

**Beleidsdruk gemeten**  
**Een kwantitatief onderzoek naar de beleidsdruk**  
**van directoraten-generaal**

Instituut voor Publieke Sector Efficiëntie Studies,  
Technische Universiteit Delft/ Benchmarken  
Benchlearning Rijk

Eindrapportage  
Opdrachtgever: Benchmarken Benchlearning Rijk



**IPSE Studies**

Benchmarken Benchlearning Rijk

Jos L.T. Blank  
Patrick. M. Koot

Pieter van Aken  
Corline Koolhaas

21-10-2009

IPSE Studies, Technische Universiteit Delft



Colofon:

Productie en lay-out: TU Delft, IPSE Studies

Druk: Sieca Repro Delft

In opdracht van: Benchmarken Benchlearning Rijk

Delft, oktober 2009

ISBN 9789056382292

TU Delft  
IPSE Studies  
Postbus 5015  
2600 GA Delft

Jaffalaan 5  
2628 BX Delft

T. 015-2786558

F. 015-2786332

E. [ipsestudies-tbm@tudelft.nl](mailto:ipsestudies-tbm@tudelft.nl)

[www.ipsestudies.tudelft.nl](http://www.ipsestudies.tudelft.nl)



## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	7
Samenvatting.....	9
1 Inleiding .....	13
1.1 Onderzoekskader.....	13
1.2 Onderzoeksvragen.....	14
1.3 Leeswijzer .....	14
2 De onderzochte dataset .....	17
2.1 Inleiding .....	17
2.2 Opzet gegevensverzameling en deelnemers .....	17
2.2.1 Fasering.....	17
2.2.2 Model beleidsdruk .....	18
2.2.3 Deelnemers benchmark beleid.....	21
2.3 Statistische beschrijving dataset .....	22
2.3.1 Productindicatoren .....	22
2.3.2 Ingezette middelen .....	24
2.4 Samenhang productindicatoren en kenmerken groepen bepaalde DG'n.....	24
2.4.1 Correlaties per indicatorgroep.....	25
2.4.2 Principale componenten per indicatorgroep .....	26
3 Theoretisch kader.....	29
3.1 Beleidsdruk en doelmatigheid.....	29
3.2 Principes van een statistische grensanalyse .....	29
3.3 Toepassen van de methode op DG'n .....	31
3.4 Schatten van modelparameters .....	32
4 Beleidsdruk, personeelsinzet en doelmatigheid.....	35
4.1 Inleiding .....	35
4.2 Productindicatoren en indicatorgroepen .....	35
4.2.1 Productindicatoren politiek.....	35
4.2.2 Productindicatoren internationaal .....	36
4.2.3 Productindicatoren stakeholders .....	36
4.2.4 Productindicatoren andere DG'n .....	37
4.3 Statistische beschrijving productindicatoren analyses.....	37
4.4 Analyseresultaten en beslag van producten .....	38
4.5 Beleidsdruk, werkelijk aantal voltijdbanen en doelmatigheidsscores .....	41
4.6 De invloed van schaal .....	45
5 Groepen DG'n en beleidsdruk .....	47
5.1 Politiek .....	47
5.2 Internationaal .....	48
5.3 Stakeholders.....	50
5.4 Andere DG'n.....	51
6 Conclusies.....	53
Bijlagen.....	55
Bijlage bij hoofdstuk 2.....	57
B2.1 Vragenlijst Benchmark Beleid Rijksoverheid.....	57

B2.2 Samenhang indicatoren .....	62
B2.3 Variatie tijdsbesteding per product .....	65
Bijlage bij hoofdstuk 3.....	71
Bijlage bij hoofdstuk 4.....	73
B4-1 Criteria mate van zekerheid: indeling in plusjes.....	73
B4-2 Schattingsresultaten per indicatorgroep.....	73
B4-3 Opbouw beleidsdruk .....	75
B4-4 Schattingsresultaten per indicatorgroep zonder schaalrestrictie .....	78
Begrippenlijst.....	83
Referenties .....	85

## Voorwoord

Het begrip beleidsdruk speelt een belangrijke rol bij de vernieuwing van de rijksoverheid. Beleidsdruk is gedefinieerd als de druk die door de omgeving wordt gelegd op een directoraat-generaal (DG) en de beleidsmaker. De beleidsdruk kan worden veroorzaakt door druk vanuit de maatschappij, politiek, internationaal, (media) en de ambtelijke omgeving, regelgeving of de aard van de organisatie.

Dit rapport gaat in op de beleidsdruk bij individuele DG'n. Op basis van een geavanceerde methode en een empirische analyse wordt inzicht gegeven in de minimaal benodigde personeelsinzet bij een gegeven productie door DG'n. In het rapport wordt beleidsdruk geoperationaliseerd door deze minimale personeelsinzet. Met de methode is het tevens mogelijk om inzicht te geven in het beslag van de verschillende producten/diensten van DG'n op de personele inzet van deze DG'n. Wat is de personeelsinzet voor bijvoorbeeld het afhandelen van een kamervraag? Verder wordt inzicht gegeven in de afwijking van de beleidsdruk ten opzichte van het werkelijke aantal voltijdbanen dat wordt ingezet door DG'n. Deze afwijking drukken we uit in zogenaamde doelmatigheidsscores.

Dit onderzoek is een eerste voorzichtige stap om beleidsdruk, doelmatigheid en minimale personeelsinzet per dienst voor DG'n uit te rekenen. De uitkomsten kennen de nodige onzekerheden. Het kleine aantal waarnemingen gecombineerd met de verscheidenheid aan geleverde diensten van DG'n is hier debet aan. Deze kanttekening betekent echter niet dat de uitkomsten van dit rapport onjuist zijn, maar dat er een zekere marge in kan zitten. De uitkomsten moeten dan ook in dat licht bekeken worden.

Graag willen we tot slot collega Bart van Hulst (IPSE Studies) bedanken voor zijn begeleiding van het onderzoek en de verschillende suggesties die hij voor deze rapportage heeft gedaan.

Jos Blank en Patrick Koot, Oktober 2009





# Samenvatting

## Inleiding

De ministerraad heeft besloten om de rijksdienst te vernieuwen. Er moet een slagvaardige overheid komen die snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe en maatschappelijke uitdagingen. Eén van de invalshoeken bij de invulling hieraan is het in beeld brengen van beleidsdruk. Beleidsdruk is gedefinieerd als de druk die door de omgeving wordt gelegd op een directoraat-generaal (DG) en de beleidsmaker. De beleidsdruk kan worden veroorzaakt door druk vanuit de maatschappij, politiek, internationaal, (media) en de ambtelijke omgeving, regelgeving of de aard van de organisatie.

Het onderhavige rapport is een vervolg op *Beleidsdruk in beeld* (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2009a). Voor 36 DG's zijn gegevens verzameld over indicatoren die de beleidsdruk meten en over de bijbehorende personeelsinzet. De studie is gericht op het vaststellen van de minimaal benodigde personeelsinzet bij een gegeven productie van een DG. Waarom wijkt een DG hiervan af en wat kunnen DG's van elkaar leren? Beleidsdruk wordt in dit rapport dus geoperationaliseerd door de minimale personeelsinzet bij een bepaald productieniveau.

In het rapport staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat is de samenhang tussen de productindicatoren die de beleidsdruk meten (zoals kamervragen, commissiebrieven et cetera)?
2. Zijn er clusters van productindicatoren te identificeren?
3. Wat is de minimaal benodigde personeelsinzet per eenheid product (bijvoorbeeld afhandelen van een kamervraag, commissiebrief et cetera)?
4. Wat is de beleidsdruk van de DG's en in hoeverre wijkt de personeelsinzet van DG's af van de minimaal benodigde personeelsinzet voor deze beleidsdruk?
5. Zijn er bepaalde groepen van DG's af te leiden op basis van de berekende beleidsdruk?

Met een correlatie- en principale componentenanalyse worden de eerste twee onderzoeksvragen beantwoord. Op basis van een geavanceerde methode voor doelmatigheidsmeting worden de laatste drie vragen beantwoord.

## Opzet onderzoek

De DG's worden telkens geanalyseerd op het niveau van indicatorgroepen. We hebben vier indicatorgroepen onderscheiden: politiek, internationaal, stakeholders en andere DG's. Binnen deze groepen hebben we zowel de beschikking over gegevens over de personele inzet door DG's (bijvoorbeeld het aantal voltijdbanen politiek), als over gegevens over de geleverde producten/diensten. De voltijdbanen die DG's inzetten voor de interne organisatie worden daarmee buiten de analyses gelaten. Met deze indeling

hebben wij zoveel als mogelijk aangesloten bij de onderscheiden domeinen in het model beleidsdruk zoals gedefinieerd door Benchmarking Benchmarking Rijk (BBR).

### **Correlatie- en principale componentenanalyse**

Ten eerste hebben we als onderdeel van de databeschrijving correlaties uitgerekend tussen productindicatoren binnen een bepaalde indicatorgroep. Een correlatie is een maatstaf voor de mate van samenhang tussen twee variabelen.

Uit de analyses volgt dat er veel en sterke samenhang is tussen de productindicatoren in de indicatorgroepen politiek, internationaal en andere DG'n. De meeste correlaties blijken positief, wat betekent dat een hoog aantal van een bepaalde productindicator vaak samen gaat met een hoog aantal van een andere indicator. Verder valt op dat de meeste productindicatoren binnen de indicatorgroep stakeholders niet met elkaar samenhangen.

Ten tweede hebben we een zogenaamde principale componentenanalyse uitgevoerd op de productindicatoren per indicatorgroep. Principale componenten geven inzicht in de mogelijkheden om variabelen, in dit geval productindicatoren, in te dikken tot een kleiner aantal factoren: de principale componenten. Uit de analyses blijkt dat de verschillende productindicatoren voor de indicatorgroepen politiek, internationaal en andere DG'n terug te brengen zijn tot maximaal drie principale componenten. Voor stakeholders vinden we 8 principale componenten. Sommige componenten zijn in redelijke mate te interpreteren. Zo vinden we voor de indicatorgroep politiek bijvoorbeeld een component die als een kamerfactor geïnterpreteerd zou kunnen worden. Deze component wordt namelijk sterk bepaald door het aantal kamervragen, moties, toezeggingen en debatten waar een DG mee te maken heeft.

### **Methode voor doelmatigheidsmeting**

Voor het analyseren van de beleidsdruk van de DG'n maken we gebruik van een state-of-the-art methode voor doelmatigheidsmeting. Deze methode gaat uit van het principe van de beste praktijk (of grens). Eerst brengt de methode de relatie tussen inzet van middelen en productie van bedrijven of instellingen in kaart. Vervolgens wordt de doelmatigheid bepaald, de mate waarin de verhouding tussen productie en inzet van middelen van een bedrijf of instelling afwijkt van de verhouding voor de zogenoemde beste praktijk. Op basis van de analyses vertalen we de geleverde productie/diensten van DG'n naar een minimaal aantal voltijdbanen dat nodig is bij deze productie, wat we beleidsdruk noemen. Met de methode rekenen we bovendien uit wat de minimaal benodigde personeelsinzet van een product/dienst is. Alle analyses voeren we uit op het niveau van de indicatorgroep. Op basis van de uitkomsten vertalen we beleidsdruk en doelmatigheid bovendien naar "overall" beleidsdruk en doelmatigheidsscores.

