wettelijke termijn' in kaart gebracht.

De doelmatigheid van de afdeling Nummers en registraties bood volgens de onderzoekers echter onvoldoende inzicht in de doelmatigheid van OPTA als geheel. Om toch een uitspraak te kunnen doen over doelmatigheid, hebben de onderzoekers ervoor gekozen om met behulp van wat meer algemene indicatoren, waarbij input niet direct wordt gerelateerd aan output, een beeld te geven van de doelmatigheid van de gehele organisatie. De volgende indicatoren zijn gebruikt:

- Ontwikkeling totale kosten
- Verhouding indirecte en directe kosten
- Realisatie van begroting
- Personeelskosten
- Opleidingskosten en indirecte kosten
- Verhouding formatieplaatsen direct en indirect

2.4 SUGGESTIES VOOR NIEUWE INDICATOREN

Voorstel onderzoekers OPTA-evaluatie 2004

Berenschot, TNO en Ecorys deden in hun evaluatierapport uit 2004 alvast een voorzet voor nieuwe doelmatigheidsindicatoren voor OPTA. De onderzoekers bevalen OPTA aan hun producten te operationaliseren tot concrete, meetbare indicatoren. Ze omschreven de producten van OPTA als volgt:

- Besluiten op tarieven
- Besluiten op geschillen
- Andere besluiten

Verder merkten de onderzoekers op dat uit de (inter)nationale benchmark was gebleken dat ook de volgende indicatoren konden worden gebruikt om de doelmatigheid te meten:

- Aantal hoger beroepszaken
- Aantal hoorzittingen

- Aantal persberichten en publicaties

Voorstel ACT

De belangenorganisatie ACT heeft medio 2006 een voorstel gedaan voor de invulling van Key Performance Indicators (KPI's) voor OPTA.

Vergroting van de doelmatigheid van het toezicht zou volgens ACT een van de doelstelling van OPTA moeten zijn. ACT stelt ten aanzien van deze doelstelling de volgende KPI's voor:

- Aantal besluiten van OPTA waartegen bezwaar/beroep wordt ingesteld
- Percentage besluiten van OPTA dat in stand blijft in bezwaar/beroep
- Formele gronden waarop aan het bezwaar wordt tegemoet gekomen dan wel het besluit wordt vernietigd
- Percentage procedures dat door OPTA binnen de wettelijke termijn wordt afgehandeld.

2.5 BEVINDINGEN KWINK GROEP

Op grond van het voorgaande volgen hierna onze bevindingen.

- Er blijkt tijdens de vorige OPTA-evaluatie een doelmatigheidsindicator te zijn geweest waarbij resultaat en kosten op directe wijze met elkaar in verband werden gebracht: kosten per registratie (uitgevoerd door de afdeling Nummers en registraties). Op andere terreinen was het niet mogelijk gebleken een dergelijk koppeling te maken tussen producten en daarmee samenhangende kosten.
- Vervolgens is een aanpak van 'roeien met de riemen die er zijn' gevolgd, een logische aanpak gezien die uitgangssituatie. Daarbij hebben met name inputindicatoren als personeelskosten en totale kosten een rol vervuld. Daarmee ligt er naar het oordeel van Kwink veel nadruk op 'bezuinigen' in plaats van op 'doelmatig besteden'.¹
- De nieuwe indicatoren die de onderzoekers van Berenschot/Ecorys/TNO en die ACT hebben voorgesteld zeggen veel over de productie van OPTA (aantal besluiten en dergelijke) en over de door marktpartijen ervaren kwaliteit (binnen wettelijke termijn afgehandeld), maar geven tegelijkertijd weinig extra informatie over doelmatigheid als ze niet tegelijkertijd ook worden gerelateerd aan de daarmee samenhangende kosten. De opgave in dit onderzoek is om die relatie met kosten wel te gaan leggen.

¹ Dat blijkt onder meer uit de volgende uitspraak uit het evaluatierapport 2004: 'Opleidingskosten en indirecte kosten blijven gemiddeld gelijk. Dit is t.o.v. stijgend aantal fte goede ontwikkeling.' Investeren in de opleiding van medewerkers kan naar onze mening juist ook doelmatigheid bevorderen.

3. INVALSHOEK 2: DOELMATIGHEIDSINDICATOREN VAN 11 ANDERE ORGANISATIES DAN OPTA

3.1 INVALSHOEK 2 NADER UITEENGEZET

In hoofdstuk 1 is reeds aangegeven dat wij relevante documenten hebben bestudeerd met betrekking tot de doelmatigheidsmetingen bij andere, vergelijkbare organisaties om zo een beeld te krijgen van de wijze waarop bij deze organisaties een oordeel wordt gevormd over doelmatigheid. Daarbij stonden per organisatie de volgende vragen centraal:

- Welke indicatoren worden gebruikt bij (externe) evaluaties van de doelmatigheid van andere, vergelijkbare organisaties?
- Zijn er normen vastgesteld, bijvoorbeeld minimale prestaties op de gevonden indicatoren?
- Wat voor type conclusies worden getrokken aan de hand van de indicatoren?
- Welke factoren worden tevens betrokken bij de oordeelsvorming (bijvoorbeeld: nuances, correctiefactoren, voorbehouden, ontwikkelingen in de tijd, et cetera)?

De volgende 11 organisaties zijn nader onderzocht op grond van de voorgaande vragen:

- AFM
- Agentschap Telecom (AT)
- College Bescherming Persoonsgegevens (CBP)
- DTe
- IVW
- NMa
- NZa
- CWI
- NS
- ProRail
- RDW

Voor de resultaten per organisatie verwijzen we naar bijlage 1.

In de paragraaf hierna geven we aan welke bevindingen daaruit voortvloeien.

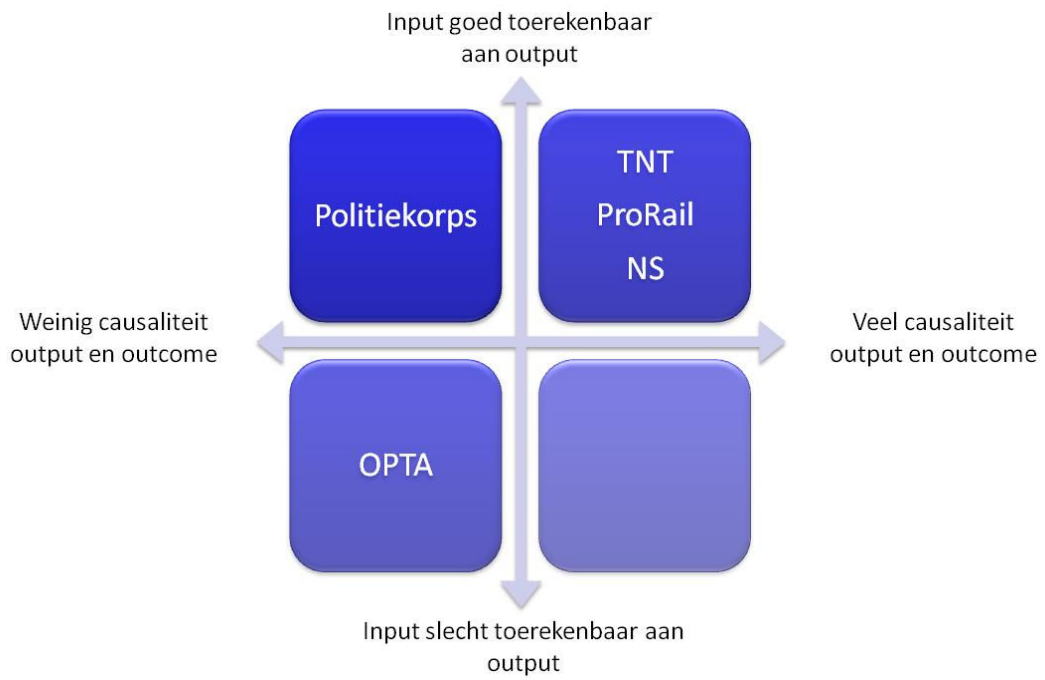
3.2 BEVINDINGEN KWINK GROEP

Op grond van het voorgaande en het overzicht in bijlage 1 volgen hierna onze bevindingen.

- Weinig echte doelmatigheidsindicatoren. We zijn weinig echte doelmatigheidsindicatoren (dat wil zeggen: waar een direct verband is gelegd tussen opgeleverde producten en de kosten die ermee gepaard gingen) tegengekomen bij de verschillende organisaties. Wel zagen we veel input-indicatoren, bijvoorbeeld ten aanzien van personeelsbezetting en ziekteverzuim. Ook zagen we veel outputindicatoren terug: rijtjes met aantallen producten (en de kwaliteit ervan). Maar zelden zagen we de output afgezet worden tegen de input (bijvoorbeeld fte of euro's).
- Toch zijn er wel doelmatigheidsindicatoren te vinden. Bijvoorbeeld in de spoorsector. Bij het bepalen van de efficiency van NS wordt onder meer de 'kosten per reizigerskilometer' in kaart ge-

bracht en betrokken (naast bijvoorbeeld de kosten per treinkilometer). En bij ProRail - verantwoordelijkheid voor aanleg en onderhoud van spoor - wordt de productie per personeelslid (in relatie tot netlengte) weergegeven. En het Ministerie van Verkeer en Waterstaat maakt ook afspraken met IVW over de output die geleverd wordt en de bijbehorende kostprijzen. Een ander voorbeeld betreft CWI. Die maakt een vergelijking van input, throughput en output en legt verantwoording af over kostenbesparingen. Tot slot is bij AFM het percentage direct toezicht een indicator: welk deel van de totale gewerkte uren van AFM-medewerkers wordt besteed aan het primaire proces van de AFM, het houden van toezicht.

- Veel kwalitatieve beschrijvingen, weinig cijfers en normen. De meeste doelmatigheidsmetingen zijn kwalitatief van aard. Het is in veel gevallen niet vanzelfsprekend dat er harde cijfers beschikbaar zijn die een indicatie van de doelmatigheid geven.
- Ook valt op dat een aantal organisaties een accent legt op een zogenaamde 'human interest benadering', waarin zaken als personeelssatisfactie een belangrijke rol spelen. De aanname is daarbij dat tevreden personeel in veel gevallen ook doelmatiger zal werken dan ontevreden personeel. Voorbeelden van indicatoren op dat vlak zijn medewerkerstevredenheid en ziekteverzuim.
- Tot slot is het volgens ons van groot belang om te constateren dat bij een toezichthouder als OPTA het primaire proces fundamenteel anders is dan bij (sommige) andere (uitvoerings-)organisaties.
 - OPTA is geen 'koekjesfabriek'. De producten van OPTA zijn heterogeen.
 - Bij OPTA bestaat de output en outcome voor een belangrijk deel uit preventieve werking. Oftewel: alleen al het feit dat OPTA kan ingrijpen, leidt ertoe dat marktpartijen hun gedrag aanpassen (want een ingreep door OPTA hangt als een zwaard van Damocles boven de markt).
 - Daarnaast zegt klanttevredenheid over OPTA niet zo heel veel. Immers, OPTA is er om te handhaven, om partijen tot de orde te roepen en als dat nodig is stevig aan te pakken. Als gevestigde bedrijven erg tevreden zijn over OPTA kan dit betekenen dat OPTA onvoldoende hard optreedt om de toegang te vergemakkelijken voor nieuwe toetreders.
 - Tot slot is het bijzonder in het geval van OPTA dat input en output niet altijd aan elkaar te relateren zijn. Als NS treinen laat rijden leidt dat tot treinkilometers. Als OPTA echter wil handhaven moet zij eerst afwachten of een marktpartij een mogelijke overtreding maakt zodat handhavend kan worden opgetreden. En: als een politieagent staandehoudingen wil verrichten, kan die altijd wel een plek vinden waar hij er veel (genoeg) kan verrichten. OPTA is echter sterk afhankelijk van de markt in dezen. Daarnaast zijn er organisaties waarbij er een veel sterker verband zit tussen hun eigen output en het gewenste effect in de markt of maatschappij (de outcome). NS laat treinen rijden en er is een duidelijke link met het aantal reizigerskilometers. TNT bezorgt brieven en als zij dat goed doet, dan wordt bijna alle post binnen een dag bezorgt bij de ontvanger. Maar als OPTA optimaal handhaaft, zegt dat nog niet zo veel de keuzevrijheid en de tarieven waarmee burgers en bedrijfsleven worden geconfronteerd. In het schema hierna wordt dat visueel weergegeven:



4. INVALSHOEK 3: EXPERTVISIE KWINK GROEP

4.1 INVALSHOEK 3 NADER UITEENGEZET

Onze expertvisie bestaat uit vier elementen, die elk in een afzonderlijke paragraaf worden beschreven:

- Het selecteren van topindicatoren: Wat is een 'echte' doelmatigheidsindicator? En aan welke eisen voldoet een goede doelmatigheidsindicator, een zogeheten topindicator?
- Het selecteren van aanvullende inputindicatoren.
- Het opstellen van bijsluiters.
- Het maken van procesafspraken.