### **Beleidsdruk en doelmatigheid**

De uitkomsten wijzen uit dat veel DG'n bij één of meerdere indicatorgroepen een doelmatigheidsscore behalen van meer dan 75%. Hier kan betoogd worden dat de beleidsdruk in voltijdbanen meer dan 75% bedraagt van het werkelijke aantal voltijdbanen. Ofwel de norm en het werkelijke aantal ligt relatief het meest dichtbij. Enerzijds zou hier betoogd kunnen worden dat de betreffende DG'n redelijk doelmatig opereren. Anderzijds zou gesteld kunnen worden dat de werkdruk bij deze DG'n wellicht (te) hoog is. "Overall" kan bij veruit de meeste DG'n meer dan 50% van de ingezette voltijdbanen verklaard worden uit de beleidsdruk.

Verder blijkt dat er af en toe behoorlijke verschillen bestaan in doelmatigheidsscores. Zo zijn er DG'n met scores van minder dan 50%. Een belangrijke vraag is of deze resultaten nu betekenen dat deze DG'n een behoorlijke mate van ondoelmatigheid kennen? Dat is niet noodzakelijk het geval. Zo zit een deel van de geleverde diensten wellicht niet in de analyses. Een ander belangrijk aandachtspunt is dat de analyse slechts gebaseerd is op gegevens over 1 jaar. Een bepaalde DG kan in dat jaar toevallig een keer minder kamervragen gehad hebben of met minder commissies te maken gehad hebben dan in andere jaren. Vaak speelt ook de omgeving waarbinnen geopereerd wordt een belangrijke rol.

Ook het aspect schaal speelt een belangrijke rol bij de verklaring van de verschillen in doelmatigheidsscores. Als er bij de schattingen gecorrigeerd wordt voor de omvang van een DG ontstaat een ander beeld. Schaalvergroting, bijvoorbeeld door samenvoeging van DG'n, zou de doelmatigheid kunnen vergroten. Het is overigens de vraag of dat wenselijk is. Aan de bestaande indelingen kunnen vanzelfsprekend bestuurlijke overwegingen ten grondslag liggen.

### **Beslag van producten op personele inzet**

In tabel S-1 laten we de uitkomsten zien van het beslag van een product/dienst op de personeelsinzet van een DG. Dit beslag geeft inzicht in het minimale aantal voltijdbanen dat benodigd is voor de productie van een eenheid product (bijvoorbeeld het minimale aantal voltijdbanen dat benodigd is voor de beantwoording van één kamervraag). We doen dit voor een fictieve DG die een gemiddelde omvang heeft in termen van alle productindicatoren. Qua voltijdbanen nemen we aan dat de fictieve DG een beste praktijk DG is. Met nadruk wijzen we hier erop dat het bij deze analyses niet gaat om de normen voor alle DG'n, maar om de normen voor de gemiddelde DG.

**Tabel S-1 Uitkomsten analyse beslag producten op gemiddelde DG\* per indicatorgroep, 2008**

<i>Indicatorgroep</i>	<i>Beslag op capaciteit gemiddelde DG* (in uren**)</i>
<b>Indicatoren Politiek<sup>1</sup></b>	
Kamervragen + commissiebriefven 1e en medebeantwoorder	61,3
Moties	77,6
<b>2,5*Debatten + Toezeggingen</b>	
Debatten	22,8
Toezeggingen	9,1
Commissies	830,3
Werkbezoek +overig overleg intern/extern (nat.)	16,5
<b>Indicatoren internationaal<sup>2</sup></b>	
BNC-fiches	1254,0
Instructies Europese Unie + Instructies overige multilaterale verbanden	2,9
Werkbezoeken + staatsbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg (int.)	154,1
Landen en internationale gremia	118,1
<b>Indicatoren stakeholders<sup>3</sup></b>	
Bedrijven/instellingen en belangenorganisaties (afz./koepel) (inc./struc.)	12,4
Mede-overheden (afz./koepel) (inc./struc.)	43,1
Burgerbrieven en emails	10,7
WOB-verzoeken	1304,9
Uitvoerings-en taakorganisaties (wel/geen eig.)	934,1
Reacties adviezen	203,3
<b>Indicatoren andere DG'n</b>	
Ambtelijke voorportalen	1336,2
Contacten andere DG'n	385,0

\* De gemiddelde DG heeft in deze tabel betrekking op een DG van gemiddelde grootte in termen van productie, dat qua voltijdbanen een beste praktijk DG is bij deze productie

\*\*Uitgaande van de verhouding 1 fte=1370 uur (Ministerie van Financiën, 2008)

Per indicatorgroep zijn er één of twee producten/diensten zijn die per eenheid duidelijk meer personeelsinzet vergen dan andere producten/diensten. Deze diensten zijn dan ook voor een groot deel bepalend voor de gemeten doelmatigheidsscores. Een andere conclusie is dat dit beslag op personeel omgeven is door ruime onzekerheidsmarges. Daaruit zou afgeleid kunnen worden dat bijvoorbeeld “de ene Kamervraag de andere niet is”, maar ook dat er misschien nog grote registratieverschillen bestaan tussen DG'n.

### **Eindconclusie**

Dit onderzoek is een eerste voorzichtige stap om beleidsdruk, doelmatigheid en minimale personeelsinzet per dienst voor DG'n uit te rekenen. Sommige resultaten roepen vragen op. Dikwijls gaan de resultaten gepaard met een grote mate van onzekerheid. Het kleine aantal waarnemingen gecombineerd met de verscheidenheid aan geleverde diensten is hier debet aan. Het verzamelen van de gegevens over verschillende jaren kan hier mogelijk een oplossing bieden. Als er meer gegevens beschikbaar zijn, is het ook mogelijk om de schaaffecten nauwkeuriger in kaart te brengen. Een andere belangrijke kanttekening betreft de beperkte invalshoek via het aantal voltijdbanen. Om een beter inzicht te krijgen in eerdergenoemde grootheden, is het noodzakelijk ook materiële kosten (denk aan inhuur externen), niet toegerekend ondersteunend personeel en functiedifferentiatie in de analyses mee te nemen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Onderzoekskader

De ministerraad heeft besloten om de rijksdienst te vernieuwen. Er moet een slagvaardige overheid komen die snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe en maatschappelijke uitdagingen. In de Nota Vernieuwing Rijksdienst (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2007) staan invalshoeken beschreven om hieraan invulling te geven. Eén van de invalshoeken is het in beeld brengen van beleidsdruk. Dit wordt gedaan met de Benchmark Beleid.

Het centrale begrip bij het benchmarken van beleid is de beleidsdruk. Beleidsdruk is gedefinieerd als de druk die door de omgeving wordt gelegd op een directoraat-generaal (DG) en de beleidsmaker. De beleidsdruk kan worden veroorzaakt door druk vanuit de maatschappij, politiek, internationaal, (media) en de ambtelijke omgeving, regelgeving of de aard van de organisatie.

In de notities *Beleidsdruk verkend* (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2009b) en *Beleidsdruk in beeld* (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2009a) zijn de eerste stappen gezet in de Benchmark Beleid. *Beleidsdruk verkend* geeft een eerste schets van de beelden van beleidsdruk. In de notitie is de beleidsdruk voor meerdere jaren op departementsniveau in kaart gebracht aan de hand van een aantal meetbare indicatoren. *Beleidsdruk in beeld* geeft een praktijktoets op DG-niveau van indicatoren die de beleidsdruk in beeld brengen<sup>1</sup>. De notities beschrijven de aanpak voor het meten van beleidsdruk - de aanpak is toegepast voor 36 DG'n - en de wijze waarop DG'n met de beleidsdruk omgaan.

Het onderhavige rapport is een vervolg op *Beleidsdruk in beeld*. Voor alle DG'n zijn gegevens verzameld over indicatoren die de beleidsdruk meten en de personeelsinzet. De studie is gericht op het vinden van een norm voor de minimaal benodigde personeelsinzet bij een gegeven productie van een DG. Waarom wijkt een DG af van deze norm en wat kunnen DG'n van elkaar leren?

Voor een doelmatige inzet van mensen en middelen op activiteiten in het beleidsproces is kwantitatief inzicht in deze activiteiten onontbeerlijk. Want hoe kan personeel gericht ingezet worden als niet bekend is wat de benodigde personeelsinzet is voor de diverse activiteiten. Met deze rapportage wordt voor het eerst een poging tot kwantificering hiervan gedaan.

---

<sup>1</sup> Het gaat hier om indicatoren die de beleidsdruk in beeld brengen en die door departementen gezamenlijk zijn ontwikkeld en vastgesteld,

In een aantal gevallen is er bij de verzameling van de gegevens gebruik gemaakt van benaderingen. Hoewel ook deze benaderingen gevalideerd zijn, kan er een mate van onzekerheid in de cijfers zitten. Dit betekent niet dat de uitkomsten van dit rapport onjuist zijn, maar dat er een zekere marge in kan zitten. De uitkomsten van dit rapport moeten ook in dat licht bekeken worden.

## **1.2 Onderzoeksvragen**

Bij het geschetste onderzoekskader staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat is de samenhang tussen de productindicatoren die de beleidsdruk meten<sup>2</sup> (zoals kamervragen, commissiebriefen et cetera)?
2. Zijn er clusters van productindicatoren te identificeren?
3. Wat is de minimaal benodigde personeelsinzet per eenheid product (bijvoorbeeld afhandelen van een kamervraag, commissiebrief et cetera)?
4. Wat is de beleidsdruk van de DG'n en in hoeverre wijkt de personeelsinzet van DG'n af van de minimaal benodigde personeelsinzet voor deze beleidsdruk?
5. Zijn er bepaalde groepen van DG'n af te leiden op basis van de berekende beleidsdruk?

De eerste en tweede vraag richten zich op de productiesamenstelling van DG'n. We kijken hier naar de samenhang tussen individuele productindicatoren. Op basis van deze samenhang identificeren we tevens clusters van productindicatoren.

De derde vraag richt zich op het beslag van de verschillende producten op de beschikbare capaciteit van de DG'n. Hoeveel tijd kost bijvoorbeeld het afhandelen van een kamervraag en hoeveel tijd kost een commissiebrief?

Bij de vierde vraag gaat het om een vertaling van de productie naar beleidsdruk in termen van het minimale aantal voltijdbanen dat nodig is bij deze productie. Het is interessant om dit aantal te vergelijken met het werkelijke aantal voltijdbanen bij DG'n.