4.2 STAP 1: TOPINDICATOREN SELECTEREN

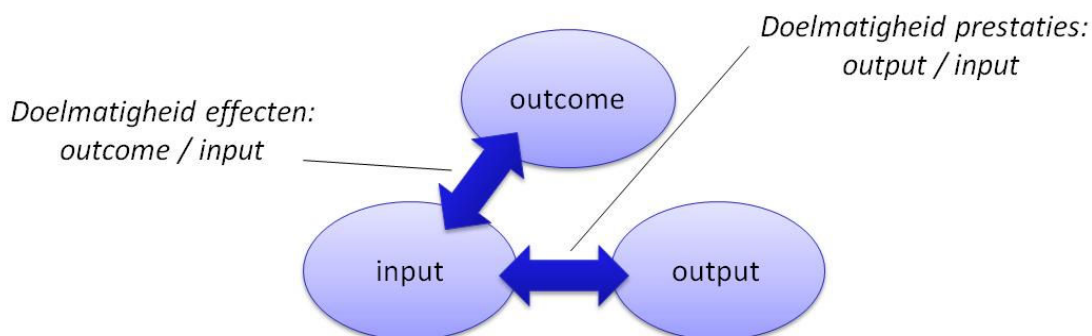
Wat is een 'echte' doelmatigheidsindicator?

Een 'echte' doelmatigheidsindicator relateert inspanning aan resultaat. Doelmatigheidsverbeteringen kunnen zich - zoals reeds eerder in dit rapport aangegeven - in een aantal gedaanten voordoen:

- Met dezelfde kosten meer resultaten.
- Met minder middelen dezelfde resultaten.
- Met dezelfde middelen, kwalitatief betere resultaten.

De inspanning is de input van een organisatie uitgedrukt in bijvoorbeeld geld en uren. Het resultaat kan de output van een organisatie zijn (productie), maar ook de outcome (effect). Een voorbeeld van een product van OPTA is een tariefbesluit, terwijl een concurrerende markt een voorbeeld van een beoogd effect is.

De verhouding tussen input en output wordt aangeduid als de doelmatigheid van prestaties en de verhouding tussen input en outcome als doelmatigheid van beleid (effecten).² In de figuur hierna is dat gevisualiseerd.



In de praktijk wordt er meestal voor gekozen om de doelmatigheid van de prestaties (output versus input) van een organisatie in kaart te brengen en niet de doelmatigheid van effecten (outcome versus

² Algemene Rekenkamer, Handleiding *Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid*, januari 2005

input). Bestudering van doelmatigheidsmetingen bij andere organisaties (zie vorige hoofdstuk) bevestigt dit beeld. Dat komt omdat de relatie tussen input en outcome in veel gevallen lastig te leggen is, omdat er vaak externe factoren zijn die van invloed zijn op de outcome. De doelmatigheid van effecten is daarvoor slechts voor een (soms zeer) beperkt deel aan de betreffende organisatie toe te schrijven.

Waarom voldoet een goede doelmatigheidsindicator?

Goede indicatoren voldoen aan drie criteria: ze zijn toerekenbaar, relevant en meetbaar.

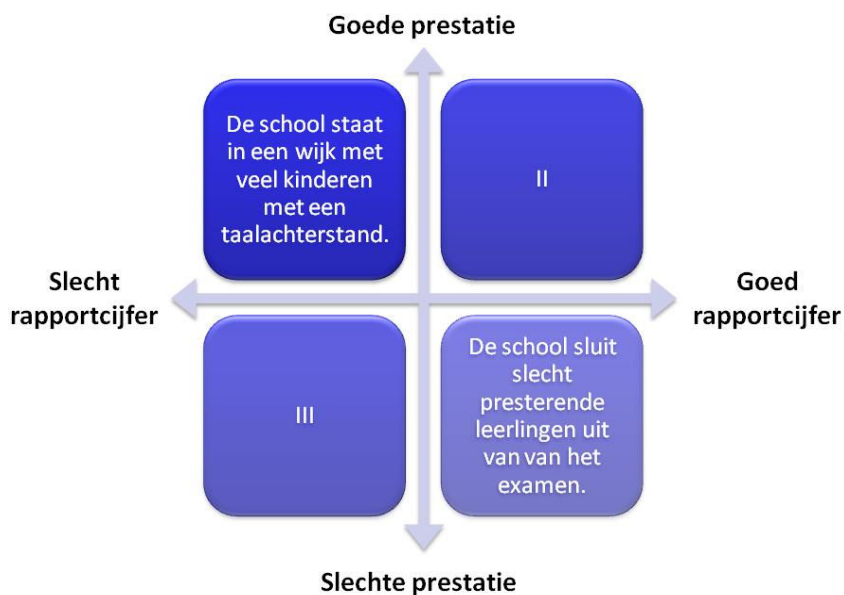
1. **Toerekenbaar:** Input en (kwaliteit van) output is toerekenbaar aan OPTA en in beperkte mate afhankelijk van derden en 'andere externe' factoren.
2. **Relevant:** De output is belangrijk in termen van impact (economisch én politiek/maatschappelijk relevant) en kosten (significant aandeel op de totale begroting).
3. **Meetbaar:** Input en (kwaliteit van) output zijn te meten en aan elkaar te relateren.

De praktijk is echter weerbarstig. Lang niet alle indicatoren scoren hoog op de hiervoor genoemde drie criteria.

Bijvoorbeeld als het gaat om **toerekenbaarheid**.

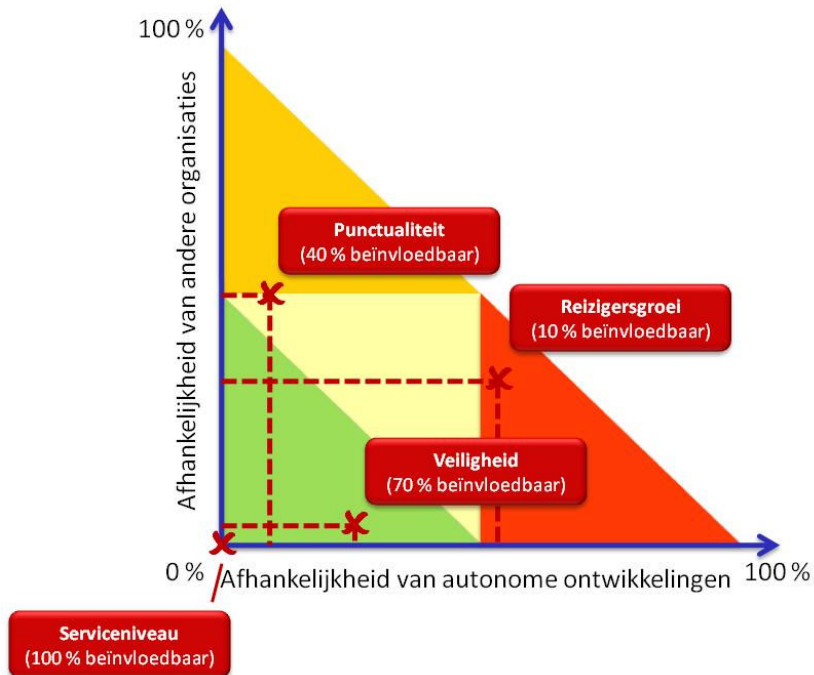
Als gevolg van bijvoorbeeld een beperkte toerekenbaarheid kunnen cijfermatige prestaties een vertekend beeld geven. Het voorbeeld hierna van een middelbare school die wordt beoordeeld op het gemiddelde examencijfer illustreert dat.³ Kwadrant II en III representeren respectievelijk de situaties 'goede prestatie - goed rapportcijfer' en 'slechte prestatie - slecht rapportcijfer'. Kwadrant I geeft daarentegen een voorbeeld van een situatie waarin de school een goede prestatie heeft geleverd, maar slecht scoort op het eindexamen ten opzichte van andere scholen. De school staat bijvoorbeeld in een wijk met relatief veel kinderen met een taalachterstand: een externe factor waarop de school zelf geen invloed heeft. En in kwadrant IV is precies het omgekeerde het geval: de school sluit slecht presterende kinderen uit van deelname aan het examen, waardoor ze haar slechte prestaties camoufleert.

³ Bill van Mil, Annelies Dijkzeul, Maarten Noordink e.a., *Prestaties afspreken doe je zo! - Lessen over outputsturing uit 8 sectoren*, Van Gorcum, 2008

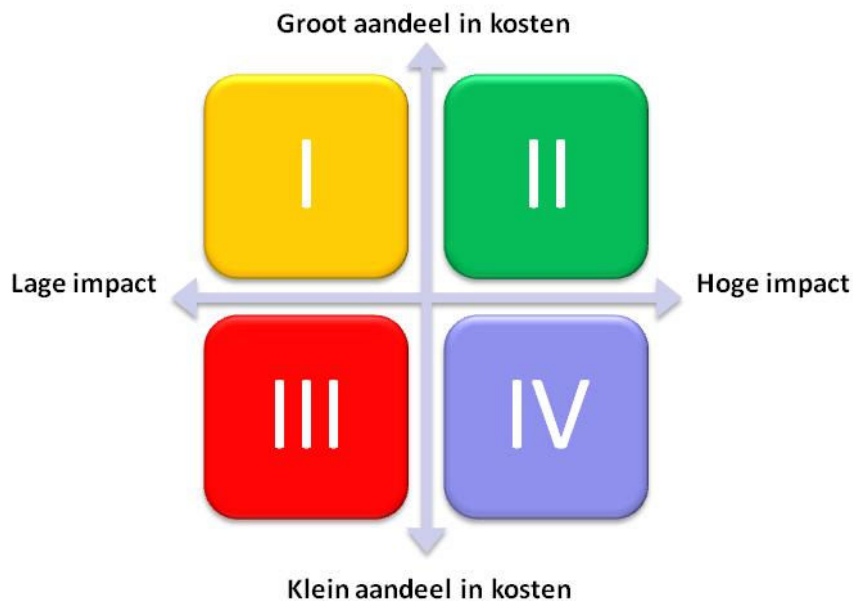


Het voorgaande voorbeeld illustreert dat een organisatie voor een goede score op een indicator afhankelijk kan zijn van externe factoren, in dit geval een school die geconfronteerd wordt met relatief veel leerlingen met een taalachterstand. Wat die externe factoren betreft, kan het enerzijds gaan om afhankelijkheid van andere organisaties, bijvoorbeeld de afhankelijkheid van een vervoerder als NS van de infrabeheerder ProRail, en anderzijds om afhankelijkheid van autonome ontwikkelingen, bijvoorbeeld het weer. In het onderstaande diagram zijn ter illustratie vier mogelijke indicatoren van een vervoerbedrijf op deze twee afhankelijkheden (fictief) gescoord.⁴ De service richting de reizigers is volledig door de vervoersbedrijf zelf te beïnvloeden: daarvoor is het bedrijf van niemand afhankelijk. De score op de indicator reizigersgroei daarentegen is slechts voor 10% door het vervoersbedrijf te beïnvloeden; 35% is afhankelijk van de prestaties van andere organisaties en 55% van autonome ontwikkelingen als de brandstofprijs voor auto's. Is de brandstofprijs hoog dan zullen automobilisten wellicht eerder geneigd zijn om met het openbaar vervoer te gaan.

⁴ Bill van Mil, Annelies Dijkzeul, Maarten Noordink e.a., *Prestaties afspreken doe je zo! - Lessen over outputsturing uit 8 sectoren*, Van Gorcum, 2008.



Tot zover de toerekenbaarheid. Is een score op een indicator wel toerekenbaar dan is deze niet per definitie ook **relevant**. Hiervoor is relevantie aangeduid als de politiek-maatschappelijke impact van een bepaalde output (en dus ook input) en de kosten die ermee gepaard gaan, bijvoorbeeld uitgedrukt in percentage van de totale kosten die door een organisatie worden gemaakt (totaalbegroting). Het diagram hierna illustreert dit. Voor kwadrant II geldt dat de output zowel in termen van impact als in kosten relevant is, voor de andere kwadranten is dat niet het geval.



En tot slot zijn prestaties ook niet altijd goed **meetbaar**. Een belangrijke doelstelling van veel ontwikkelingshulporganisaties is bijvoorbeeld het bevorderen van democratie in ontwikkelingslanden. De vraag doet zich dan voor hoe dat goed kan worden gemeten.

Maar als het gaat om meetbaarheid, kan het ook gaan om meer praktische bezwaren. De keuze voor een bepaalde (doelmatigheids)indicator kan tot gevolg hebben dat een organisatie grote aanpassingen moet doen aan haar administratie om de benodigde informatie op te kunnen leveren. De vraag is in dat geval of het instellen van een indicator de administratieve aanpassingen rechtvaardigt. Kortom: wegen de lusten wel op tegen de lasten?

4.3 STAP 2: AANVULLENDE INPUTINDICATOREN SELECTEREN

Het blijkt niet altijd mogelijk om topindicatoren te selecteren die samen voldoende representatief zijn om een uitspraak te kunnen doen over de doelmatigheid van de gehele organisatie. In dat geval moet naast de topindicatoren een aantal aanvullende inputindicatoren worden geselecteerd. Bij deze indicatoren is output/outcome niet direct te relateren aan input. Voorbeelden van aanvullende inputindicatoren voor OPTA zijn *ziektereverzuim* en *totale personeelskosten*.