De laatste vraag richt zich vooral op de achtergronden van de gevonden resultaten. Waarom wijkt het ene DG nu meer af van de minimale personeelsinzet dan een andere, en welke DG'n zijn met elkaar te vergelijken?

## **1.3 Leeswijzer**

Dit rapport is verder als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bespreekt de onderzoeksopzet van de dataverzameling en de deelnemers aan de benchmark. Verder bevat het hoofdstuk een statistische beschrijving van de dataset en onderzoekt het de samenhang tussen

---

<sup>2</sup> In de eerdere rapportages van BBR is de term 'meetpunten' gehanteerd waar we nu de term productindicatoren hanteren.

productindicatoren. In hoofdstuk 3 bespreken we het theoretische kader van het onderzoek. We gaan hier in op de gehanteerde methodologie. Op basis van empirische analyses leiden we in hoofdstuk 4 de beleidsdruk af en zetten we deze af tegen de werkelijke personeelsinzet. Verder gaan we in op het beslag van de verschillende productindicatoren op de inzet van personeel bij een gemiddelde DG. Vervolgens kijken we in hoofdstuk 5 welke groepen van DG'n onderscheiden zouden kunnen worden op basis van de beleidsdruk. Hoofdstuk 6 sluit het rapport af met de conclusies en aanbevelingen.





## **2 De onderzochte dataset**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk bespreken we de opzet van de gegevensverzameling en de deelnemers aan de benchmark (paragraaf 2-2). Verder geeft dit hoofdstuk een verkenning van de gegevens door middel van een statistische beschrijving (paragraaf 2-3), een analyse naar correlaties tussen productindicatoren (paragraaf 2-4) en de uitkomsten van een zogenaamde principale componentenanalyse (paragraaf 2-5).

### **2.2 Opzet gegevensverzameling en deelnemers**

Deze paragraaf bespreekt de verschillende fasen van het proces van gegevensverzameling, de set van indicatoren waar gegevens over verzameld zijn en de deelnemende DG'n.

#### **2.2.1 Fasering**

##### ***Verkenning***

De Benchmark Beleid is gestart met een gezamenlijke verkenning van “beleidsdruk” door strategisch experts uit alle departementen en BBR. Vanuit verschillende invalshoeken, achtergronden en invloedsfactoren is het centrale thema beleidsdruk verdiept, waarbij is aangesloten bij accenten en urgenties vanuit de departementen. Na vaststelling van reikwijdte, diepgang en (werk)definities van de benchmark, zijn indicatoren ontwikkeld op basis waarvan het meetinstrument en analysekader (het model beleidsdruk en de vragenlijst<sup>3</sup>) zijn opgesteld.

##### ***Praktijktoets en pilot***

In de stuurgroepvergadering<sup>4</sup> van 10 juli 2008 is afgesproken om de indicatoren te toetsen bij een aantal DG'n. Hiervoor zijn een praktijk- en schaduwtoets gehouden bij een aantal DG'n.

In juli / augustus 2008 is een praktijktoets uitgevoerd bij drie DG'n. Doel van de praktijktoets was om te toetsen of de informatie uit systemen te halen is en eerste beelden te krijgen van beleidsdruk. Op basis van de evaluatie van de praktijktoets is de vragenlijst op een aantal punten aangescherpt.

---

<sup>3</sup> Zie bijlage

<sup>4</sup> De stuurgroep van de benchmark beleid bestaat uit een aantal topambtenaren onder leiding van de secretaris-generaal Vernieuwing Rijkdienst, mr. R. Bekker.

Om de vragenlijst en het model verder te toetsen is besloten de praktijktoets te vervolgen met een schaduwtoets bij vijf andere DG'n. Naast het kwantitatieve onderdeel (de aangepaste vragenlijst) is een kwalitatief onderdeel toegevoegd in de vorm van interviews. De interviews hebben een eerste beeld van het verhaal achter de cijfers, bijbehorende praktijkvoorbeelden en toekomstige ontwikkelingen opgeleverd. Op basis van de praktijktoets is het model beleidsdruk met indicatoren vastgelegd, die de basis vormen voor de Benchmark Beleid.

### ***Brede uitrol***

Op basis van ervaringen opgedaan in de praktijktoets en de pilot heeft de stuurgroep op 11 februari 2009 besloten de Benchmark Beleid breed uit te rollen bij 36 DG'n. In de periode april tot en met juni 2009 hebben de DG'n met behulp van vragenlijsten de gegevens aangeleverd. In diezelfde periode zijn ook vertegenwoordigers van alle DG'n geïnterviewd. In interviews is gevraagd naar de oorzaken van beleidsdruk, de wijze waarop de organisatie hierop inspeelt en de ontwikkelingen die verwacht worden.

### ***Validatie informatie***

De aangeleverde informatie is in gezamenlijke bijeenkomsten met de invullers besproken. Centraal in deze bijeenkomst stond vooral het identieke gebruik van definities (voor vergelijkbare en juiste cijfers). Op basis van deze bijeenkomsten zijn waar nodig gegevens aangepast. In juli 2009 zijn de data definitief vastgesteld.

### ***Peilperiode***

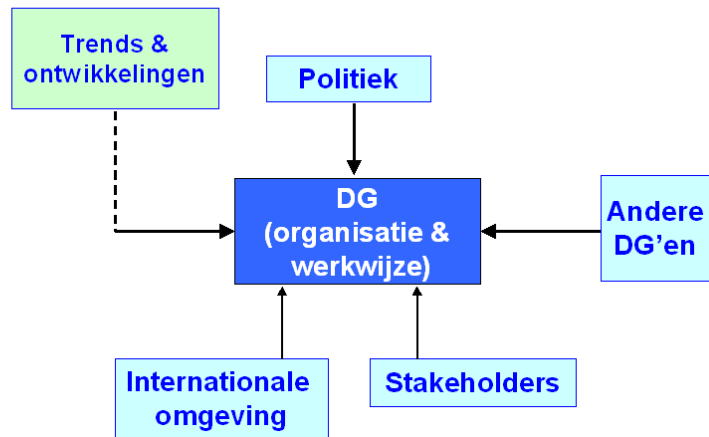
De peilperiode omvat de periode van 1 januari 2008 tot en met 31 december 2008.

## **2.2.2 Model beleidsdruk**

In de benchmark is beleidsdruk gedefinieerd als *“de druk die door de omgeving wordt gelegd op een DG en de beleidsmaker”*. Deze kan veroorzaakt worden door druk vanuit de maatschappij, politiek, internationale omgeving, de ambtelijke omgeving, regelgeving of de aard en de wijze van de organisatie.

Op basis van expertmeetings met vertegenwoordigers van alle departementen is onderstaand model beleidsdruk ontwikkeld (figuur 2-1). In dit model is met pijlen de druk aangegeven die door de omgeving op een DG wordt gelegd.

**Figuur 2-1 Model beleidsdruk**



Hieronder volgt in het kort een beschrijving van de verschillende indicatorgroepen waaruit de beleidsdruk kan bestaan:

- **Politiek:** de druk die vanuit de politiek op een directoraat-generaal wordt gelegd. Deze druk kan veroorzaakt worden door het parlement, de minister en staatssecretarissen. Uitgangspunt hierbij is dat alle acties van de politiek die druk veroorzaken, uitmonden in concrete opdrachten voor de directoraten-generaal.
- **Internationale omgeving:** de druk die vanuit de internationale omgeving op een directoraat-generaal wordt gelegd. Deze druk kan veroorzaakt worden door andere landen, supranationale organisaties als EU, VN, NAVO, OESO of door andere organisaties. Uitgangspunt hierbij is dat alle acties in internationaal verband uitmonden in opdrachten voor de directoraten-generaal.
- **Stakeholders:** de druk die vanuit de stakeholders op een directoraat-generaal wordt gelegd. De druk kan veroorzaakt worden door de interactie met verschillende soorten stakeholders. Tevens is de intensiteit van de contacten van belang. De volgende stakeholders worden onderscheiden: organisaties van buiten de rijksoverheid, uitvoerings- en taakorganisaties en 'overige maatschappij'.
- **Andere DG'n:** de druk die andere DG'n op een DG leggen in het kader van afstemming, toezicht of andere interdepartementale activiteiten. De druk gelegd vanuit uitvoeringsorganisaties valt hier niet onder, maar onder het aspect 'Stakeholders'. Ook druk veroorzaakt door departementale bedrijfsvoering-directies wordt niet meegeteld onder de noemer 'Andere DG'n'.
- **Organisatie en werkwijze DG:** de wijze waarop het interne proces is georganiseerd zoals beschikbare capaciteit, beleidsfuncties (schalen), soorten beleidsinstrumenten, nationale / internationale beleidscontext.
- **Trends en ontwikkelingen:** hierbij gaat het om de trends >10 jaar die het beleidsterrein van de DG beïnvloeden.

De indicatorgroepen van de beleidsdruk zijn opgebouwd uit een aantal productindicatoren. Opgeteld vormen deze indicatoren de druk voor een DG op die indicator. Uitgangspunt van de indicatoren is dat naarmate het aantal toeneemt ook de

druk toeneemt. De opbouw van indicatorgroepen en de onderliggende productindicatoren is in tabel 2-1 weergegeven.

**Tabel 2-1 Toelichting productindicatoren**

<i>Indicatorgroep</i>	<i>Toelichting</i>	<i>productindicatoren (aantallen)</i>
Politiek	Interventies vanuit de nationale politiek waarop gereageerd moet worden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kamervragen</li> <li>- commissiebriefven</li> <li>- moties</li> <li>- toezeggingen</li> <li>- debatten</li> <li>- parlementaire commissies</li> <li>- werkbezoeken (nationaal)</li> <li>- overige formele contacten (nationaal)</li> </ul>
Internationaal	Interventies vanuit de internationale omgeving waarop gereageerd moet worden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instructies Europese Unie</li> <li>- instructies overige multilaterale verbanden</li> <li>- BNC-fiches</li> <li>- landen</li> <li>- internationale gremia</li> <li>- werkbezoeken (international)</li> <li>- staatsbezoeken en (handels)delegaties</li> <li>- overige formele contacten (internationaal)</li> </ul>
Stakeholders	Interventies vanuit stakeholders waarop gereageerd moet worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bedrijven en instellingen</li> <li>- belangenorganisaties</li> <li>- medeoverheden</li> <li>- koepels/verbanden</li> <li>- uitvoerings/taakorganisaties</li> <li>- formele adviezen</li> <li>- inspectierapporten</li> <li>- burgerbrieven en e-mails</li> <li>- WOB-verzoeken</li> <li>- inspraakprocedures</li> <li>- vergunningsaanvragen</li> <li>- subsidieaanvragen</li> <li>- burgerparticipaties</li> </ul>
Andere DG'n	Andere DG'n noodzakelijk voor ontwikkeling of uitvoering beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambtelijke voorportalen</li> <li>- andere DG'n</li> </ul>

Trends en ontwikkelingen en de organisatie en werkwijze zijn niet meegenomen in de meting van beleidsdruk, omdat het toekomstige druk is (en niet huidige). Voor deze benchmark is ervan uitgegaan dat indien het op dit moment beleidsdruk genereert, dit via de andere indicatoren binnenkomt.

Verder bevat de benchmark gegevens over de ingezette middelen. Het gaat om het aantal voltijdbanen, met een onderscheid naar de bovengenoemde indicatorgroepen. Ook zijn er gegevens beschikbaar over het aantal voltijdbanen interne organisatie. Deze worden in het onderhavige onderzoek niet geanalyseerd. Het onderzoek richt zich primair op de indicatorgroepen politiek, stakeholders, internationaal en andere DG'n.

### 2.2.3 Deelnemers benchmark beleid

In tabel 2-2 staat een overzicht van de DG's die hebben deelgenomen aan de Benchmark Beleid. De daarbij horende afkortingen, zoals die in het rapport gebruikt worden, zijn uiteraard ook vermeld.

**Tabel 2-2 Overzicht van DG's die deelgenomen hebben aan de Benchmark Beleid**

<i>Departement</i>	<i>Directoraat-Generaal*</i>	<i>Afkorting</i>
BZK	Veiligheid	BZK-VE
BZK	Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	BZK-OBR
BZK	Bestuur en Koninkrijksrelaties	BZK-BK
BuZa	Internationale Samenwerking	BZ-IS
BuZa	Consulaire Zaken	BZ-RC
BuZa	Europese Samenwerking	BZ-ES
BuZa	Politieke Zaken	BZ-PZ
DEF**	Bestuursstaf	DEF
EZ	Ondernemen en Innovatie	EZ-OI
EZ	Economische Politiek	EZ-EP
EZ	Energie en Telecom	EZ-EenT
EZ	Buitenlandse Economische Betrekkingen	EZ-BEB
FIN	Rijksbegroting	FIN-RB
FIN	Fiscale Zaken	FIN-FZ
FIN	Generale Thesaurie	FIN-GT
JUS	Preventie, Jeugd en Sancties	JUS-PJS
JUS	Rechtspleging en Rechtshandhaving	JUS-RenR
JUS	Wetgeving, Internationale aangelegenheden en Vreemdelingenzaken	JUS-WIAV
LNV***	directeur-generaal mw. ir. A.M. Burger	LNV-DG1
LNV***	directeur-generaal mr. J.P. Hoogeveen MPA	LNV-DG2
LNV***	directeur-generaal mw. ir. A.N. Wouters	LNV-DG3
OCW	Hoger onderwijs, Beroepsonderwijs en Wetenschap en Emancipatie	OCW-HBWE
OCW	Cultuur & Media	OCW-CenM
OCW	Primair en Voortgezet Onderwijs	OCW-PV
SZW	Participatie en Inkomenswaarborg	SZW-PI
SZW	Werk	SZW-WE
V&W	Luchtvaart en Maritieme Zaken	VenW-LMZ
V&W	Mobiliteit	VenW-MO
V&W	Water	VenW-WA
VWS	Jeugd en Maatschappelijke Zorg	VWS-JMZ
VWS	Langdurige Zorg	VWS-LZ
VWS	Curatieve Zorg	VWS-CuZ
VWS	Volksgesondheid	VWS-VG
VROM	Wonen, Wijken en Integratie	VROM-WWI
VROM	Ruimte	VROM-RU
VROM	Milieu	VROM-MI

\* Een aantal DG's heeft niet meegedaan aan de Benchmark Beleid. Dit zijn: RVD, Belastingdienst, RWS, RGD en het RIVM. Dit zijn agentschappen dan wel uitvoeringsorganisaties. Om dezelfde reden hebben de ABD en DG Uitvoering, Handhaving en Bedrijfsvoering van SZW niet deelgenomen.

\*\* DEF is in de hele rapportage opgenomen als departement en dus niet onderscheiden naar afzonderlijke directoraten-generaal.

\*\*\* LNV kent een bestuursraadmodel. Dit betekent dat organisatieonderdelen toegekend zijn aan bestuursraadleden. Het pakket dat toegekend is aan een bestuursraadlid is voor deze benchmark DG genoemd.

## **2.3 Statistische beschrijving dataset**

In deze paragraaf geven we een statistische beschrijving van de verschillende productindicatoren en ingezette middelen in de gegevensverzameling. Merk op dat de waarnemingseenheid een DG is en dat er van 36 DG'n gegevens in het gegevensbestand zijn opgenomen.

### **2.3.1 Productindicatoren**

Tabel 2-3 geeft een statistische beschrijving van de verschillende productindicatoren per indicatorgroep. We presenteren telkens het gemiddelde, de standaardafwijking, het minimum en het maximum. In de bijlage geven we een korte toelichting op deze begrippen.

Wat opvalt in tabel 2-3 is de grote spreiding tussen DG'n. Zo zijn er productindicatoren waar het maximum meer dan het tienvoudige is van het gemiddelde over alle DG'n. Dikwijls is de minimumwaarde gelijk aan nul, wat betekent dat er een of meerdere DG'n te vinden zijn die een betreffende dienst niet (hoeven te) leveren.

Als we verder de gemiddelde scores tussen variabelen vergelijken zien we aanzienlijke verschillen. Zo zijn er gemiddeld 1744 contacten met burgers geweest via burgerbrieven en -emails, terwijl er gemiddeld bijna 59 nationale werkbezoeken voorbereid zijn en er gemiddeld bijna 433 instructies gemaakt zijn in EU-verband. Het moge duidelijk zijn dat de weging van verschillende diensten daarmee een belangrijk onderdeel is van het onderhavige onderzoek.

**Tabel 2-3 Statistische beschrijving productindicatoren per indicatorgroep, 2008 (n=36)**

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaard-afwijking</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
<b>Politiek</b>				
Kamervragen	94,6	68,8	6	266
Kamervragen medebeantwoorder	41,4	55,4	0	232
Commissiebriefen	63,1	50,8	0	209
Commissiebriefen medebeantwoorder	7,4	20,6	0	122
Moties	22,7	15,4	0	64
Toezeggingen	84,1	61,0	6	256
Debatten	56,2	34,8	5	128
Parlementaire commissies	1,5	2,3	0	10
Werkbezoeken (nationaal)	58,7	42,5	0	182
Overig overleg intern (nationaal)	224,1	236,3	11	1470
Overig overleg extern (nationaal)	199,2	133,0	0	513
<b>Internationaal</b>				
BNC-fiches	9,2	11,2	0	47
Instructies Europese Unie	432,9	1.103,3	0	5.900
Instructies overig multilaterale verbanden	75,5	157,1	0	927
Werkbezoeken (internationaal)	14,8	23,3	0	104
Staatsbezoeken en (handels)delegaties	5,7	9,7	0	50
Overig overleg internationaal	15,3	19,3	0	100
Landen: weinig tijd	7,9	8,6	0	27
Landen: redelijk wat tijd	14,9	16,3	0	68
Landen: veel tijd	12,1	15,9	0	58
Landen: heel veel tijd	5,9	10,9	0	47
Internationale gremia: weinig tijd	4,0	9,0	0	45
Internationale gremia: redelijk wat tijd	9,0	11,3	0	45
Internationale gremia: veel tijd	6,3	9,4	0	35
Internationale gremia: heel veel tijd	4,1	7,3	0	29
<b>Stakeholders</b>				
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel) (inc./struct.), weinig tijd	90,0	162,9	0	860
Bedrijven, instellingen (afz./koepel) (inc./struct.), redelijk tijd	86,8	106,7	0	486
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel) (inc./struct.), veel tijd	51,9	65,8	0	320
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel) (inc./struct.), heel veel tijd	26,3	53,9	0	216
Medeoverheden (afz./koepel) (inc./struct.), weinig tijd	20,1	25,1	0	90
Medeoverheden (afz./koepel) (inc./struct.), redelijk tijd	23,8	24,3	0	93
Medeoverheden (afz./koepel) (inc./struct.), veel tijd	23,2	31,3	0	120
Medeoverheden (afz./koepel) (inc./struct.), heel veel tijd	15,4	30,6	0	150
Burgerbrieven en emails	1.743,9	2.662,8	68	13.724
WOB verzoeken	17,7	22,9	0	101
Inspraakprocedures	8,9	32,5	0	150
Vergunningsaanvragen	209,4	679,0	0	3.600
Subsidieaanvragen	192,1	331,2	0	1.755
Burgerparticipaties	21,3	84,4	0	500
Uitvoerings- en taakorganisaties: weinig tijd	22,1	36,5	0	201
Uitvoerings- en taakorganisaties: redelijk wat tijd	10,7	7,7	0	29
Uitvoerings- en taakorganisaties: veel tijd	8,1	6,7	0	34
Uitvoerings- en taakorganisaties: heel veel tijd	7,6	8,5	0	46
Adviezen	48,3	54,7	0	219
Inspectierapporten	11,3	14,5	0	65
Formele reacties adviezen	29,2	34,0	0	106
<b>Andere DG'n</b>				
Ambtelijke voorportalen	4,9	3,6	0	14
Andere DG'n beleid weinig	9,7	9,9	0	42
Andere DG'n beleid redelijk	9,0	4,4	1	24
Andere DG'n beleid veel	9,4	6,4	1	26
Andere DG'n beleid heel veel	5,6	5,0	0	20

### 2.3.2 Ingezette middelen

Deze subparagraaf gaat in op de personeelsinzet van DG'n, uitgedrukt in aantallen voltijdbanen. In tabel 2-4 geven we een statistische beschrijving van de personeelsinzet per indicatorgroep, zoals door de DG'n aangegeven.

**Tabel 2-4 Statistische beschrijving ingezette middelen, 2008 (n=36)**

Variabele	Gemiddelde	Standaardafwijking	Minimum	Maximum
<b>Voltijdbanen</b>				
Voltijdbanen Totaal	236,5	190,5	90	1.260
<b>Voltijdbanen naar indicatorgroep</b>				
Voltijdbanen Politiek	33,4	24,7	9,8	164,3
Voltijdbanen Internationaal	25,4	26,4	2,4	164,3
Voltijdbanen Belangenorganisaties	25,0	13,6	6,1	82,2
Voltijdbanen Medeoverheden	24,5	26,4	3,0	164,3
Voltijdbanen Interactie maatschappij	20,7	10,5	3,0	54,8
Voltijdbanen Uitvoerings- en taakorganisaties	27,0	30,0	4,4	191,7
Voltijdbanen Andere DG'n	27,0	21,3	8,3	137,0
Voltijdbanen Beleidsontwikkeling	29,6	16,8	8,5	109,6
Voltijdbanen Interne bedrijfsvoering & verantwoording	23,9	30,2	2,7	191,7
% Voltijdbanen Politiek	14%	2%	9%	19%
% Voltijdbanen Internationaal	11%	4%	2%	19%
% Voltijdbanen Belangenorganisaties	11%	3%	6%	16%
% Voltijdbanen Medeoverheden	10%	3%	3%	15%
% Voltijdbanen Interactie maatschappij	9%	2%	3%	14%
% Voltijdbanen Uitvoerings- en taakorganisaties	11%	3%	2%	16%
% Voltijdbanen Andere DG'n	12%	3%	6%	19%
% Voltijdbanen Beleidsontwikkeling	13%	3%	9%	19%
% Voltijdbanen Interne bedrijfsvoering & verantwoording	9%	3%	3%	15%

Tabel 2-4 laat zien dat de DG'n gemiddeld genomen 236,5 voltijdbanen hebben ingezet om de verschillende diensten te leveren. In het minimum geval is er een DG dat 90 voltijdbanen heeft ingezet en in het maximum geval een DG dat 1.260 voltijdbanen heeft ingezet. Gemiddeld genomen werken de meeste voltijders aan de politieke diensten (uitgaande van het onderscheid in tabel 2-4), al zit er niet veel verschil in het gemiddeld aantal voltijdbanen dat per indicatorgebied ingezet wordt. Zoals aangegeven worden de voltijdbanen interne organisatie (beleidsontwikkeling en interne bedrijfsvoering & verantwoording) buiten de analyses gelaten.