Ter vervanging van de directe, 'harde' relatie tussen enerzijds output en outcome en anderzijds input is het hier de kunst om discussie te entameren tussen de evaluator/onderzoeker en de geëvalueerde over de relatie tussen input, output en outcome. In deze discussie wordt input met output en outcome geconfronteerd en wordt geprobeerd om zicht te krijgen op de werkelijkheid achter de cijfers. Waarover die discussie moet gaan en welke procesafspraken daarvoor moeten maken worden gemaakt, wordt beschreven in de twee achtereenvolgende paragrafen hierna.

4.4 STAP 3: BIJSLUITER(S) ONTWIKKELEN

Voor zowel topindicatoren als voor aanvullende inputindicatoren geldt dat ze altijd ruimte laten voor verschillende interpretaties. Zelfs de best denkbare topindicator zal - als daar aanleiding toe is - onderwerp zijn van discussie.

Het voorbeeld over controles op wapenbezit op een vliegveld in het hierna volgende diagram illustreert dat (scores op) indicatoren multi-interpretabel zijn.⁵ De indicator is het aantal geconstateerde overtredingen met betrekking tot wapenbezit. Voor beide scenario's (veel of weinig geconstateerde overtredingen) geldt dat er twee (en waarschijnlijk nog meer) verklaringen zijn die afhankelijk van de verklaring aanleiding geven tot hetzij het aanscherpen van de controles, hetzij het versoepelen van de controles. Zijn de controles aangescherpt en worden er vervolgens in een bepaalde periode meer overtredingen geconstateerd dan voorheen dan kan dit aanleiding zijn om te verklaren dat het vliegveld veiliger is geworden en dat de controles weer versoepeld kunnen worden. Maar ook kan de verklaring zijn dat de extra controles juist de onveiligheid zichtbaar hebben gemaakt en dat het gewenst is om nog meer te controleren. Hetzelfde geldt echter voor het scenario waarin de controles zijn versoepeld en vervolgens het aantal geconstateerde overtredingen toch toeneemt. Komen er als gevolg van de versoepeling meer amateur-criminelen bij die zich sneller laten pakken of voeren de controleurs hun taak beter uit omdat ze meer ervaring hebben opgedaan? En betekent dat vervolgens dat de controles kunnen worden versoepeld of is het juist beter om weer strenger te gaan controleren? Idem dito voor de scenario's waarin het aantal overtredingen terugloopt nadat de controles zijn aangescherpt of zijn versoepeld.

⁵ Bruijn, JA de, & Heuvelhof, EF ten. *Handhaving. Het spel tussen inspecteur en inspectee*. Utrecht: Lemma, 2005.



Discussie over de interpretatie van scores op indicatoren is dus niet te voorkomen. Doelmatigheidsindicatoren en de scores daarop zouden naar onze mening ook niet het eindpunt van een oordeel moeten zijn, maar het beginpunt van interpretatiegesprek: een 'meaning-making proces'. Door de harde relatie tussen cijfer en oordeel los te koppelen, ontstaat er ruimte voor de evaluator en de geëvalueerde om discussie te voeren over de betekenis van de uitkomsten, de verklaringen daarvoor, het oordeel dat eraan wordt verbonden en afspraken over mogelijke vervolgacties die worden genomen.

Voor het vormgeven van de discussie kan het behulpzaam zijn één of meerdere bijsluiters op te stellen.⁶ Een bijsluiter geeft de beperkingen aan van een indicator of verzameling indicatoren en waarschuwt voor neveneffecten. Het beschrijft de indicator kan worden gebruikt in combinatie met andere indicatoren en geeft aan welke conclusies er wel en niet kunnen worden getrokken. Eigenlijk net als de bijsluiter bij een medicijn. Een indicator of set aan indicatoren zonder bijsluiter kan - net als bij medicijnen - ongewenste effecten hebben of zelfs gevaarlijk zijn. De bijsluiter helpt bij het onthullen van wat indicatoren zouden verhullen. Het kan vragen bevatten waarvan de antwoorden helpen zicht te krijgen op de werkelijkheid achter een cijfer. Voorbeelden van vragen die in een bijsluiter staan en dus in de discussie centraal staan, zijn:

- Heeft een verandering in input gerealiseerd in veranderingen in de output en outcome? En vice versa. Bijvoorbeeld: de totale uitgaven zijn gestegen, maar heeft dat ook geleid tot meer of andere output (of is dat onveranderd gebleven)? En hoe valt dat te verklaren?
- Hoe scoort een organisatie in vergelijking met andere, vergelijkbare organisaties? Een dergelijke benchmark is bijvoorbeeld gemakkelijk los te laten op personeelskengetallen (gemiddelde loonkosten per fte is daarvan een voorbeeld).

⁶ Bill van Mil, Annelies Dijkzeul, Maarten Noordink e.a. *Prestaties afspreken doe je zo! - Lessen over outputsturing uit 8 sectoren*, Van Gorcum, 2008.

- Hoe scoort een organisatie vergeleken in de tijd? Beter of minder goed dan het jaar ervoor? En hoe komt dat?
- Wat heeft de organisatie in de afgelopen periode gedaan om de doelmatigheid te vergroten? Wat is daarvan het effect geweest?

4.5 STAP 4: PROCESAFSPRAKEN VASTSTELLEN

Naast het maken van afspraken over de inhoud (door middel van de keuze voor indicatoren en het opstellen van de bijbehorende bijsluiters) verdient het aanbeveling om afspraken te maken over het proces waarin het meten van doelmatigheid, het interpreteren van de uitkomsten en het oordelen daarover plaatsvinden. Door procesafspraken te maken tussen de evaluator, de geëvalueerde en eventuele andere betrokkenen schep je wederzijds vertrouwen en houd je voortgang in het proces zonder dat de inhoud naar de achtergrond verdwijnt.⁷

Hierna volgt een aantal onderwerpen waarover procesafspraken kunnen worden gemaakt:

- Welke partij gaat prestaties meten?
- Wat zijn de informatiebronnen?
- Hoe wordt de betrouwbaarheid van de informatie geborgd?
- Hoe en hoe vaak vindt oordeelsvorming plaats? Wie oordeelt?
- Hoe is hoor en wederhoor georganiseerd?
- Hoe wordt over prestaties gecommuniceerd?

In de volgende vier hoofdstukken wordt de expertvisie uit dit hoofdstuk toegepast op OPTA. Aan de hand van de vier stappen uit de expertvisie komen we tot een set doelmatigheidsindicatoren met de bijbehorende bijsluiters en procesafspraken. In het hoofdstuk hierna wordt stap 1 uitgewerkt: het selecteren van topindicatoren.

⁷ Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof en R.J. in 't Veld, *Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming*, (2e geheel herziene druk) Academic Service, Schoonhoven, 2002.

5. STAP 1: SELECTEREN VAN TOPINDICATOREN

5.1 STARTPUNT: OUTCOME

Het startpunt bij het selecteren van topindicatoren is de (gewenste) outcome van OPTA. De gedachte hierachter is dat doelmatigheid en dus ook doelmatigheidsindicatoren altijd in het licht moeten worden gezien van outcome. Doelmatigheid reikt immers verder dan alleen kostenbesparingen en kent ook een kwalitatieve component: meer en kwalitatief betere resultaten (zie ook paragraaf 4.1).

Hierna volgt een overzicht van de (gewenste) outcome van OPTA. Alleen die outcome is geselecteerd waaraan direct output (producten) van OPTA is te relateren.

Outcome	
A.	Concurrerende elektronische communicatiemarkt waarin de belangen van eindgebruikers zijn geborgd
B.	Effectieve en efficiënte verdeling van nummers en eindgebruikers die beschermd worden tegen ongeoorloofd gebruik van nummers
C.	Concurrerende postmarkt waarin een basisvoorziening aan postdiensten voor eindgebruikers is gewaarborgd
D.	Vertrouwen van gebruikers in het systeem van de elektronische handtekening
E.	Rechtszekerheid voor marktpartijen
F.	Uitvoerbaar beleid dat bijdraagt aan concurrerende communicatiemarkten en het borgen van belangen van eindgebruikers

5.2 TAKEN EN OUTPUT VAN OPTA

Per outcome zijn in het hierna volgende schema de taken en bijbehorende producten weergegeven. Er is voor gekozen om bij het aanwijzen van taken aan te sluiten bij de taakgebieden die OPTA hanteert in haar eigen boekhouding en administratiesysteem (kostentoerekeningsgebieden). Dit maakt het gemakkelijker om bij het opstellen van indicatoren kosten toe te wijzen aan specifieke producten. Wel zijn de taakgebieden in een iets andere volgorde geplaatst en zijn sommige taakgebieden geclusterd.

Een uitgebreider overzicht van de door OPTA gehanteerde taakgebieden (inclusief toelichting) is weergegeven in bijlage 2. Een uitgebreider overzicht van het schema hierna (inclusief toelichting en extra informatie) is opgenomen in bijlage 3.

Outcome	Taken	Output (product)
A.	Concurrentiebevordering op elektronische communicatiemarkten <ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyses en monitoring 	Registratie elektronische communicatieaanbieder
		Analyse communicatiemarkt en marktanalysebesluit
		Monitor communicatiemarkt
		Sectorstudie communicatiemarkt
		Afgehandelde klacht of vraag uit een communicatiemarkt

		Besluit op geschil tussen aanbieders op communicatiemarkt
		Boetebesluit t.b.v. concurrentiebevordering op de communicatiemarkt
		Last onder dwangsom t.b.v. concurrentiebevordering op de communicatiemarkt
		Verbod t.b.v. concurrentiebevordering op de communicatiemarkt
	Eindgebruikersbelangen op communicatiemarkten <ul style="list-style-type: none"> • Internetveiligheid • Overstapdrempels • Telemarketing 	Afgehandelde klacht of vraag eindgebruiker communicatiemarkt
		Onderzoek naar spam
		Boetebesluit t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt
		Last onder dwangsom t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt
B.	Concurrentiebevordering op de markt voor nummers	Sectorstudie markt voor nummers
		Boetebesluit t.b.v. concurrentiebevordering op de markt voor nummers
		Last onder dwangsom t.b.v. concurrentiebevordering op de markt voor nummers
		Verbod t.b.v. concurrentiebevordering op de markt voor nummers
	Eindgebruikersbelangen op de markt voor nummers <ul style="list-style-type: none"> • Misbruik Nummers 	Boetebesluit misbruik nummers
		Last onder dwangsom misbruik nummers
		Verbod misbruik nummers
	Uitgifte van nummers	Besluit op nummeruitgifte
C.	Post	Besluit op jaarlijkse kwaliteitsrapportages TNT
		Besluit op geschil tussen postaanbieders
		Besluit op posttarieven
		Ontwikkeld en beoordeeld (tarief-)reguleringsmodel UD post
		Registratie postaanbieder
		Sectorstudie postmarkt
		Afgehandelde klacht of vraag postaanbieder
		Afgehandelde klacht of vraag eindgebruiker postmarkt
		Boetebesluit postmarkt
		Last onder dwangsom postmarkt

		Verbod postmarkt
D.	TTP	Besluit op TTP-registratie
		Sectorstudie TTP
		Boetebesluit TTP
		Last onder dwangsom TTP
		Verbod TTP
E.	Bezwaar & beroep	Afgehandeld bezwaar
		Afgehandeld beroep
F.	Uitvoeringstoetsen	Uitvoeringstoets

5.3 TOETSEN VAN PRODUCTEN OP TOEREKENBAARHEID, RELEVANTIE EN MEETBAARHEID

De volgende stap is het toetsen van de output van OPTA (producten) op de criteria toerekenbaarheid, relevantie en meetbaarheid. Wederom is omwille van de leesbaarheid het totaaloverzicht met de gescoorde producten inclusief toelichting opgenomen in een bijlage: bijlage 4.

Ter illustratie van de beoordelingsmethodiek schetsen we hierna voor drie producten van OPTA per criterium welke argumenten ten grondslag liggen aan een bepaalde score.

Product 'Registratie elektronische communicatieaanbieder'

Voor dit product geldt dat er voor OPTA een lage afhankelijkheid bestaat van derden en externe factoren in termen van kosten en kwaliteit (afhandelingsnelheid). OPTA is weliswaar afhankelijk van het aantal marktpartijen dat zich wil laten registreren, maar ervaring heeft uitgewezen dat dit aantal van tevoren goed is in te schatten. Bovendien zijn de registraties relatief homogeen: de handeling is telkens ongeveer hetzelfde of ten minste wijkt de steekproef het ene jaar niet significant af van de steekproef in het jaar erna. Verder gaat het om een behoorlijk aantal per jaar (163 registraties en 47 intrekkingen per jaar), waardoor er gemiddeld genomen weinig verschil zal zitten in de afhandelingsstijd tussen het ene en het andere jaar. Op **toerekenbaarheid** scoort deze indicator daarom een +.

Op **relevantie** scoort dit product daarentegen een +/- . Zoals hiervoor al is aangegeven laten zich jaarlijks relatief veel elektronische communicatieaanbieders registreren. Het aandeel directe kosten op de begroting van 2008 van dit product is echter erg laag. Daar komt bij dat communicatieaanbieders zich weliswaar verplicht moeten laten registreren bij OPTA, maar dat het hoofdzakelijk een formele verplichting betreft. Een eventuele vertraging bij het zich laten registreren, belemmert een marktpartij niet bij het uitoefenen van haar activiteiten op de markt.

Op de **meetbaarheid** van kosten en kwaliteit scoort dit product tot slot wel weer een +. OPTA heeft aangegeven dat op dit moment al uit hun administratie kan worden afgelezen wat de kosten van haar registratieactiviteiten zijn.

Deze beoordeling komt overeen met de bevindingen van Berenschot, TNO en Ecorys tijdens de evaluatie van OPTA in 2004. Voor de afdeling Nummers en registraties gold – in tegenstelling tot voor de andere

afdelingen van OPTA – dat de kosten konden worden doorberekend per product, maar ook dat deze indicator op zichzelf onvoldoende inzicht gaf in de doelmatigheid van OPTA als geheel.

Output Product	Beoordeling			
	T	R	M	Toelichting
Registratie elektronische communicatieaanbieder	+	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankelijkheid: registraties homogeen • Veel in aantal • Hoofdzakelijk formele verplichting • Klein aandeel in kosten • Wordt al gemeten

Product ‘Last onder dwangsom t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt’

OPTA is, wat de kosten voor het opleggen van lasten onder dwangsom betreft, deels afhankelijk van de aard van de overtreding. Bij een complexe overtreding zullen de handhavingskosten navenant hoger zijn, omdat meer en diepgravender onderzoek moet worden gedaan. De kwaliteit van dit product, uitgedrukt in ‘% gegronde bezwaren en beroepen tegen lasten onder dwangsom’, heeft OPTA echter grotendeels zelf in de hand. Op het criterium **toerekenbaarheid** scoort het product ‘Last onder dwangsom t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt’ een +/-.

De **relevantie** van deze indicator is daarentegen groot. De doorwerking van een last onder dwangsom kan verregaande economische consequenties hebben. Zowel vanuit beleidsmatig als politiek oogpunt is er daarom veel aandacht voor. Daar komt bij dat de taak ‘bezwaar en beroep’ waar het afhandelen van bezwaren onder valt een aanzienlijk aandeel op de begroting beslaat (12 % op de begroting voor 2008).

Tot slot is de **meetbaarheid** ook goed. De kosten van dit product zijn relatief eenvoudig bij te houden, evenals het aantal bezwaren dat wel en niet gegrond wordt verklaard.

Output Product	Beoordeling			
	T	R	M	Toelichting
Last onder dwangsom t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt	+/-	+	+	<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankelijkheid externe factoren • Weinig in aantal • Politiek en economisch belangrijk • Groot aandeel in kosten

Product ‘Afgehandelde klacht of vraag uit een communicatiemarkt’

Eén van de taken van OPTA is het afhandelen van klachten of vragen van elektronische communicatieaanbieders. Het product dat daarbij hoort is een afgehandelde klacht of vraag uit een communicatiemarkt. Voor dit product kunnen de kosten en de doorlooptijd in kaart worden gebracht. Althans, dat is in theorie mogelijk. In de praktijk blijkt dit echter niet eenvoudig te zijn. De vragen en klachten komen namelijk niet op één punt bij OPTA binnen, maar bij verschillende afdelingen via verschillende kanalen. Het instellen van indicatoren voor dit product zou betekenen dat flinke aanpassingen moeten worden gedaan aan het verwerken en administreren van deze klachten en vragen. De voordelen van deze indicatoren wegen niet op tegen de lasten die ermee gepaard gaan. Bovendien is het maar de vraag of de kwaliteit van de afhandeling van de klachten en vragen erop vooruitgaat en de markt er dus bij gebaat is. Dit product scoort op **meetbaarheid** een -.

Op **toerekenbaarheid** en **relevantie** soort dit product een +/- . Hoewel OPTA het afhandelen van de klachten en vragen zelf in de hand heeft, is ze wel afhankelijk van de markt voor de aard van de vragen en klachten. En hoewel het belangrijke contactmomenten met marktpartijen betreft, beslaat deze taak van OPTA slechts een klein deel van de begroting (minder dan 1 % in 2008).

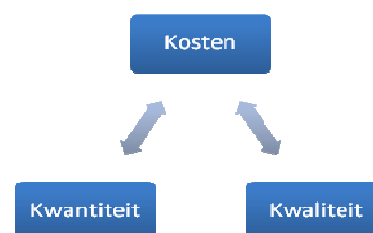
Output <i>Product</i>	Beoordeling			<i>Toelichting</i>
	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	
Afgehandelde klacht of vraag uit een communicatiemarkt	+/-	+/-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankelijkheid van externe factoren • Afhangelijkheid van derden: markt bepaalt aantal en aard vragen • Belangrijke contactmomenten met marktpartijen • Klein aandeel in kosten • Komen op uiteenlopende plekken bij OPTA binnen; niet via 1 loket

5.4 SELECTEREN VAN TOPINDICATOREN

Welke producten komen nu in aanmerking voor het opstellen van topindicatoren? Met andere woorden: welke producten scoren goed genoeg op de criteria toerekenbaarheid, relevantie en meetbaarheid? Deze vraag laat ruimte voor discussie. Wegen bijvoorbeeld de drie criteria even zwaar? Met andere woorden: is toerekenbaarheid net zo belangrijk als relevantie en is meetbaarheid net zo belangrijk als toerekenbaarheid? En wanneer diskwalificeert een indicator zich bijvoorbeeld als topindicator? Als de indicator op één van de criteria een ‘-’ scoort?

Bij het selecteren van topindicatoren voor het meten van de doelmatigheid van OPTA kiezen wij voor de volgende uitgangspunten:

1. Alleen producten die op tenminste twee criteria groen scoren en op geen indicator rood komen in aanmerking als topindicator.
2. Producten die bij meerdere taakgebieden voorkomen en relatief homogeen zijn, worden samengevoegd (bijvoorbeeld boetebesluiten).
3. De overgebleven producten worden ondergebracht in herkenbare indicatorgebieden.
4. Bij het opstellen van de topindicatoren per indicatorgebied worden de indicatoren zo gekozen dat ‘kosten’, ‘kwantiteit’ en ‘kwaliteit’ aan elkaar (kunnen) worden gerelateerd bij de interpretatie van de resultaten.



Als we deze uitgangspunten hanteren komen we tot de volgende selectie van topindicatoren:

Indicatoregebied: **Marktanalyses**

Producten:

- Marktanalyse en marktanalysebesluit

Indicatoren:

- Kosten Marktanalyses
- Aantal marktanalyses
- Percentage gegrunde beroepen tegen marktanalysebesluiten

Indicatoregebied: **Bezwaar & Beroep**

Producten:

- Afgehandeld bezwaar
- Afgehandeld beroep

Indicatoren:

- Kosten Bezwaar & Beroep
- Aantal afgehandelde bezwaren
- Percentage bezwaren afgehandeld binnen wettelijke termijn
- Aantal afgehandelde beroepen

Indicatoregebied: **Geschilbeslechting**

Producten:

- Besluit op geschil tussen aanbieders

Indicatoren:

- Kosten Geschilbeslechting
- Aantal geschillen tussen aanbieders
- Percentage gegrunde bezwaren en beroepen tegen geschilbesluiten
- Percentage geschilbeslechtingen binnen vastgestelde termijn
- Aantal preventieve acties

Indicatoregebied: **Nummers & Registraties**

Producten:

- Registratie communicatieaanbieder
- Besluit op nummeruitgifte

Indicatoren:

- Kosten Nummers & Registraties
- Aantal registraties
- Percentage registraties binnen vastgestelde termijn
- Aantal nummerbeschikkingen
- Percentage nummerbeschikkingen binnen wettelijke termijn

Indicatoregebied: **Handhaving t.b.v. Eindgebruikersbelangen en Concurrentiebevordering**

Producten:

- Boetebesluit
- Last onder dwangsom

Indicatoren:

- Kosten Handhaving
- Aantal boetebesluiten
- Percentage gegrunde bezwaren en beroepen tegen boetebesluiten
- Aantal lasten onder dwangsom
- Percentage gegrunde bezwaren en beroepen tegen lasten onder dwangsom
- Aantal preventieve acties

6. STAP 2: SELECTEREN VAN AANVULLENDE INPUTINDICATOREN

6.1 AANVULLENDE INDICATOREN VOOR EEN REPRESENTATIEVER BEELD

De selectie van topindicatoren in het vorige hoofdstuk geeft een goede indicatie voor, maar niet een volledig beeld van, de doelmatigheid van OPTA. De selectie bevat bijvoorbeeld geen specifieke indicatoren voor alle taakgebieden van OPTA. En ook een groot aantal producten ontbreekt, die als 'minder relevant' zijn gescoord. Hoewel deze producten op zichzelf dus in termen van kosten en impact in de markt onvoldoende relevant zijn om specifieke doelmatigheidsindicatoren voor te hanteren, beslaan ze samen een aanzienlijk deel van de activiteiten van OPTA. Om deze redenen valt het aan te bevelen om naast de topindicatoren een aantal aanvullende inputindicatoren te selecteren, zodat een representatiever beeld van de doelmatigheid van OPTA als geheel kan worden geschetst. Ook maken deze indicatoren het mogelijk om de doelmatigheid van OPTA te vergelijken met andere organisaties en de – vaak wat zachte relatie – met outcome te leggen.

6.2 OVERZICHT AANVULLENDE INPUTINDICATOREN

Hierna volgt een overzicht van de geselecteerde inputindicatoren. Bij het selecteren van deze indicatoren hebben we in jaarverslagen van OPTA gekeken wat er op dit moment al wordt gemeten aan meer algemene inputindicatoren. Daarnaast hebben we ons laten inspireren door de indicatoren die bij het meten van de doelmatigheid van andere, vergelijkbare organisaties worden gebruikt (zie hoofdstuk 3 en bijlage 1).

Aanvullende inputindicatoren

- Totale kosten
- Verhouding direct en indirect (in termen van kosten en in termen van formatieplaatsen)
- Personeelsomvang en -kosten
 - Totale personeelskosten (vast en tijdelijk)
 - Als percentage van de totale kosten
 - Personeelskosten per fte
- Huisvestingskosten
 - Totaal
 - Als percentage van totale kosten
 - Per fte
- Ziekteverzuim
- Opleidingskosten

7. STAP 3: OPSTELLEN VAN BIJSLUITERS

7.1 FUNCTIE VAN DE BIJSLUITER

Het meten van de doelmatigheid van OPTA met de topindicatoren en de aanvullende indicatoren heeft met name een cijfermatig karakter. Veel wordt duidelijk over bijvoorbeeld het aantal opgeleverde producten, de kosten en de ontwikkeling in de kwaliteit van de producten. Op dat moment is echter nog weinig duidelijk over hoe die cijfers geïnterpreteerd moeten worden en hoe daarover kan worden geoordeeld. Door het opstellen van bijsluiters voor de indicatoren geven we (inhoudelijk) richting aan de interpretatiediscussie en oordeelsvorming.

In de volgende paragraaf presenteren we per indicatorgebied een bijsluiter met relevante vragen. Datzelfde doen we voor de aanvullende indicatoren.

In de bijsluiters bij de topindicatoren staat ten eerste een aantal aandachtspunten dat in acht moet worden genomen bij gebruik van de indicatoren (“Let op bij gebruik”). Vervolgens maken we onderscheid tussen kwantitatieve vragen, die gaan over de resultaten op de indicatoren en de relatie tussen de indicatoren, en kwalitatieve vragen die erop gericht zijn om te achterhalen in hoeverre doelmatigheid een aandachtspunt is en is geweest binnen OPTA.

In de bijsluiter bij de aanvullende inputindicatoren staan vragen die erop zijn gericht om inzicht te krijgen in de doelmatigheid van OPTA in de tijd, in vergelijking met andere organisaties en in relatie tot de outcome.

7.2 BIJSLUITERS

Zie volgende pagina's.