## 2.4 Samenhang productindicatoren en kenmerken groepen bepaalde DG'n

In de beleidsbenchmark is een groot aantal productindicatoren onderscheiden. Om een inzicht te krijgen in de productiesamenstelling van de verschillende DG'n hebben we de samenhang tussen verschillende productindicatoren in kaart gebracht. Daartoe hebben we twee analyses uitgevoerd:

1. een analyse naar de correlaties tussen productindicatoren binnen een indicatorgroep;
2. een principale componentenanalyse per indicatorgroep.



Ten eerste hebben we per indicatorgroep correlaties tussen productindicatoren uitgerekend. Een correlatie duidt op een bepaalde mate van samenhang tussen twee productindicatoren. Een correlatie wordt uitgedrukt in een getal (coëfficiënt) dat uiteenloopt van 0 (hetgeen duidt op geen samenhang) en plus 1 (hetgeen duidt op een perfecte positieve samenhang) of -1 (hetgeen duidt op een perfecte negatieve samenhang). Een score dicht bij plus of min 1 duidt op een sterkere samenhang tussen de productindicatoren. Belangrijk om op te merken is dat er met de correlatiecoëfficiënt geen uitspraak gedaan wordt over causaliteit (oorzaak-gevolg).

Ten tweede hebben we een principale componentenanalyse uitgevoerd per indicatorgroep. Een dergelijke analyse maakt gebruik van de samenhang tussen de verschillende productindicatoren om deze productindicatoren te kunnen samenvatten in een kleiner aantal nieuwe factoren (principale componenten) die niet meer met elkaar samenhangen. Uit de analyse volgt welke van de oorspronkelijke productindicatoren bepalend zijn voor de nieuwe factoren. Zodoende is hier interpretatie aan te geven. Voor een nadere uitleg van deze methode verwijzen we naar Jackson (1991).

### **2.4.1 Correlaties per indicatorgroep**

In de bijlage bij dit hoofdstuk hebben we correlatietabellen opgenomen die we in deze subparagraaf kort bespreken.

#### ***Politiek***

Er is sprake van veel samenhang tussen de productindicatoren politiek. Wat opvalt is dat de meeste correlaties positief zijn. Dit duidt op een positieve samenhang tussen de betreffende productindicatoren. We vinden bijvoorbeeld een sterke positieve samenhang tussen debatten en toezeggingen. Hoe hoger (lager) het aantal toezeggingen des te hoger (lager) ook het aantal debatten, zo geldt in bepaalde mate. Verder vinden we ook een sterke positieve samenhang tussen kamervragen medebeantwoorder en commissiebriefven medebeantwoorder, tussen moties en toezeggingen en tussen werkbezoeken en overig overleg extern. De meeste correlaties blijken met een grote mate van zekerheid van nul te verschillen.

#### ***Internationaal***

Ook binnen de indicatorgroep internationaal zien we een aantal sterke positieve correlaties tussen indicatoren. Zo hangt het aantal instructies in EU-verband sterk en positief samen met het aantal staatsbezoeken en handelsbezoeken en met overige overleggen. Verder hangen de instructies in overig multilateraal verband sterk en positief samen met het aantal landen en internationale gremia die redelijk en veel tijd kosten en met het aantal werkbezoeken internationaal. Staatsbezoeken en handelsdelegaties hangen sterk samen met overige overleggen internationaal. Tot slot vinden we verschillende sterke correlaties tussen de indicatoren landen en gremia met een bepaalde tijdsbesteding. Al met al verschillen de meeste correlaties significant van nul.

### *Stakeholders*

De meeste productindicatoren stakeholders hangen niet of nauwelijks met elkaar samen. We vinden wel met grote mate van zekerheid samenhang tussen de verschillende variabelen over het aantal bedrijven, instellingen, belangenorganisaties. Zo is er een sterke samenhang in de hoeveelheid bedrijven, instellingen, belangenorganisaties die veel tijd vragen van het DG en de hoeveelheid bedrijven, instellingen, belangenorganisaties die weinig tijd vragen van het DG. Verder vinden we samenhang tussen de aantallen uitvoerings- en taakorganisaties die redelijk wat tijd vragen van het DG en de aantallen bedrijven, instellingen, belangenorganisaties en de aantallen medeoverheden die in een bepaalde mate tijd vragen van het DG. Opvallend is ook de samenhang tussen de aantallen uitvoerings- en taakorganisaties die weinig tijd vragen van een DG en de hoeveelheid medeoverheden die veel tijd vragen van het DG. Tot slot zien we verschillende te verwachten correlaties, zoals tussen het aantal ontvangen formele adviezen en het aantal formele reacties op deze adviezen.

### *Andere DG'n*

Binnen de indicatorgroep andere DG'n hangt het aantal ambtelijke voorportalen waaraan het DG frequent deelneemt samen met de hoeveelheid andere DG'n die noodzakelijk zijn geweest voor het beleid van een DG en die redelijk, veel of heel veel tijd vragen van het DG. De hoeveelheid andere DG'n die weinig tijd vragen van het DG vertoont een negatieve samenhang met de hoeveelheid andere DG'n die heel veel tijd vragen van het DG.

## **2.4.2 Principale componenten per indicatorgroep**

In deze subparagraaf gaan we in op de uitkomsten van de principale componentenanalyse per indicatorgroep. In de tabellen presenteren we telkens een aantal factoren (principale componenten) waarmee de productindicatoren binnen de indicatorgroep samengevat kunnen worden. De getallen in deze tabellen geven een indicatie voor de samenhang tussen de productindicatoren en de principale componenten. Door een speciale techniek toe te passen (een zogenaamde varimax-rotatie) wordt goed zichtbaar welke productindicatoren bepalend zijn voor de principale componenten.

Tabel 2-5 gaat ten eerste in op de uitkomsten van de principale componentenanalyse voor de productindicatoren binnen de indicatorgroep politiek. De productindicatoren die in sterke mate samenhangen met de principale componenten hebben we grijs afgedrukt.

**Tabel 2-5 Principale componenten politiek, 2008 (n=36)**

	<i>PC1</i>	<i>PC2</i>	<i>PC3</i>
Kamervragen	0,65	0,39	-0,48
Kamervragen medebeantwoorder	0,01	0,89	0,00
Commissiebriefen	0,44	0,59	0,29
Commissiebriefen medebeantwoorder	-0,04	0,90	-0,14
Moties	0,57	-0,05	0,27
Toezeggingen	0,89	-0,06	0,17
Debatten	0,77	0,15	0,25
Parlementaire commissies	0,03	0,00	-0,09
Werkbezoeken (nat.)	0,40	-0,31	0,52
Overig overleg intern (nat.)	0,22	0,03	0,67
Overig overleg extern (nat.)	0,22	0,01	0,90

Tabel 2-5 laat zien dat de verschillende productindicatoren met ongeveer drie principale componenten samengevat zouden kunnen worden. De eerste component lijkt een kamerfactor genoemd te kunnen worden. Zo hangt deze component sterk samen met het aantal kamervragen, moties, toezeggingen en debatten waar een DG mee te maken heeft. De tweede component hangt sterk samen met de kamervragen medebeantwoorder en commissiebrieven eerste en medebeantwoorder. De derde component lijkt betrekking te hebben externe bezoeken en overleggen die door het DG zijn voorbereid.

Tabel 2-6 gaat in op de principale componentenanalyse van de productindicatoren binnen de indicator internationaal.

**Tabel 2-6 Principale componenten internationaal, 2008 (n=36)**

	<i>PC1</i>	<i>PC2</i>	<i>PC3</i>
BNC-fiches	0,10	0,11	0,89
Instructies Europese Unie	0,06	0,87	-0,01
Instructies overig multilateraal verband	0,93	0,04	-0,09
Werkbezoeken international (int.)	0,68	0,46	-0,08
Staatbezoeken en handelsdelegaties (int.)	0,28	0,77	0,41
Overig overleg (int.)	0,03	0,87	0,16
Landen en internationale gremia: weinig tijd	0,58	0,45	0,28
Landen en internationale gremia: redelijk wat tijd	0,85	0,02	0,20
Landen en internationale gremia: veel tijd	0,81	0,15	0,36
Landen en internationale gremia: heel veel tijd	0,40	0,46	-0,10

De productindicatoren binnen de indicator internationaal kunnen in drie componenten worden samengevat, zo blijkt uit tabel 2-6. De eerste component hangt sterk samen met het aantal instructies in overig multilateraal verband, het aantal internationale werkbezoeken dat voorbereid is en de bij het DG betrokken landen en internationale gremia die weinig, redelijk of veel van de tijd vergen. De tweede component hangt sterk samen met het aantal instructies in EU-verband, de voorbereiding van staatsbezoeken en handelsdelegaties en overige overleggen in het buitenland. De derde component hangt met name samen met het aantal BNC-fices waarvoor het DG verantwoordelijk is geweest.

De uitkomsten van de principale componentenanalyse van de productindicatoren binnen de indicator stakeholders worden vermeld in tabel 2-7. In totaal zijn er 8 componenten. We presenteren echter de belangrijkste drie componenten.

Uit tabel 2-7 blijkt dat de eerste component sterk samenhangt met het aantal bedrijven, instellingen, belangenorganisaties ongeacht de tijd die deze organisaties vergen van het DG. Ook het aantal uitvoeringsorganisaties die redelijk wat tijd vergen is bepalend voor deze factor. De tweede component hangt sterk samen met het aantal uitvoeringsorganisaties die veel en heel veel tijd vergen van DG'n, het aantal ontvangen formele adviezen en het aantal reacties op deze adviezen. De derde component hangt sterk samen met de medeoverheden die weinig of redelijk wat tijd kosten en burgerparticipaties.