Indicatorgebied: Marktanalyses

Producten:

- Marktanalyse en marktanalysebesluit

Indicatoren:

- Kosten Marktanalyses
- Aantal marktanalyses
- Percentage gegronde beroepen tegen marktanalysebesluiten

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- Markten verschillen onderling sterk, de complexiteit van de markt is bepalend voor de omvang/diepgang van de marktanalyse.
- Marktanalyses spreiden zich uit over meerdere jaren.
- Een hoog percentage gegronde beroepen kan meerdere dingen betekenen: was de kwaliteit van het besluit onvoldoende, oordeelt de rechter steeds anders, of is de wettelijke onderbouwingsplicht te zwaar?
- De tijd tussen marktanalyse, besluit, beroep en uitspraak kan aanzienlijk zijn.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van marktanalyses zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal marktanalyses zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage gegronde beroepen tegen marktanalysebesluiten zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van marktanalyses (in termen van doorlooptijd en % gegronde beroepen)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van marktanalyses? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van marktanalyses besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van marktanalyses te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van marktanalyses te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van marktanalyses in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor dit product? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van het product marktanalyses beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Nummers & Registraties

Producten:

- Registratie communicatieaanbieder
- Besluit op nummeruitgifte

Indicatoren:

- Kosten Nummers & Registraties
- Aantal registraties
- Percentage registraties binnen vastgestelde termijn
- Aantal nummerbeschikkingen
- Percentage nummerbeschikkingen binnen wettelijke termijn

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- Er bestaat onderscheid in type registratie: registratie en intrekking
- En onderscheid in type nummers, soort beschikking en wijze van uitgifte

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Nummers & Registraties zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal registraties zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage registraties binnen de vastgestelde termijn zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal nummerbeschikkingen zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage beschikkingen binnen de wettelijke termijn zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van Nummers & Registraties (in termen van doorlooptijd)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van Nummers & Registraties? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van Nummers & Registraties besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van registratie en nummeruitgifte te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van registratie en nummeruitgifte te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van registratie en nummeruitgifte in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor deze activiteit? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van registratie en nummeruitgifte beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Bezwaar & Beroep

Producten:

- Afgehandeld bezwaar
- Afgehandeld beroep

Indicatoren:

- Kosten Bezwaar & Beroep
- Aantal afgehandelde bezwaren
- Percentage bezwaren afgehandeld binnen wettelijke termijn
- Aantal afgehandelde beroepen

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- De aard van bezwaren en beroepen kan sterk verschillen; de complexiteit van de zaak is bepalend voor de kosten.
- Beroep wordt afgehandeld door de rechter, niet door OPTA.
- Het percentage bezwaren en beroepen dat gegrond wordt verklaard zegt iets over de kwaliteit van de besluiten waartegen bezwaar of beroep is ingesteld, niet iets over de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Bezwaar & Beroep zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal afgehandelde bezwaren zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage bezwaren afgehandeld binnen de wettelijke termijn zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal afgehandelde beroepen zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van Bezwaar & Beroep (in termen van doorlooptijd)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van Bezwaar & Beroep in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor deze activiteit? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van Bezwaar & Beroep beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Handhaving t.b.v. Eindegebruikersbelangen en Concurrentiebevordering

Producten:

- Boetebesluit
- Last onder dwangsom

Indicatoren:

- Kosten Handhaving
- Aantal boetebesluiten
- Percentage gegronde bezwaren en beroepen tegen boetebesluiten
- Aantal lasten onder dwangsom
- Percentage gegronde bezwaren en beroepen tegen lasten onder dwangsom
- Aantal preventieve acties

Bijsluit

Let op bij gebruik:

- De aard van de overtreding kan sterk verschillen; de complexiteit van de overtreding is bepalend voor de kosten.
- OPTA kan als strategie hebben om de grenzen op te zoeken en te experimenteren met tot waar ze kan interveniëren, bijvoorbeeld bij nieuwe wet- en regelgeving. Dit kan ertoe leiden dat OPTA wordt teruggefloten door bijvoorbeeld een rechter.
- In sommige gevallen is sprake van voorgenomen boetes en lasten onder dwangsom, die uiteindelijk niet worden opgelegd; deze komen niet tot uitdrukking in de cijfers, maar hebben wel een belangrijk effect.
- Met gerichte, preventieve acties als waarschuwingen en mediation kan OPTA potentiële overtredingen voorkomen.
- De tijd tussen het indienen van enerzijds een bezwaar en/of een beroep en anderzijds de uitspraak kan aanzienlijk zijn.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Handhaving zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe hebben het aantal boetebesluiten en het aantal lasten onder dwangsom zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe hebben de percentages gegronde bezwaren en beroepen tegen boetebesluiten en lasten onder dwangsom zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit van Handhaving (in termen van % gegronde bezwaren en beroepen)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van haar handhavingsactiviteiten? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van handhaving besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van handhaving te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van haar handhavingsactiviteiten te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- In hoeveel gevallen is sprake geweest van voorgenomen boetes en lasten onder dwangsom die niet zijn opgelegd? Wat betekent dit voor de doelmatigheid van de handhavingsactiviteiten?
- Welke preventieve acties heeft OPTA ondernomen in de afgelopen periode? Wat betekent dit voor de doelmatigheid van de handhavingsactiviteiten?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van handhaving in de afgelopen periode op gespannen voet heeft staan met de kosten voor deze activiteit? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van handhaving beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Indicatorgebied: Geschilbeslechting

Producten:

- Besluit op geschil tussen aanbieders

Indicatoren:

- Kosten Geschilbeslechting
- Aantal geschillen tussen aanbieders
- Percentage gegronde bezwaren en beroepen tegen geschilbesluiten
- Percentage geschilbeslechtingen binnen vastgestelde termijn
- Aantal preventieve acties

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- Geschillen verschillen onderling sterk; de complexiteit van het geschil is bepalend voor de kosten.
- Heterogeniteit geschillen is ook een aandachtspunt bij de doorlooptijd van geschilbeslechting.
- De tijd tussen geschilbeslechting, bezwaar/beroep en uitspraak kan aanzienlijk zijn.
- Met gerichte, preventieve acties als waarschuwingen en mediation kan OPTA potentiële geschillen voorkomen.

Kwantitatieve vragen:

- Hoe hebben de kosten van Geschilbeslechting zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het aantal geschillen tussen aanbieders zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe heeft het percentage gegronde beroepen tegen geschilbesluiten zich ontwikkeld in de tijd?
- Hoe verhoudt de kostenontwikkeling van Geschilbeslechting zich tot de ontwikkeling van de kwaliteit (in termen van doorlooptijd en % gegronde beroepen)?

Kwalitatieve vragen:

- Hoe oordeelt OPTA zelf over de doelmatigheid van Geschilbeslechting? Kan OPTA dit oordeel onderbouwen?
- Wat zijn volgens OPTA verklaringen voor veranderingen in de scores op de indicatoren ten opzichte van voorgaande perioden?
- Wordt de doelmatigheid van Geschilbeslechting besproken binnen de organisatie? Hoe vaak gebeurt dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer vinden die gesprekken plaats?
- Wat zijn de belangrijkste prikkels in de organisatie om de doelmatigheid van Geschilbeslechting te waarborgen?
- Wat zijn de drie belangrijkste acties die OPTA in de afgelopen periode heeft ondernomen om de doelmatigheid van Geschilbeslechting te verbeteren? Kan OPTA een inschatting geven van het effect van deze acties?
- Welke preventieve acties heeft OPTA ondernomen in de afgelopen periode? Wat betekent dit voor de doelmatigheid van Geschilbeslechting?
- Is het voorgekomen dat het waarborgen van de kwaliteit van geschilbesluiten in de afgelopen periode op gespannen voet heeft gestaan met de kosten voor dit product? Hoe is daarmee omgegaan? En wat was de uitkomst?
- Wat zijn de belangrijkste externe factoren en afhankelijkheden van derden, die de doelmatigheid van Geschilbeslechting beïnvloeden? Hoe gaat OPTA hiermee om?

Aanvullende inputindicatoren

- Totale kosten
- Verhouding direct en indirect (in termen van kosten en in termen van formatieplaatsen)
- Personeelsomvang en -kosten
 - Totale personeelskosten (vast en tijdelijk)
 - Als percentage van de totale kosten
- Personeelskosten per fte
- Huisvestingskosten
 - Totaal
 - Als percentage van totale kosten
 - Per fte
- Ziekteverzuim
- Opleidingskosten

Bijsluiter

Let op bij gebruik:

- De verhouding direct – indirect is soms lastig te vergelijken in de tijd en is zeker lastig te vergelijken met de verhouding die in andere organisaties geldt. Dat komt omdat er veel verschillende wijzen zijn waarop kosten kunnen worden toegerekend.
- Een relatief hoog ziekteverzuim wil niet automatisch zeggen dat de doelmatigheid op dat punt kan worden verbeterd. Immers, in organisaties met een zeer sterke prestatiecultuur is het ziekteverzuim doorgaans wat hoger, maar zijn de geleverde prestaties doorgaans ook hoger. Het is in ieder geval van belang onderscheid te maken tussen kort en lang verzuim.
- Bij het beoordelen van opleidingskosten is het relevant ook te bezien in hoeverre opleidingskosten worden beïnvloed door bijvoorbeeld veranderingen in wet- en regelgeving (die nopen tot het extra opleiden van de werknemers). Daarnaast is het van belang de score te bezien in het licht van het al dan niet zelf uitvoeren van bepaalde taken. Soms is het doelmatig een bepaalde taak zelf te gaan uitvoeren (in plaats van relatief duur in te huren), maar kan dit tegelijkertijd gepaard gaan met relatief hoge eenmalige investeringen in opleiding van het personeel dat die taak moet gaan uitvoeren.

Bij elk van deze aanvullende inputindicatoren kunnen vier typen vragen worden gesteld:

- Hoe scoort OPTA ten opzichte van voorgaande periode(n)?
 - Hoe scoort de organisatie vergeleken in de tijd? Beter of minder goed dat het jaar ervoor? En hoe komt dat?
- Hoe is de score in vergelijking met andere organisaties (bijvoorbeeld andere toezichhouders)?
 - Vergelijken met andere organisaties (bijv. toezichhouders). Een dergelijke benchmark is bijvoorbeeld gemakkelijk los te laten op personeelsgetallen (gemiddelde loonkosten per fte is daarvan een voorbeeld).
- Heeft de verandering op de desbetreffende inputindicator een verandering in de output of outcome als gevolg gehad?
 - Heeft een verandering in input gerealiseerd in veranderingen in de output en outcome? En vice versa. Bijvoorbeeld: de totale uitgaven zijn gestegen, maar heeft dat ook geleid tot meer of andere output (of is dat onveranderd gebleven)? En hoe valt dat te verklaren? Heeft verandering budget geleid tot minder concurrentie in de telecommunicatiemarkt?
- Hoe is door OPTA gewerkt aan doelmatigheid op het betreffende punt?
 - Wat heeft de organisatie in de afgelopen periode gedaan om de doelmatigheid te vergroten, bijvoorbeeld als het gaat om de huisvestingskosten of de personeelskosten? Wat is daarvan het effect geweest?

8. STAP 4: OPSTELLEN VAN PROCESAFSPRAKEN

Het is van belang van tevoren afspraken te maken over het proces waarin het meten en het interpreteren van de uitkomsten en het oordelen plaatsvinden. Hierna worden enkele richtlijnen gegeven.

Meten continu, interpreteren op afgesproken momenten

Ten eerste dient er een helder onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds cijfers verzamelen (ook wel: meten) en anderzijds cijfers interpreteren.

Cijfers verzamelen is een continu proces dat door OPTA wordt uitgevoerd. Cijfers interpreteren is geen continu proces. Cijfers interpreteren is iets dat op gezette momenten plaatsvindt naar gelang de behoefte van stakeholders. Hierna wordt ingegaan op de vraag hoe vaak de cijfers onderwerp van interpretatie zouden moeten zijn.

Frequentie voor het interpreteren

Om een aantal redenen moet het opleveren en interpreteren van cijfers niet té vaak plaatsvinden:

- Omdat anders telkens weer dezelfde discussies worden gevoerd (die weinig nieuws opleveren).
- Omdat er anders te veel administratieve lasten ontstaan, die op zichzelf weer ten koste gaan van de doelmatigheid van OPTA
- Omdat een aantal producten, bijvoorbeeld marktanalyses, wordt voortgebracht in een periode van meerdere jaren. Het jaarlijks meten en opleveren van cijfers geeft daardoor soms een vertekend beeld
- Omdat er in sommige gevallen een vertraging zit tussen het kwantitatieve (aantal) en kwalitatieve aspect van een doelmatigheidsgebied. Wederom marktanalyses: eventuele uitspraken in bezwaaren beroepzaken naar aanleiding van een besluit dat volgt uit een marktanalyse kunnen pas veel later worden gedaan.

Maar het interpreteren moet ook niet te weinig plaatsvinden. Immers, in dat geval worden de cijfers die toch al beschikbaar zijn niet gebruikt waarvoor ze eigenlijk bedoeld zijn: tijdig een beeld verkrijgen over de doelmatigheid en naar aanleiding daarvan - als dat nodig is - actie ondernemen.

De indicatoren die wij hebben geselecteerd, zijn bedoeld om ten minste onderwerp te laten zijn van de vierjaarlijkse evaluatie van OPTA. Uitgebreide interpretatie vindt dus in ieder geval eens in de vier jaar plaats.

Daarnaast zouden wij het logisch vinden dat OPTA de indicatoren ook als sturingsinformatie inbedt in haar planning & controlstructuur. Bij het opstellen van de indicatoren is hier al rekening meegehouden, waardoor het toepassen van de indicatoren in de jaarlijkse planning & controlcyclus relatief eenvoudig te realiseren is.

Brede consultatie en hoor en wederhoor toepassen

Verschillende partijen kunnen verschillende interpretaties geven aan de scores op een indicator. Het proces van interpreteren vraagt daarom om een zorgvuldige procesgang waarin hoor en wederhoor wordt toegepast. Hierna wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor die procesgang.

- EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) kan pas een goed oordeel vellen over de doelmatigheid van OPTA als ze in een gesprek met OPTA haar interpretatie van de cijfers heeft voorgelegd en bediscussieerd (aan de hand van de bijsluiters in deze rapportage).
- EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) kan de beelden uit het gesprek met OPTA verrijken door de sector te vragen naar zijn ervaring met de kwaliteit van de producten van OPTA in relatie tot doelmatigheid. Benadrukt moet worden dat het niet de bedoeling is dat marktpartijen wordt gevraagd een oordeel te geven over de doelmatigheid van OPTA, maar wel dat hun ervaringen worden betrokken om zo een vollediger beeld van de doelmatigheid van OPTA te krijgen. EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) kan deze inbreng van de sector vervolgens meewegen om zo te komen tot een beter oordeel. Het is daarbij van belang te onderkennen dat marktpartijen een inhoudelijk belang kunnen hebben. Zo zijn er marktpartijen die vanuit hun marktpositie juist wel of geen belang hechten aan een sterke taakuitvoering door OPTA. Hun inbreng over de doelmatigheid van OPTA kan daardoor (strategisch) gekleurd zijn. Dat moet worden meegewogen.
- Als er een verschil van mening blijft bestaan over de interpretatie van de cijfers tussen EZ (of het onderzoeksbureau dat de evaluatie uitvoert) en OPTA, dan bevelen wij aan om dat verschil van mening ook transparant te maken en expliciet te vermelden bij de interpretatie van de cijfers (in plaats van de verschillende interpretaties onder het vloerkleed te vegen).

BIJLAGE 1: OVERZICHT INDICATOREN ANDERE ORGANISATIES

Van de onderstaande organisaties is bestudeerd hoe doelmatigheid wordt gemeten en welke indicatoren daarbij worden gebruikt:

- Toezichhouders: AFM, AT, CBP, DTe (nu: Energiekamer), IVW, NMa en NZa
- Publieke uitvoerders: CWI, NS, ProRail en RDW

Bij de analyse is het volgende analyseschema gebruikt:

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	
1. Definitie doelmatigheid	
2. Indicatoren	
3. Normen	
4. Soort conclusie	<ul style="list-style-type: none"> • Kwantitatief vs kwalitatief (alleen droge cijfers of ook verhaal) • Verklarende factoren (bijv. leeftijd bij ziekteverzuim) • Wijze van presentatie • Wie: evaluator of geevalueerde (ruimte voor toelichting) of beide • Vergelijking in tijd • Vergeleken met andere organisaties
5. Overige noties	

AFM

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron: Jaarverslag 2007	
1. Definitie doelmatigheid	<p>Samenhang tussen de effecten van beleid, de geleverde producten en de ingezette middelen.</p> <p>De AFM stelt zich voor 2007 ten doel om een duidelijke accentverschuiving te realiseren voor de inzet van haar middelen, om met minder middelen meer effect te bereiken. In het komende begrotingsjaar krijgt het bevorderen van efficiëntie en effectiviteit een hoge prioriteit.</p>
2. Indicatoren	<p>Percentage direct toezicht. Dit percentage geeft aan welk deel van de totale gewerkte uren van AFM-medewerkers wordt besteed aan het primaire proces van de AFM, het houden van toezicht.</p> <p>Uurtarief geeft aan wat de totale kosten zijn van een uur direct toezicht van de AFM. Hierbij zijn inbegrepen zowel de directe kosten van de toezichthouder (voornamelijk salariskosten) als een opslag voor indirecte kosten (waaronder huisvesting, ICT, en reiskosten) en voor de kosten van indirecte uren (management, overleg, bedrijfsvoering).</p>
3. Normen	-
4. Soort conclusie	Het percentage direct toezicht is 52%. Verder wordt nauwelijks iets over de efficiëntie geconcludeerd. Wel dat het lastig is.

AT

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2006
1. Definitie doelmatigheid	-
2. Indicatoren	Doelmatigheidskengetallen: <ul style="list-style-type: none">• Geïndexeerde kostenontwikkeling (1996 = 100)• Gemiddelde nominale tariefstijging (in procenten) Andere kengetallen: <ul style="list-style-type: none">• Bezetting in fte's• Ziekteverzuimpercentage• Kostendeckening per afnemerscategorie en per productgroep in %
3. Normen	-
4. Soort conclusie	-

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Rijksbegroting 2008
1. Definitie doelmatigheid	AT is in afgelopen jaren een kleinere organisatie geworden met een lager niveau van personeelskosten ten opzichte van 2003, met toegenomen taken zoals de uitvoering van het nationaal antennebeleid.
2. Indicatoren	Ontwikkelingen die de effectiviteit moeten verhogen en tevens bij kunnen dragen aan een verdergaande efficiency worden voortgezet. Het gaat hierbij ondermeer om: <ul style="list-style-type: none">– het afschaffen van vergunningen door het gebruik vrij te stellen;– het omzetten van vergunningen in registraties;– gerichte investeringen in informatie en communicatie technologie;– uitbesteding van het opstellen, organiseren en afnemen van examens. Het streven is om in 2008 wederom een tariefsdaling door te voeren voor zowel vergunninghouders als opdrachtgevers.
3. Normen	-
4. Soort conclusie	-

CBP

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2007
1. Definitie doelmatigheid	Geen specifieke aandacht voor doelmatigheid. Wel kengetallen over input (personeel, financiën) en output (productie)
2. Indicatoren	Input: <ul style="list-style-type: none">• Bezetting (fte's)• Ziekteverzuim• Opleiding• Etc. Productie: <ul style="list-style-type: none">• 24 producten, waaronder boete, dwangsom, bezwaar en beroep
3. Normen	-
4. Soort conclusie	Geen conclusie

DTe (nu: Energiekamer)

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Evaluatie 2007
1. Definitie doelmatigheid	In het evaluatierapport van de DTe (september 2007, Twynstra Gudde) wordt doelmatigheid niet genoemd. En zelfs van de mate van doelbereiking wordt al gesteld dat dit moeilijk vast te stellen is, aangezien Dte haar indicatoren niet SMART heeft gemaakt.
2. Indicatoren	-
3. Normen	-
4. Soort conclusie	-
5. Overige noties	-

IVW

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Rijksbegroting 2008
1. Definitie doelmatigheid	Tussen VenW en IVW worden afspraken gemaakt over de output die geleverd wordt en de bijbehorende kostprijzen.
2. Indicatoren	Primaire sturing geschiedt daarbij door te bepalen wat de voortbrengingstijd is van de producten, doelmatigheidswinst ontstaat als die tijd kan worden bekort, eventueel met behulp van digitalisering. Een en ander zal moeten leiden tot: <ul style="list-style-type: none">• ontwikkeling (verlaging) kostprijs;• verhoging productie per fte: door een afname van de normtijd per product of een toename van de direct productieve uren; De kwaliteitsindicatoren daarbij zijn onder andere: <ul style="list-style-type: none">• kwaliteit: doorlooptijd;• aantal beroepsprocedures/bezwaarschriften, aantal vormfouten,• klanttevredenheid.
3. Normen	-
4. Soort conclusie	-

NMa

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Evaluatie 2002 (Berenschot)
1. Definitie doelmatigheid	<ul style="list-style-type: none">• Gerichte inzet beschikbare capaciteit• Mate waarin doelstellingen zijn verwezenlijkt• Adequate toewijzing middelen aan taken en activiteiten• Wijze waarop processen zijn vastgelegd
2. Indicatoren	-
3. Normen	-
4. Soort conclusie	<ul style="list-style-type: none">• “Er is geen kwantitatieve norm voorhanden met behulp waarvan kan worden vastgesteld of de verhouding tussen input en output optimaal is. Toch menen wij dat NMa met de haar ter beschikking staande middelen een qua omvang aanzienlijke output heeft weten te realiseren van hoge kwaliteit.”• “De doelmatigheid van NMa is echter in mindere mate te danken aan een zorgvuldige inzet van middelen, met name menskracht. In het werkplan voor 2002 worden voor het eerst tijdbudgetten toegekend aan de verschillende taken en activiteiten. Van een adequate inzet van en sturing op tijd is nog geen sprake, hoewel we wel constateren dat NMa in dit opzicht streeft naar verbetering.”

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Evaluatie 2007 (Algemene Rekenkamer)
1. Definitie doelmatigheid	Mate waarin gemaakte kosten zich verhouden tot het doel waarvoor zij gemaakt zijn.
2. Indicatoren	-
3. Normen	-
4. Soort conclusie	<ul style="list-style-type: none"> • “De jaarverslagen geven onder de noemer «kernegegevens» cijfermatig inzicht in de prestaties, bijvoorbeeld in het aantal genomen besluiten, het aantal afgeronde beroepszaken of de opgelegde boetes. De prestaties worden in verband gebracht met gestelde prioriteiten uit de jaaragenda van de NMa, maar niet afgezet tegen toetsbare doelstellingen.” • “In de werkplancyclus wordt aandacht besteed aan verschillende aspecten van doelmatigheid, zoals de doorlooptijden van zaken en de kostprijs per product.” • “Op grond van het vorenstaande verklaren wij dat de interne processen op doelmatige en effectieve wijze hebben geleid tot het realiseren van doelstellingen, tot de totstandkoming van beleidsinformatie en tot een goed niveau van financieel en materieel beheer.”
5. Overige noties	

NZa

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2007
1. Definitie doelmatigheid	Geen specifieke aandacht en indicatoren voor doelmatigheid.
2. Indicatoren	Wel de volgende kengetallen: <ul style="list-style-type: none"> • Aantal medewerkers • Ziekteverzuim
3. Normen	-
4. Soort conclusie	-
5. Overige noties	-

CWI

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2007
1. Definitie doelmatigheid	Doelmatigheid wordt als volgt getoetst: De streefwaarden van de vastgestelde prestatieindicatoren zijn vrijwel volledig gerealiseerd. Indien prestatieindicatoren niet volledig zijn gerealiseerd, dan is de voorwaarde dat er sprake is van exogene factoren of een verbetering ten opzichte van het voorafgaande jaar.
2. Indicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Tijdigheid indicatiestelling• Aantal beschikbare CV's• Aantal ingediende vacatures• Uitstroombijdrage (geen uitleg bij)• Waarderingscijfer van intermediairs• Medewerkertevredenheid• Ziekteverzuim• Aandeel stafmedewerkers• Etc
3. Normen	<ul style="list-style-type: none">• In overleg met SZW is een normenkader voor doelmatigheid voor CWI afgesproken.• Sturing vindt plaats op basis van vooraf afgesproken normen en streefwaarden bij de prestatie-indicatoren.• De klantinstroom, productiecijfers en de realisaties op de prestatie-indicatoren komen wekelijks gevalideerd beschikbaar en hier wordt aan de Raad van bestuur tweewekelijks over gerapporteerd.• Over personele en financiële gegevens wordt maandelijks gerapporteerd waarbij overal verbanden worden gelegd tussen deze gegevens en de geleverde productie.• Met het ministerie van SZW is afgesproken dat in de verantwoording over de doelmatigheid wordt aangegeven welke kostenbesparingen zijn gerealiseerd. Om de jaren vergelijkbaar te maken, vinden er correcties plaats voor nieuw beleid, volumina en loon- en prijscompensatie.
4. Soort conclusie	<ul style="list-style-type: none">• De meeste streefwaarden in 2007 ruimschoots gehaald. Van de achttien prestatie-indicatoren zijn er dertien boven de streefwaarden uitgekomen.• Van de vijf overige indicatoren eindigden vier indicatoren onder de streefwaarde, met een afwijking van tussen 0-5% of minder dan -1,0 punt in het geval van de klanttevredenheidsindicatoren, zoals vastgesteld in het CWI-normenkader doelmatigheid.

NS

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2007
1. Definitie doelmatigheid	-
2. Indicatoren	Onder meer: <ul style="list-style-type: none">• Opbrengsten/personeelslid• Kosten/personeelslid• Resultaat/personeelslid• Aandeel personeelskosten in bedrijfslasten• Personeelskosten/ personeelslid En: <ul style="list-style-type: none">• Omzet per fte• Omzet per rkm• Omzet per treinkm• Omzet per zitplkm• Kosten per rkm• Kosten per treinkm• Kosten per zitplkm

ProRail

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2007
1. Definitie doelmatigheid	-
2. Indicatoren	Onder meer: <ul style="list-style-type: none">• Uitbesteding per personeelslid (€ mln)• Productie per personeelslid (€)• Personeelskosten/FTE• Overig bedrijfskosten per FTE• Kosten (beheertaken) ProRail / netlengte• Aandeel overheidsbijdragen in totale lasten• Aandeel gebruiksvergoeding in totale lasten
3. Normen	-
4. Soort conclusie	Op basis van deze gegevens wordt een beeld verkregen van de ontwikkelingen in de financiële situatie bij ProRail. Zonder nadere gegevens en analyse kunnen niet direct uitspraken worden gedaan over de vraag of de efficiency is verbeterd.