**Tabel 2-7 Principale componenten stakeholders, 2008 (n=36)**

	PC1	PC2	PC3
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel), weinig tijd	0,94	-0,05	0,06
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel), redelijk tijd	0,83	-0,04	0,11
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel), veel tijd	0,91	-0,05	-0,03
Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties (afz./koepel), heel veel tijd	0,76	0,12	-0,06
Medeoverheden (afz./koepel), weinig tijd	0,04	0,23	0,79
Medeoverheden (afz./koepel), redelijk tijd	0,20	-0,04	0,68
Medeoverheden (afz./koepel), veel tijd	0,19	0,00	0,30
Medeoverheden (afz./koepel), heel veel tijd	0,08	0,04	0,15
Contacten burgerbrieven	-0,03	0,10	-0,09
Contacten WOB-verzoek	-0,21	0,13	0,04
Contacten inspraakprocedures	0,02	0,15	0,05
Contacten vergunningsaanvragen	0,10	0,01	0,00
Contacten subsidieaanvragen	0,02	-0,12	0,04
Contacten burgerparticipaties	0,01	0,18	0,81
Uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eig.) weinig tijd	0,08	-0,11	-0,03
Uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eig.) redelijk wat tijd	0,65	0,33	0,34
Uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eig.) veel tijd	0,13	0,79	0,22
Uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eig.) heel veel tijd	0,07	0,82	0,20
Ontvangen formele adviezen	-0,13	0,75	0,00
Ontvangen inspectierapporten	-0,08	0,29	-0,32
Formele reactie adviezen	-0,09	0,72	0,05

Voor wat betreft de indicatorgroep andere DG'n laat tabel 2-8 zien dat de productindicatoren die hieronder vallen zijn samen te vatten in twee principale componenten. De eerste component wordt bepaald door het aantal ambtelijke voorportalen waaraan een DG frequent deelneemt en het aantal andere DG'n betrokken bij het beleid die redelijk en veel van de tijd van een DG vragen. De tweede component hangt samen met het aantal andere DG'n betrokken bij het beleid die heel veel van de tijd (positieve samenhang) en weinig van de tijd (negatieve samenhang) vergen.

**Tabel 2-8 Principale componenten andere DG'n, 2008 (n=36)**

	PC1	PC2
Ambtelijke voorportalen	0,89	0,08
Andere DG'n beleid weinig	0,17	-0,81
Andere DG'n beleid redelijk	0,78	-0,31
Andere DG'n beleid veel	0,70	0,34
Andere DG'n beleid heel veel	0,25	0,78

## **3 Theoretisch kader**

### **3.1 Beleidsdruk en doelmatigheid**

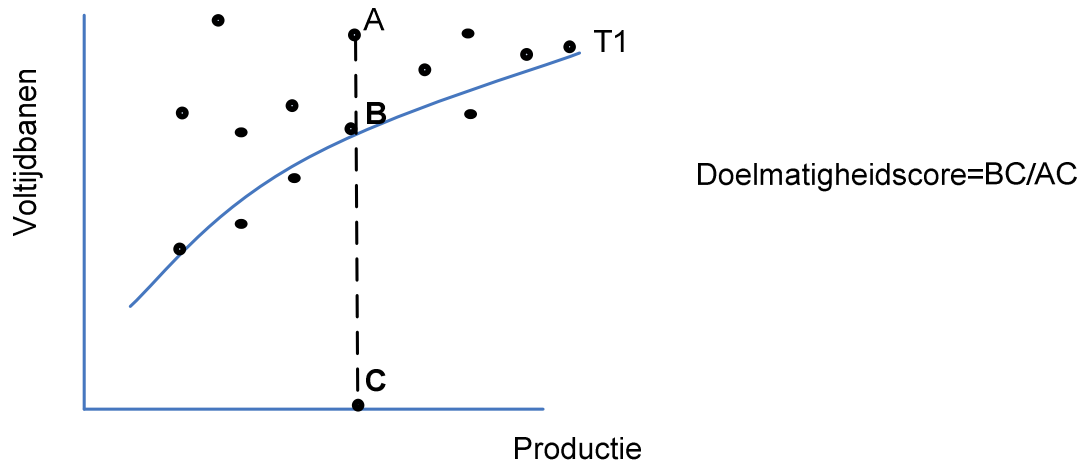
Centraal in onze analyses staat het begrip doelmatigheid. Om doelmatigheid te berekenen maken we gebruik van een variant van een methode die bekend staat als statistische grensanalyse of Stochastic Frontier Analysis (SFA). Deze methode leent zich ook om verschillende productindicatoren op te tellen tot een allesomvattende indicator voor de beleidsdruk van een DG. Dit hoofdstuk bespreekt deze methode in eenvoudige termen. Paragraaf 3.2 bespreekt de principes van de methode. Paragraaf 3.3 gaat in op de concrete toepassing van de methode op DG'n. In paragraaf 3.4 komt de bepaling van de effecten van de productindicatoren op de personeelsinzet (parameters) aan bod, uitgerekend op basis van de gegevens van de DG'n (zie ook hoofdstuk 2).

### **3.2 Principes van een statistische grensanalyse**

Voor het analyseren van de beleidsdruk van de DG'n maken we gebruik van een state-of-the-art methode voor doelmatigheidsmeting. De voorgestelde methode om de beleidsdruk van DG'n te analyseren gaat uit van het principe van de beste praktijk (of grens) en staat bekend als SFA. Eerst brengt de methode de relatie tussen inzet van middelen en productie van bedrijven of instellingen in kaart. Vervolgens wordt de doelmatigheid bepaald, de mate waarin de verhouding tussen productie en inzet van middelen van een bedrijf of instelling afwijkt van de verhouding voor de zogenoemde beste praktijk. Een vereenvoudigd voorbeeld van de methode is grafisch weergegeven in figuur 3-1.

In figuur 3-1 zijn voltijdbanen (verticale as) en geleverde productie (horizontale as) tegen elkaar afgezet. De figuur is een sterke versimpeling omdat het gaat om één product en één ingezet middel. In de praktijk is de methode juist toe te passen op de situatie waarbij er meerdere producten en meerdere ingezette middelen zijn. Deze methode geeft een integrale beoordeling van productie en middelen en is dus te verkiezen boven zogenoemde partiële kengetallen (zie bijvoorbeeld Blank, 1998).

**Figuur 3-1 Voorbeeld doelmatigheidsmeting**



De curve in figuur 3-1 ( de blauwe lijn) geeft het verband weer tussen productie en de minimaal benodigde inzet van middelen. Instellingen op de curve worden daarom aangeduid als doelmatig. Instellingen boven de curve zijn ondoelmatig. Zij kunnen immers dezelfde productie realiseren met een lager aantal voltijdbanen. Opvallend is in figuur 3-1 is dat er ook nog instellingen zijn die onder de curve liggen. Zijn deze dan nog doelmatiger dan doelmatig? Dat is niet het geval. Deze datapunten bevatten meetfouten die niet aan te merken zijn als een doelmatige productie. De methode houdt dus rekening met een bepaalde marge voor meetfouten.

In de eerste plaats rekt de methode uit hoe de curve verloopt. Dit doet de methode op basis van gegevens van alle instellingen. In de tweede plaats rekt de methode uit wat voor de individuele instelling de afstand is tot de curve. De afstand tot de curve is de doelmatigheidsscore. Voor instelling A is dat de afstand tussen B en C gedeeld door de afstand tussen A en C. Dikwijls representeren deze scores niet alleen de kwaliteit van de bedrijfsvoering, maar bijvoorbeeld ook de werkdruk en de invloed van omgevingskenmerken. Het is dus niet zinvol om aan de doelmatigheidsscore direct een waardeoordeel te hangen. De scores zijn eerder een vertrekpunt voor een nadere analyse naar de achtergronden.

Als de beste praktijk curve eenmaal is vastgesteld, is het tevens mogelijk om grootheden als schaafeffecten en marginale kosten af te leiden. Schaafeffecten verwijzen naar het effect van de omvang van een instelling op de doelmatigheid. De marginale kosten zijn een indicatie voor de kosten (of personeelsinzet) voor een extra eenheid product, zoals het afhandelen van een extra kamervraag. De marginale kosten bieden tevens de mogelijkheid om verschillende productindicatoren bij elkaar op te tellen. Uit de analyse kan bijvoorbeeld blijken dat de beantwoording van een kamervraag maar de helft van de tijd kost van de afhandeling van een motie. Bij het optellen van kamervragen en moties ligt het dan voor de hand om moties twee keer zo zwaar te wegen als kamervragen.

De methode kent drie belangrijke voordelen. Een eerste voordeel is dat ook organisaties die een afwijkende productiesamenstelling hebben onderling vergeleken kunnen worden.

Zo kan een DG die voornamelijk kamervragen beantwoordt, worden vergeleken met een DG die vooral met regelgeving bezig is.

Een tweede voordeel is dat deze rekening houdt met de uniciteit van een individuele DG. De beste praktijk kan er voor iedere DG verschillend uitzien. Er is dus niet een soort superinstelling waar alles aan wordt afgemeten. De vergelijking vindt plaats met DG'n die een vergelijkbare omvang en samenstelling van de productie hebben.

Een derde voordeel van de methode is dat het de betrouwbaarheid van de resultaten weergeeft. Dit betekent dat als de gegevens onjuist blijken te zijn of als de gekozen indicatoren geen goede maat zijn voor de productie van een instelling, de betrouwbaarheidsmarges groot worden.

Het toepassen van de methode stelt wel eisen aan de gegevens. In zijn algemeenheid geldt dat bij meer waarnemingen ook analytisch meer mogelijk is. Met 36 waarnemingen, zoals in het onderhavige geval, is het weliswaar mogelijk om een analyse uit te voeren, maar het aantal te onderscheiden producten is beperkt. De vraag is dus of er wel voldoende recht kan worden gedaan aan de verscheidenheid van de productie van een DG.

Voor een uitgebreidere en algemener beschrijving van de methode inclusief een aantal praktijktoepassingen van de methode verwijzen we naar *Public provision and performance: contributions from efficiëntie* (Blank, 2000) en naar *Principes van productiviteitsmeting* (Blank, 2009).

### **3.3 Toepassen van de methode op DG'n**

Voor de empirische invulling van de methode hebben we een aantal indicatoren nodig die de productie en de inzet middelen vertegenwoordigen. Leidend bij de keuze van de indicatoren is datgene wat er beschikbaar is. In hoofdstuk 2 is bij de bespreking van de gegevensverzameling een opsomming gegeven van de gehele lijst van indicatoren.

De productie van de DG'n wordt gemeten met in eerste instantie ongeveer 50 productindicatoren. Met dit aantal is het onmogelijk, gezien het beperkte aantal waarnemingen, een analyse te uit te voeren. Daarom is er voor gekozen om de productindicatoren in te delen in vier indicatorgroepen, te weten politiek, internationaal, stakeholders en andere DG'n. Iedere indicatorgroep bestaat uit een beperkt aantal productindicatoren, variërend van 5 (indicatorgroep andere DG'n) tot meer dan 20 (indicatorgroep stakeholders). Met dit aantal is het wel mogelijk om een analyse uit te voeren voor die specifieke groep. De inzet van middelen van een DG wordt gemeten met het aantal voltijdbanen. Omdat analyses per indicatorgroep worden uitgevoerd, is het aantal voltijdbanen gesplitst naar iedere indicatorgroep. Het is duidelijk dat het aantal voltijdbanen een beperkte maat is. Zo wordt er geen rekening gehouden met de materiële en huisvestingskosten of met functiedifferentiatie. Verschillende vormen van uitruil tussen middelen zijn hiermee buiten beeld gebleven. Meest aansprekende voorbeeld in dit

verband is de inhuur van externen, die in de materiële uitgaven tot uitdrukking komen. Een DG met veel externen en relatief weinig vast personeel wordt dan als doelmatig aangemerkt, terwijl dit vanuit een kostenperspectief onjuist is.

De analyses leveren per indicatorgroep per DG resultaten op voor de beleidsdruk en de doelmatigheid. Verder leveren de analyses een schatting van de (marginale) personeelsinzet per productindicator, gemeten aan de beste praktijklijn. De uitkomsten voor de afzonderlijke indicatorgroepen zijn uiteindelijk op te tellen tot een eindresultaat voor ieder DG. Zo ontstaat voor ieder DG een maat voor de beleidsdruk en een maat voor de doelmatigheid.

### **3.4 Schatten van modelparameters**

Voor het bepalen van de beste praktijk of statistische grens moeten twee belangrijke keuzes gemaakt worden. De eerste keuze heeft betrekking op de wiskundige formulering van de curve uit figuur 3.1. De tweede keuze heeft betrekking op de wijze waarop de parameters statistisch worden bepaald.

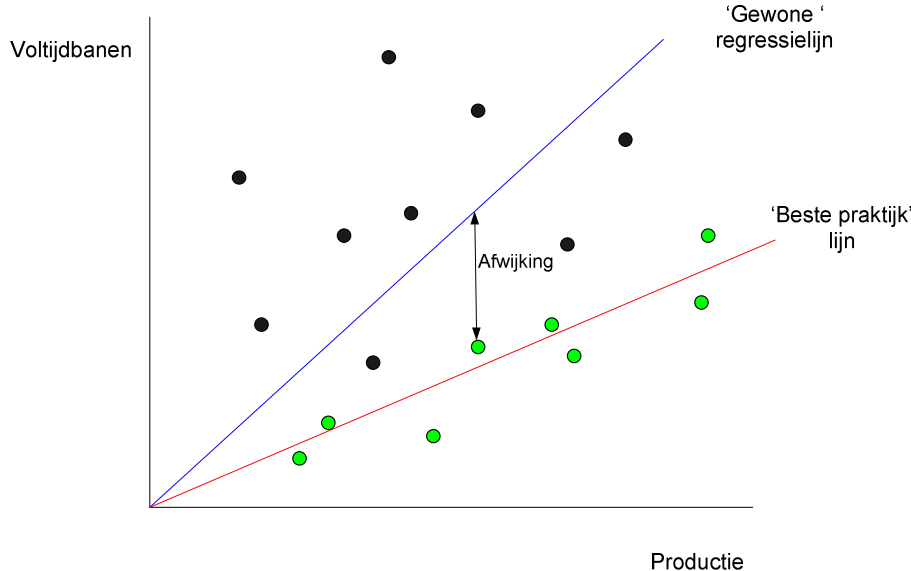
In dit onderzoek maken wij gebruik van een zogenoemde Cobb-Douglas functie voor de wiskundige formulering. De Cobb-Douglas functie is een van de eenvoudigste representaties. Het voordeel hiervan is dat slechts een beperkt aantal parameters moet worden geschat. Gegeven de beperkte gegevensverzameling ligt een meer flexibele representatie, zoals de veelgehandeerde translog functie, niet voor hand. De technische details komen hier verder niet aan bod. Voor een uitgebreide discussie over deze verschillende vormen, zie bijvoorbeeld Fried et al. (2008). In figuur 3-2 is de Cobb-Douglas grafisch weergegeven voor een product onder de aanname van afwezigheid van schaaleffecten. De Cobb-Douglas is dan een eenvoudige rechte lijn door de oorsprong. Als er wel sprake is van schaaleffecten, dan ontstaat een “kromme lijn”. Als er twee producten worden onderscheiden, dan ontstaat er een “gebogen vlak” in de ruimte. Bij meer dan twee producten is een dergelijke grafische voorstelling niet meer mogelijk.

Voor het schatten van de parameters van de kostenfunctie maken we gebruik van een variant van SFA. Deze wordt in het kort toegelicht. Op basis van een “gewone” multivariate regressieanalyse worden de parameters statistisch vastgesteld. Een multivariate regressieanalyse tekent een curve door het midden van een wolk van gegevens (zie figuur 2: blauwe lijn). Wij zijn hier echter niet op zoek naar het representeren van een soort gemiddelde, maar naar de beste praktijk. Op basis van de regressie-uitkomsten worden de afwijkingen ten opzichte van deze gemiddelde curve uitgerekend. De acht instellingen met de laagste afwijkingen dienen als de beste praktijk (de groene punten). Het gemiddelde hiervan wordt gezien als de factor waarmee de “gemiddelde” curve wordt verschoven (zo ontstaat de beste praktijk curve, figuur 3-2: de rode lijn). Alle afwijkingen van dit gemiddelde zijn op te vatten als meet- en specificatiefouten. De standaarddeviatie van de afwijkingen van deze acht instellingen is een schatting voor de spreiding van ruis. Er wordt verondersteld dat ook alle andere



instellingen eenzelfde spreiding van meet- en specificatiefouten hebben. Hun afwijkingen worden hiermee gereduceerd en het restant opgevat als ondoelmatigheid

**Figuur 3-2 Grafische representatie gehanteerde methode**



#### *Keuze van productindicatoren*

Zoals gezegd, bestaat er per indicatorgroep een lijst van productindicatoren. Deze zijn uiteindelijk niet allemaal meegenomen in de schatting. De definitief gehanteerde lijst van productindicatoren is ontstaan door het uitvoeren van een groot aantal gevoeligheidsanalyses en robuustheidstoetsen. Als uit de schattingen bijvoorbeeld blijkt dat de parameter van een indicator systematisch als zeer onbetrouwbaar wordt aangemerkt, dan is deze verwijderd uit de lijst. Hetzelfde geldt voor parameters van productindicatoren met onaannemelijke waarden, zoals negatieve getallen. Het is overigens niet zo dat een verwijdering van een indicator betekent dat deze indicator er niet toe zou doen. Eerder is te verwachten dat het effect niet betrouwbaar is vast te stellen omdat de indicator een sterke correlatie vertoont met andere productindicatoren. Het is ook niet uit te sluiten dat een productindicator verschillend is geïnterpreteerd of geregistreerd door de verschillende DG'n. Een derde belangrijke verklaring kan zijn dat de genoemde productindicator niet homogeen is. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld het ene DG structureel te maken heeft met veel ingewikkeldere parlementaire commissies of lastigere kamervragen die een veel grotere inzet van personeel vergen. De productindicator meet dan niet wat hij zou moeten meten.

#### *Beleidsdruk*

De beste praktijk (rode lijn) is op te vatten als een maat voor de beleidsdruk. Bij een gegeven productie behoort een beste praktijk personeelsinzet. Deze beste praktijk personeelsinzet is op te vatten als de hoeveelheid personeel die een DG minimaal nodig heeft om een bepaald aantal kamervragen te beantwoorden, een bepaald aantal moties af te handelen enzovoorts. De beleidsdruk wordt in eerste instantie per indicatorgroep per

DG bepaald. Door eenvoudig te sommeren over alle indicatorgroepen ontstaat de totale beleidsdruk voor het DG. Dit is mogelijk, omdat de beleidsdruk voor alle indicatorgroepen in dezelfde eenheid is uitgedrukt, namelijk minimaal benodigde voltijdbanen.

### *Marginale personeelsinzet*

Uit de rode lijn is het mogelijk om de marginale personeelsinzet te bepalen bij de voortbrenging van een extra product. Stel dat een DG een bepaald aantal kamervragen beantwoordt. Hierbij hoort een “beste praktijk” personeelsinzet (bijbehorende punt op de rode lijn). Laat het aantal kamervragen voor deze DG met één toenemen en lees opnieuw op de rode lijn de corresponderende personeelsinzet af. Het verschil tussen de oude en nieuwe personeelsinzet wordt aangeduid als marginale personeelsinzet.

### **Tekstkader 1 Opmerkingen over de gehanteerde methode**

#### **State of the art**

*Stochastic Frontier Analysis* is een state of the art methode om de doelmatigheid van instellingen te bepalen. De kracht van de methode schuilt in de mogelijkheid om instellingen te evalueren met verschillende producten en verschillende ingezette middelen en de prestatie samen te vatten in een enkele doelmatigheidsscore. Deze methode is veruit superieur aan methodes met partiële kengetallen, waarbij steeds een veelheid aan kengetallen wordt gepresenteerd die maar een dimensie weerspiegelen. Een ander belangrijk voordeel van SFA is dat DG'n niet worden gerelateerd aan de absoluut beste DG, maar aan een gemiddelde van beste DG'n. Meet- en specificatiefouten worden zo gemitigeerd. Verder levert de methoden ook resultaten over de betrouwbaarheid van de resultaten.

#### **Maar....**

Hoe geavanceerd de techniek ook is, de zeggingskracht van de resultaten wordt bepaald door de beschikbaarheid en kwaliteit van de gegevens. Hoe meer variabelen beschikbaar zijn des te nauwkeuriger is de verscheidenheid van de geleverde diensten in beeld te brengen. Dat kan overigens ook alleen maar als er voldoende waarnemingen zijn om de parameters van het model statistisch vast te stellen. Daar zit in dit onderzoek de beperking. Hoewel het hier gaat om een unieke gegevensverzameling, bestaat deze slechts uit 36 waarnemingen en een aantal variabelen die op een heel globale manier zijn uitgevraagd (bijvoorbeeld weinig, gemiddeld, veel). Dit beperkt de analysemogelijkheden. Ook bevat de gegevensverzameling slechts een beperkt aantal variabelen over de inzet van middelen. Gegevens over de overhead en materiële uitgaven ontbreken (bijvoorbeeld bij shared services). De inhuur van externen is meestal verwerkt in de materiële uitgaven en dus niet in de analyses verwerkt. Dit kan de resultaten vertekenen.