RDW

<i>onderwerp</i>	<i>toelichting</i>
Bron:	Jaarverslag 2007
1. Definitie doelmatigheid	Investeren in medewerkers en organisatie is een expliciete doelstelling
2. Indicatoren	<p>Uitgebreid overzicht met prestatieindicatoren (aantallen en kwaliteit), onder meer over:</p> <ul style="list-style-type: none">• Keuringen• Toezicht• Informatieverstrekking• Klachten• Personeelsbeleid <p>Ook overzicht kengetallen personeel, onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bezetting• In- en uitstroom• Ziekteverzuim
3. Normen	-
4. Soort conclusie	<ul style="list-style-type: none">• De RDW heeft de laatste vijf jaar laten zien dat het mogelijk is elk jaar efficiënter te werken. De focus is de laatste jaren verschoven van zuiniger naar slimmer werken. De efficiency wordt namelijk in toenemende mate gerealiseerd door verbetering van de bedrijfsprocessen in plaats van het puur verlagen van de kosten.• In 2007 is een driejaarscyclus van elk jaar 2% kostenverlaging afgesloten; in 2008 is weer een nieuwe cyclus van 3 jaar en 2% efficiencyverbetering per jaar opgestart. Dit geeft een voortdurende prikkel om na te denken over procesverbeteringen.• De RDW-tarieven zijn in 2007 met gemiddeld 2,5% gedaald; voor 2008 is een gemiddelde tariefverlaging van 2,2% doorgevoerd.

BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN TAAKGEBIEDEN VAN OPTA

Dit is de meest actuele – maar weliswaar nog niet definitieve - lijst van de OPTA-taakgebieden die door OPTA beschikbaar is gesteld.

Taakgebied	Marktcategorie
1. Concurrentiebevordering op communicatiemarkten	Elektronische Communicatie
2. Concurrentiebevordering op de markt voor nummers	Nummers
3. Marktanalyses en monitoring	Elektronische Communicatie
4. Post	Post
5. TTP	TTP
6. Uitgifte van nummers	Nummers
7. Bezwaar & beroep	Bezwaar & beroep
8. Uitvoeringstoetsen	Uitvoeringstoetsen
9. Eindgebruikersbelangen op communicatiemarkten	Elektronische Communicatie
10. Eindgebruikersbelangen op de markt voor nummers	Nummers
11. Internetveiligheid	Elektronische Communicatie
12. Misbruik Nummers	Nummers
13. Overstapdrempels	Elektronische Communicatie
14. Telemarketing	Elektronische Communicatie

Toelichting:

- De taakgebieden internetveiligheid, overstapdrempels en telemarketing kunnen worden ondergebracht bij eindgebruikersbelangen op communicatiemarkten en het taakgebied misbruik nummers bij eindgebruikersbelangen op de markt voor nummers;
- Bovengenoemde vier taakgebieden zijn momenteel apart benoemd, omdat het topprioriteiten zijn (zie Visie 2008 pagina 47);
- Het taakgebied marktanalyses en monitoring kan worden ondergebracht bij concurrentiebevordering op communicatiemarkten, maar dat is momenteel niet gedaan vanwege de grootte van deze taak en het feit dat dit ook een topprioriteit is;
- Geschilbeslechting kan vallen onder meerdere taakgebieden, bijvoorbeeld concurrentiebevordering op communicatiemarkten en post.
- Deze indeling is toegespitst op de zes (markt)categorieën ('klanten' van OPTA), te weten: Elektronische Communicatie, TTP, Nummers, Post, Bezwaar & Beroep en Uitvoeringstoetsen. Hierdoor is in de begroting duidelijk te zien op welke activiteiten en daarmee samenhangende kosten hun te betalen vergoeding gebaseerd is;

- De categorieën Elektronische Communicatie, TTP (certificatiedienstverleners) en Nummers zijn terug te vinden in artikel 4, tweede lid, van het Besluit Vergoedingen Telecommunicatiewet, de categorie Post (uiteraard) in het Besluit Vergoedingen Postwet.

BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN OUTCOME, TAKEN EN OUTPUT

Toelichting

Outcome

In de kolom 'outcome' is de beoogde outcome van OPTA opgenomen.

Taken

We hebben ervoor gekozen om bij het aanwijzen van taakgebieden aan te sluiten bij de taakgebieden die OPTA hanteert in haar boekhouding (kostentoerekeningsgebieden). Dit maakt het gemakkelijker om bij het opstellen van indicatoren kosten toe te wijzen aan specifieke producten. Wel zijn de taakgebieden uit het schema in bijlage 3 in een iets andere volgorde geplaatst en zijn sommige taakgebieden geclusterd. Om verwarring te voorkomen is de nummering van de taakgebieden uit het schema op in bijlage 3 ook opgenomen (in de rondjes).

Output

- De eerste kolom ('product') bevat de producten die het resultaat zijn van het betreffende taakgebied.
- De tweede kolom ('informatie') bevat relevante achtergrondinformatie over de producten. Deze informatie helpt ons in een latere fase bij het beoordelen van de indicatoren door inzicht te geven in de toerekenbaarheid, causaliteit, relevantie en meetbaarheid van de indicatoren. Belangrijke informatie betreft in ieder geval:
 - Het aantal producten per jaar (of een schatting daarvan);
 - Een specificatie naar type of soort product, voor zover daar sprake van is. Ten denken valt aan een te hanteren classificatie;
 - Het aandeel van het product/taakgebied in de begroting (in % of m.b.v kwalificaties als 'groot', 'klein', et cetera);
 - De mate van homogeniteit (en heterogeniteit) van het product;
 - De doorlooptijd die gepaard gaat met het 'produceren' van het product: kort, lang, meer dan een jaar, et cetera;
 - Het effect van het product op de markt. Goed voorbeeld is de reductie van spam met 85%.

Schema

Outcome	Taken <i>Taakgebied</i>	Toelichting	Output <i>Product</i>	Informatie
<p>Concurrerende elektronische communicatiemarkt met keuzemogelijkheden en eerlijke prijzen voor eindgebruikers</p>	<p>Concurrentiebevordering op elektronische communicatiemarkten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyses en monitoring <p>1 3</p>	<p>OPTA is verantwoordelijk voor het bevorderen van eerlijke en effectieve concurrentie op de elektronische communicatiemarkten. Een belangrijke activiteit van OPTA is het structureel monitoren van de markten het uitvoeren van marktanalyses.</p>	<p>Registratie elektronische communicatie-aanbieder</p> <p>Analyse communicatiemarkt en marktanalysebesluit</p> <p>Monitor communicatiemarkt</p> <p>Sectorstudie communicatiemarkt</p> <p>Afgehandelde klacht of vraag uit een communicatiemarkt</p> <p>Besluit op geschil tussen aanbieders op communicatiemarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Specificatie naar type: <ul style="list-style-type: none"> ○ Registratie ○ Intrekking • Specificatie naar aanbieder: <ul style="list-style-type: none"> ○ El. communicatienetwerk ○ El. communicatiedienst ○ Bijbehorende faciliteiten ○ Gekwalificeerde certificaten • 163 registraties in 2007 • 47 intrekkingen in 2007 • Bijhouden register • Aandeel op begroting: < 1% (2008) • OPTA analyseert markten om te kijken of een aanbieder op een specifieke markt een te grote machtspositie heeft. • Marktanalyses eindigen in een marktanalysebesluit. • Markten worden elke drie jaar geanalyseerd. • Het aantal analyses in de eerste ronde bedroeg 14, in de huidige ronde 8 • Aandeel op begroting: > 5% (2008) • OPTA vraagt per kwartaal gegevens op van marktpartijen • Monitoring van een communicatiemarkt is een continu proces; geen afgebakend eindproduct • Aandeel op begroting: < 1% (2008) • Ter bevordering van een degelijke fundering van de besluiten van OPTA • Aandeel op begroting: ca. 2,5% (2008) • Komen op uiteenlopende plekken bij OPTA binnen; niet via 1 loket • Aandeel op begroting: < 1% (2008) • Heterogeen • 19 afgehandeld in 2007 (incl. Post) • Aandeel op begroting: ca. 1% (2008)

		<p>Boetebesluit t.b.v. concurrentiebevoordering op de communicatiemarkt</p> <p>Last onder dwangsom t.b.v. concurrentiebevoordering op de communicatiemarkt</p> <p>Verbod t.b.v. concurrentiebevoordering op de communicatiemarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 7 opgelegde boetes in 2007 (alle markten) • Aandeel 'handhaving concurrentiebevoordering EC' op begroting: ca. 4% (2008) • 4 lasten onder dwangsom in 2007 • Aandeel 'handhaving concurrentiebevoordering EC' op begroting: ca. 4% (2008) • Gebeurt weinig tot niet in de praktijk • Aandeel 'handhaving concurrentiebevoordering EC' op begroting: ca. 4% (2008)
	<p>Afgehandelde klacht of vraag eindgebruiker communicatiemarkt</p> <p>Onderzoek naar spam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direct bij OPTA en via ConsuWijzer • 13.222 meldingen bij ConsuWijzer in 2007 • Aandeel op begroting: ca. 1,5% (2008) • 19.561 klachten over spam in 2007 • OPTA start pas een onderzoek als meerdere klachten binnenkomen over een bepaalde spammer • 2 opgelegde boetes in 2007 • Outcome: 85% minder spam sinds spamverbod • Aandeel op begroting: < 1% (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 opgelegde boetes in 2007 (alle markten) • Aandeel op begroting 'handhaving eindgebruikersbelangen EC': ca. 4% (2008) • 0 lasten onder dwangsom in 2007 • Aandeel op begroting 'handhaving eindgebruikersbelangen EC': ca. 4% (2008) • Gebeurt weinig tot niet in de praktijk • Aandeel op begroting 'handhaving eindgebruikersbelangen EC': ca. 4% (2008)
	<p>Boetebesluit t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt</p> <p>Last onder dwangsom t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt</p> <p>Verbod t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt</p>	<p>Sectorstudie markt voor nummers</p> <p>Boetebesluit t.b.v. concurrentiebevoordering op de markt voor nummers</p> <p>Last onder dwangsom t.b.v. concurrentiebevoordering op de markt voor nummers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter bevordering van een degelijke fundering van de besluiten van OPTA • Aandeel op begroting: < 1% (2008) • 7 opgelegde boetes in 2007 (alle markten) • Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevoordering nummers': < 1% (2008) • Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevoordering nummers': < 1% (2008)
<p>Concurrerende markt voor nummers waarin nummers efficiënt worden verdeeld en eindgebruikers worden beschermd tegen ongeoorloofd gebruik van nummers</p>	<p>Eindgebruikersbelangen op communicatiemarkten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internetveiligheid • Overstapdrempels • Telemarketing <p>9 11 13 14</p>	<p>OPTA beschermt de belangen van eindgebruikers op de communicatiemarkten.</p> <p>OPTA is verantwoordelijk voor het bevorderen van concurrentie op de markt voor nummers.</p>	<p>Concurrentiebevoordering op de markt voor nummers</p> <p>2</p>

<p>Concurrerende postmarkt waarin een basisvoorziening aan postdiensten voor eindgebruikers is gewaarborgd</p>	<p>Eindgebruikersbelangen op de markt voor nummers</p> <ul style="list-style-type: none"> Misbruik Nummers <p>10 12</p>	<p>OPTA treedt op tegen ongeoorloofd gebruik van nummers.</p>	<p>Verbod markt voor t.b.v. concurrentiebevordering op de nummers</p> <p>Boetebesluit misbruik nummers</p> <p>Last onder dwangsom misbruik nummers</p> <p>Verbod misbruik nummers</p> <p>Besluit op nummeruitgifte</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gebeurt weinig tot niet in de praktijk Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevordering nummers': < 1% (2008) 7 opgelegde boetes in 2007 (alle markten) Aandeel op begroting 'handhaving eindgebruikersbelangen nummers': < 1% (2008) 6 lasten onder dwangsom in 2007 Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevordering nummers': < 1% (2008) Gebeurt weinig tot niet in de praktijk Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevordering nummers': < 1% (2008) Specificatie naar type nummer: <ul style="list-style-type: none"> Informatienummers Bedrijfsnummers Overige nummers Specificatie naar soort beschikking: <ul style="list-style-type: none"> Toekenning Intrekking Afwijzing Naamswijziging Buiten behandeling stelling Specificatie naar wijze van uitgifte: <ul style="list-style-type: none"> Nummerloting Spoedaanvraag Homogeen Veel in aantal 4.615 beschikkingen in 2007 2.811 toegekend in 2007 1.143 ingetrokken in 2007 263 afgewezen in 2007 Aandeel op begroting: ca. 2% (2008)
	<p>Post</p> <p>4</p>	<p>OPTA houdt vooral toezicht op de uitvoering van de universele dienstverlening door TNT.</p>	<p>Besluit op jaarlijkse kwaliteitsrapportages TNT</p> <p>Besluit op geschil tussen postaanbieders</p>	<ul style="list-style-type: none"> Heterogeen Weinig per jaar Aandeel op begroting: < 1% (2008)

Vertrouwen van gebruikers in het systeem van de elektronische handtekening	TTP	5	OPTA houdt toezicht op de certificatie-dienstverleners van de elektronische handtekening.	<p>Besluit op posttarieven</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: 4 voornemens TNT tariefwijziging • Alleen over wat buiten concessie valt (dus boven 50 gram) • Aandeel op begroting: < 1% (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeel op begroting: ca. 1% (2008) • Modellen worden eenmalig opgesteld en
				<p>Ontwikkeld en beoordeeld (tarief-)reguleringsmodel UD post</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeel op begroting: < 1% (2008)
				<p>Registratie postaanbieder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeel op begroting: < 1% (2008)
				<p>Sectorstudie postmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter bevordering van een degelijke fundering van de besluiten van OPTA • Aandeel op begroting: < 1% (2008) • Aandeel op begroting: < 1% (2008)
				<p>Afgehandelde klacht of vraag postaanbieder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeel op begroting: < 1% (2008)
				<p>Afgehandelde klacht of vraag eindgebruiker postmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeel op begroting: < 1% (2008)
				<p>Boetebesluit postmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 0 opgelegde boetes in 2007 • Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevoordering en eindgebruikersbelangen post': < 1% (2008)
				<p>Last onder dwangsom postmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 0 lasten onder dwangsom in 2007 • Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevoordering en eindgebruikersbelangen post': < 1% (2008)
				<p>Verbod postmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gebeurt weinig tot niet in de praktijk • Aandeel op begroting 'handhaving concurrentiebevoordering en eindgebruikersbelangen post': < 1% (2008)
				<p>Besluit op TTP-registratie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 à 4 organisaties zijn geregistreerd • EZ betaalt de registratie, omdat door de geringe vraag naar registraties de kosten per registratie erg hoog zijn • Naar type: <ul style="list-style-type: none"> ○ Toekenning ○ Afwijzing ○ Intrekking ○ Aandeel op begroting: < 1% (2008)
				<p>Sectorstudie TTP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter bevordering van een degelijke fundering van de besluiten van OPTA

<p>Rechtszekerheid voor marktpartijen</p>	<p>Bezwaar & beroep</p> <p style="text-align: center;">7</p>	<p>Afhankelijk van besluit kan ook bezwaar worden ingesteld; soms alleen beroep.</p>	<p>Afgehandeld bezwaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeel op begroting: < 1% (2008) • Resultaat: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingetrokken ○ Gegronnd ○ Ongegronnd ○ Niet-ontvankelijk ○ Deels gegronnd, deels ongegronnd ○ Deels ongegronnd, deels niet-ontvankelijk ○ Niet in behandeling genomen ○ Anders • Heterogeen • Complex • Voor marktanalysebesluiten is bezwaar uitgesloten en staat rechtstreeks beroep open bij de rechtbank • 49 in 2007 • 97% binnen wettelijke termijn in 2007 • Aandeel op begroting 'bezwaar en beroep': ca. 12% (2008)
<p>Uitvoerbaar beleid dat bijdraagt aan concurrerende communicatiemarkten en het borgen van belangen van eindgebruikers</p>	<p>Uitvoeringstoetsen</p> <p style="text-align: center;">8</p>	<p>OPTA toets in opdracht van EZ in welke mate nieuwe regelgeving uitvoerbaar is.</p>	<p>Afgehandeld beroep</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingetrokken ○ Gegronnd ○ Ongegronnd ○ Niet-ontvankelijk ○ Deels gegronnd, deels ongegronnd ○ Anders • Afhandeling gebeurt door de rechtbank • Heterogeen • Complex • 68 in 2007 • Aandeel op begroting 'bezwaar en beroep': ca. 12% (2008)

BIJLAGE 4: BEOORDELING PRODUCTEN OP TOEREKENBAARHEID, RELEVANTIE EN MEETBAARHEID

Toelichting

In de laatste kolom zijn de producten beoordeeld op:

- *Toerekenbaar*: Input en (kwaliteit van) output is toerekenbaar aan OPTA en in beperkte mate afhankelijk van derden en externe factoren.
- *Relevant*: Output is belangrijk in termen van impact (economisch én politiek/maatschappelijk) en kosten.
- *Meetbaar*: Input en (kwaliteit van) output is te meten en aan elkaar te relateren.

Daarnaast staat per product een puntsgewijze toelichting op de beoordeling.

Schema

Taken Taakgebied	Output Product	Beoordeling				Toelichting
		T	R	M		
Concurrentiebevordering op elektronische communicatiemarkten • Marktanalyses en monitoring	Registratie elektronische communicatie-aanbieder	+	+/-	+		<ul style="list-style-type: none"> Lage afhankelijkheid: registraties homogeen Veel in aantal Hoofdzakelijk formele verplichting Klein aandeel in kosten Wordt al gemeten
	Analyse communicatiemarkt en markt-analysebesluit	+/-	+	+		<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid van externe factoren: markt heterogeen Lage afhankelijkheid van derden: OPTA is weliswaar afhankelijke van marktpartijen voor informatie, maar kan hier op sturen en heeft de planning in eigen hand. Politiek en economisch belangrijk Groot aandeel in kosten
	Monitor communicatiemarkt	+/-	+/-	+		<ul style="list-style-type: none"> Markten veranderen Lage afhankelijkheid van derden Indicatoren waarover wordt gerapporteerd zijn redelijk stabiel (zoals omzet, marktaandeel, aantal aansluitingen etc.) Continu proces; hoofdzakelijk voor intern gebruik Klein aandeel in kosten Topprioriteit in 2007: essentiële input voor marktanalyses
	Sectorstudie communicatiemarkt	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> Lage afhankelijkheid derden en externe factoren Heterogeen: studies hebben verschillend karakter Voornamelijk voor intern gebruik Redelijk aandeel in kosten
	Afgehandelde klacht of vraag uit een communicatiemarkt	+/-	+/-	-		<ul style="list-style-type: none"> Lage afhankelijkheid van externe factoren Afhankelijkheid van derden: markt bepaalt aantal en aard vragen Belangrijke contactmomenten met marktpartijen Klein aandeel in kosten Komen op uiteenlopende plekken bij OPTA binnen; niet via 1 loket
	Besluit op geschil tussen aanbieders op communicatiemarkt	+/-	+	+		<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid van derden: verschillen heterogeen Lage afhankelijkheid van externe factoren Politiek en economisch belangrijk Redelijk aandeel in kosten
	Boetebesluit t.b.v. concurrentiebevordering op de communicatiemarkt	+/-	+	+		<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid externe factoren Politiek en economisch belangrijk Groot aandeel in kosten

	Last onder dwangsom t.b.v. concurrentiebevordering op de communicatiemarkt	+/-	+	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid externe factoren Politiek en economisch belangrijk Groot aandeel in kosten
	Verbod t.b.v. concurrentiebevordering op de communicatiemarkt	+/-	-	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid externe factoren Gebeurt weinig tot niet in de praktijk
	Afgehandelde klacht of vraag eindgebruiker communicatiemarkt	+/-	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van aantal dat binnenkomt Veel in aantal en relatief homogeen Politiek belangrijk; veel aandacht voor de consument Klein aandeel in kosten
	Onderzoek naar spam	-	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van aard klachten dat binnenkomt Politiek belangrijk Klein aandeel in kosten
	Boetebesluit t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt	+/-	+	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid externe factoren Weinig in aantal Politiek en economisch belangrijk Groot aandeel in kosten
	Last onder dwangsom t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt	+/-	+	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid externe factoren Weinig in aantal Politiek en economisch belangrijk Groot aandeel in kosten
	Verbod t.b.v. eindgebruikersbelangen op communicatiemarkt	+/-	-	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid van derden Komen in de praktijk weinig tot niet voor
	Sectorstudie markt voor nummers	+/-	-	+	<ul style="list-style-type: none"> Lage afhankelijkheid derden en externe factoren Heterogeen: studies hebben verschillend karakter Voornamelijk voor intern gebruik Klein aandeel in kosten
	Boetebesluit t.b.v. concurrentiebevordering op de markt voor nummers	+/-	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid van externe factoren Weinig in aantal Politiek en economisch belangrijk Klein aandeel in kosten
	Last onder dwangsom t.b.v. concurrentiebevordering op de markt voor nummers	+/-	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend Lage afhankelijkheid van externe factoren Weinig in aantal
Eindgebruikersbelangen op communicatiemarkten	<ul style="list-style-type: none"> Internetveiligheid Overstapdrempels Telemarketing 				
Concurrentiebevordering op de markt voor nummers					

						<ul style="list-style-type: none"> • Politiek en economisch belangrijk • Klein aandeel in kosten
	Verbod t.b.v. concurrentiebevordering op de markt voor nummers	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankeijkheid van externe factoren • Komen in de praktijk weinig tot niet voor
Eingebbruikersbelangen op de markt voor nummers	Boetebesluit misbruik nummers	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankeijkheid van externe factoren • Weinig in aantal • Klein aandeel in kosten
Misbruik Nummers	Last onder dwangsom misbruik nummers	+/-	+/-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankeijkheid van externe factoren • Redelijk aantal per jaar • Klein aandeel in kosten
	Verbod misbruik nummers	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankeijkheid van externe factoren • Komen in de praktijk weinig tot niet voor
Uitgifte van nummers	Besluit op nummeruitgifte	+	+	+		<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankeijkheid derden en externe factoren • Relatief homogeen • Veel in aantal • Belangrijk regulerend mechanisme • Redelijk aandeel in kosten
Post	Besluit op jaarlijkse kwaliteitsrapportages	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijk van kwaliteit rapportages TNT • Geen afhankeijkheid externe factoren • Weinig in aantal • Hoofdzakelijk formele functie • Geringe politieke aandacht
	Besluit op geschil tussen postaanbieders	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijkheid van derden: verschillen heterogeen • Lage afhankeijkheid van externe factoren • Weinig in aantal • Politiek en economisch belangrijk • Klein aandeel in kosten
	Besluit op posttarieven	+/-	+/-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Tariefwijziging relatief homogeen • Afhankeijkheid van TNT • Weinig in aantal • Politiek en economisch belangrijk • Klein aandeel in kosten
	Ontwikkel en beoordeel (tarief-)reguleringsmodel UD post	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhankeijkheid van TNT • Lage afhankeijkheid van externe factoren

						<ul style="list-style-type: none"> • Eenmalig opstellen, vervolgens waar nodig bijstellen • Politiek weinig aandacht voor • Economisch belangrijk • Klein aandeel in kosten
	Registratie postaanbieder	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankelijkheid: registraties homogeen • Weinig in aantal • Hoofdzakelijk formele verplichting • Klein aandeel in kosten
	Sectorstudie postmarkt	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankelijkheid derden en externe factoren • Heterogeen: studies hebben verschillend karakter • Voornamelijk voor intern gebruik • Klein aandeel in kosten
	Afgehandelde klacht of vraag postaanbieder	+/-	+/-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankelijkheid van externe factoren • Afhangelijkheid van derden: markt bepaalt aantal en aard vragen • Belangrijke contactmomenten met marktpartijen • Klein aandeel in kosten
	Afgehandelde klacht of vraag eindgebruiker postmarkt	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijk van aantal dat binnenkomt • Weinig in aantal, maar relatief homogeen • Politiek belangrijk: veel aandacht voor de consument • Klein aandeel in kosten
	Boetebesluit postmarkt	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankelijkheid van externe factoren • Weinig in aantal • Klein aandeel in kosten
	Last onder dwangsom postmarkt	+/-	+/-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankelijkheid van externe factoren • Redelijk aantal per jaar • Klein aandeel in kosten
	Verbod postmarkt	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid derden: complexiteit overtreding bepalend • Lage afhankelijkheid van externe factoren • Komen in de praktijk weinig tot niet voor
TTP	Besluit op TTP-registratie	-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Hoge afhankelijkheid: registraties complex en heterogeen • Komt weinig voor • Economische en politieke impact gering • Klein aandeel in kosten
	Sectorstudie TTP	+/-	-	+		<ul style="list-style-type: none"> • Lage afhankelijkheid derden en externe factoren • Heterogeen: studies hebben verschillend karakter • Voornamelijk voor intern gebruik

Bezwaar & beroep	Afgehandeld bezwaar	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> • Klein aandeel in kosten • Afhankelijk van aard van de zaak • Afhankelijk van partijen die bezwaar maken • Relatief veel in aantal • Politiek en economisch belangrijk • Groot aandeel in kosten
	Afgehandeld beroep	+/-	+	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijk van aard van de zaak • Afhankelijk van partijen die beroep instellen • Relatief veel in aantal • Politiek en economisch belangrijk • Groot aandeel in kosten
Uitvoeringstoetsen	Uitvoeringstoets	-	+/-	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeringstoetsen heterogeen • Afhankelijkheid van EZ • Relatief weinig in aantal • Weinig politieke aandacht, maar wel economisch belang • Klein aandeel in kosten