#### **...en daardoor onbruikbaar?**

Dat is zeker niet het geval. Ten eerste worden onbetrouwbaarheden door de methode gedetecteerd. Er hoeft dus geen angst te bestaan dat de methode tot onjuiste conclusies leidt. Eerder is te verwachten dat sommige beleidsrelevante vragen niet zijn te beantwoorden. De methode detecteert dit. De doelmatigheidsscores kennen weliswaar de nodige onbetrouwbaarheid, maar grote verschillen tussen scores van DG'n zijn wel degelijk een indicatie dat er verschillen zijn. Deze kunnen wel aanleiding zijn tot een nadere inspectie of navraag bij een slecht presterende DG. Verder kunnen de resultaten aanleiding zijn om de gegevensverzameling te verbeteren en uit te breiden.

## **4 Beleidsdruk, personeelsinzet en doelmatigheid**

### **4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van de analyses zoals besproken in hoofdstuk 3. Voor iedere indicatorgroep (politiek, internationaal, stakeholders en andere DG'n) hebben we een analyse uitgevoerd. Uit deze analyses volgt een aantal resultaten. Ten eerste wordt met de analyses inzicht gegeven in de het beslag van de verschillende productindicatoren op het personeel. Wat is de personeelsinzet voor het afhandelen van een kamervraag bijvoorbeeld? Ten tweede wordt de beleidsdruk afgeleid per indicatorgroep, uitgedrukt in termen van voltijdbanen. Hoeveel voltijdbanen zijn er minimaal nodig om de gevraagde diensten te leveren per DG? Ten derde vergelijken we per indicatorgroep de beleidsdruk met het werkelijk aantal voltijdbanen van een DG. Dit leidt tot de doelmatigheidsscores. Deze doelmatigheidsscores geven inzicht in de procentuele afwijking in termen van voltijdbanen ten opzichte van de beleidsdruk. De resultaten voor de beleidsdruk en de doelmatigheidsscore per indicatorgroep per DG vertalen we verder naar 'overall' doelmatigheidsscores per DG. Tot slot gaan we in op de invloed van schaal op de doelmatigheidsscores.

### **4.2 Productindicatoren en indicatorgroepen**

In paragraaf 3.4 is besproken hoe de keuze voor de in de analyses gehanteerde productindicatoren wordt gemaakt. Deze paragraaf bespreekt per indicatorgroep welke productindicatoren uiteindelijk in de analyses zijn meegenomen.

#### **4.2.1 Productindicatoren politiek**

In de analyses hebben we de volgende productindicatoren betrokken:

- kamervragen + commissiebriefven eerste- en medebeantwoorder;
- moties;
- 2,5\*debatten + toezeggingen;
- parlementaire commissies;
- werkbezoeken+ overig overleg intern + overig overleg extern (nationaal).

Het blijkt om verschillende redenen niet mogelijk om alle oorspronkelijke productindicatoren afzonderlijk in het model op te nemen. Daarom hebben we verschillende productindicatoren bij elkaar opgeteld, zo blijkt uit het bovenstaande lijstje. We hebben bijvoorbeeld de keuze gemaakt om kamervragen en commissiebriefven eerste en medebeantwoorder bij elkaar op te tellen. Ook hebben we debatten bij toezeggingen opgeteld. Daartoe hebben we gebruikt gemaakt van een door experts ingeschatte

verhouding tussen de tijdsduur van een toezegging en de tijdsduur van een debat ( 1: 2,5). De resultaten moeten met deze opzet in termen van een toezegging geïnterpreteerd worden. Tot slot hebben we werkbezoeken en de overige overleggen (intern/extern) bij elkaar opgeteld. Alle productindicatoren uit de indicatorgroep politiek zitten daarmee op een of andere manier in het model. De keuze om productindicatoren bij elkaar op te tellen heeft te maken met het beperkte aantal waarnemingen (36) in combinatie met samenhang tussen indicatoren en uniformiteit van diensten. Deze indeling heeft met name gevolgen voor de interpretatie van uitkomsten.

#### **4.2.2 Productindicatoren internationaal**

Alle productindicatoren zijn op een of andere manier verwerkt in de analyse. Het gaat om de volgende productindicatoren:

- BNC-fiches;
- instructies Europese Unie+ instructies overig multilaterale verbanden;
- werkbezoeken + staatsbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg (internationaal);
- contacten met landen en internationale gremia die weinig/ redelijk/ veel/ heel veel tijd kosten.

Zoals uit het bovenstaande lijstje blijkt hebben we ervoor gekozen verschillende van de oorspronkelijke productindicatoren bij elkaar op te tellen. Het gaat om de instructies van een bepaald type; om werkbezoeken, staatsbezoeken en overige overleggen; en om landen en internationale gremia. Deze keuzes zijn gemaakt vanwege uniformiteit van diensten, samenhang tussen indicatoren en het beperkte aantal waarnemingen (36). Met name voor de interpretatie van uitkomsten hebben deze keuzes gevolgen.

#### **4.2.3 Productindicatoren stakeholders**

In de analyses zijn de volgende productindicatoren betrokken:

- structurele + incidentele contacten met bedrijven, instellingen en belangenorganisaties (afzonderlijk en koepel/verband) die weinig/ redelijk/ veel/ heel veel tijd kosten;
- structurele + incidentele contacten met medeoverheden (afzonderlijk en koepel/verband) die weinig/ redelijk / veel/ heel veel tijd kosten;
- burgerbrieven en -emails;
- WOB-verzoeken;
- contacten met uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eigenaar) die weinig/ redelijk/ veel/ heel veel tijd kosten;
- formele reacties op adviezen.

We hebben verschillende productindicatoren bij elkaar opgeteld, zo blijkt uit het bovenstaande lijstje. Zo hebben we één productindicator gedefinieerd voor alle contacten met bedrijven, instellingen en belangorganisaties door te sommeren over tijdsbesteding en structurele en incidentele contacten. Hetzelfde geldt voor medeoverheden. Tot slot hebben we ook één productindicator geconstrueerd voor de contacten met uitvoerings- en taakorganisaties, door te sommeren over tijdsbesteding en het wel of geen eigenaar zijn van de organisatie.

Verschillende productindicatoren hebben we niet betrokken in de analyse. Het gaat hier om de productindicatoren inspraakprocedures, vergunningsaanvragen, subsidieaanvragen en burgerparticipaties (onbetrouwbaar resultaat vanwege de vele nullen in de variabelen) en de productindicator ontvangen adviezen en inspectierapporten (die sterk samenhangt met formele reacties op adviezen). Voor de uitkomsten betekent dit dat verschillen tussen DG'n op de genoemde indicatoren niet mee worden gewogen in de doelmatigheidsscores.

#### 4.2.4 Productindicatoren andere DG'n

In de analyses hebben we alle productindicatoren betrokken:

- Ambtelijke voorportalen;
- Contacten met andere DG'n die weinig/ redelijk/ veel/ heel veel tijd kosten.

De contacten met andere DG'n hebben we verwerkt in één productindicator door te sommeren over tijdsbesteding. Dit heeft met name gevolgen voor de interpretatie van de uitkomsten.

### 4.3 Statistische beschrijving productindicatoren analyses

Tabel 4-1 geeft een statistische beschrijving van de in de vorige paragraaf gedefinieerde productindicatoren per indicatorgroep en de bijbehorende medewerkers (in voltijdbanen). We presenteren hier telkens het gemiddelde, de standaardafwijking, het minimum en het maximum.

**Tabel 4-1 Statistische beschrijving productindicatoren analyses, n=36, 2008**

Variabele	Gemiddelde	Standaardafwijking	Minimum	Maximum
<b>Indicatoren Politiek</b>				
Kamervragen + commissiebriefjes (1e en medebeantwoorder)	206,5	146,8	17,0	747,0
Moties	22,7	15,4	0,0	64,0
2,5*Debatten + Toezeggingen	224,7	136,7	20,5	568,5
Commissies	1,5	2,3	0,0	10,0
Werkbezoek +overig overleg (intern/extern)	482,0	341,6	20,0	1983,0
Voltijdbanen politiek	33,4	24,7	9,8	164,3
<b>Indicatoren Internationaal</b>				
BNC-fiches	9,2	11,2	0	47
Instructies Europese Unie + Instructies overig multilaterale verbanden	508,4	1.126,5	0	6.000
Werkbezoeken internationaal + staatbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg	35,8	42,9	0	218
Landen en internationale gremia (som over tijdsbestedingen)	64,2	59,7	1	257
Voltijdbanen internationaal	25,4	26,4	2,4	164,3
<b>Indicatoren Stakeholders</b>				
Bedrijven, instellingen en belangenorganisaties (afz./koepel) (struct./inc.)	255,0	350,0	30	1.882
Medeoverheden (afz./koepel) (struct./inc.)	82,6	74,2	3	267
Burgerbrieven en emails	1.743,9	2.662,8	68	13.724
WOB-verzoeken	17,7	22,9	0	101
Uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eigenaar)	48,5	40,9	8	211
Formele reacties adviezen	29,2	34,0	0	106
Voltijdbanen stakeholders	97,1	76,2	24,3	493,0
<b>Indicatoren andere DG'n</b>				
Ambtelijke voorportalen	4,9	3,6	0	14
Contacten andere DG'n	33,8	13,3	13	57
Voltijdbanen andere DG'n	27,0	21,3	8,3	137,0

Tabel 4-1 laat zien dat er grote verschillen bestaan in de productindicatoren en voltijdbanen tussen DG'n. Zo loopt het aantal voltijdbanen politiek per DG uiteen van ongeveer 9,8 tot meer dan 164. Ook het aantal voltijdbanen in de andere indicatorgroepen verschilt erg tussen DG'n. Ook in termen van productie verschillen DG'n nogal. Een goed voorbeeld is de productindicator burgerbrieven en –emails. In het minimale geval is er een DG dat met 68 burgerbrieven en –emails te maken heeft gehad. In het maximale geval is er een DG dat met bijna 14 duizend burgerbrieven en -emails te maken heeft gehad. De algemene conclusie moet dan ook zijn dat er sprake is van grote diversiteit tussen DG'n.

#### **4.4 Analyseresultaten en beslag van producten**

In deze paragraaf bespreken we de uitkomsten van de analyses. Per indicatorgroep is een analyse uitgevoerd zoals beschreven in hoofdstuk 3. In deze analyses is het de vraag in hoeverre de verschillende productindicatoren samenhangen met de voltijdbanen binnen een bepaalde indicatorgroep. Verschillen in aantallen voltijdbanen betekenen immers ook verschillen in productievolume. De analyses laten zien welke productindicatoren een verklaring geven voor verschillen in aantallen voltijdbanen.

In tabel 4-2 presenteren we de uitkomsten van de analyses. Eerst gaan we in op het geschatte effect van een bepaalde productindicator op de voltijdbanen binnen een bepaalde indicatorgroep. Vervolgens rekenen we uit wat op basis van deze analyses het beslag zou zijn van een product op de personeelsinzet van een DG. Dit beslag geeft inzicht in het minimale aantal voltijdbanen dat benodigd is voor de productie van een eenheid product (bijvoorbeeld het minimale aantal voltijdbanen dat benodigd is voor de beantwoording van één kamervraag). We doen dit voor een fictieve DG die een gemiddelde omvang heeft in termen van alle productindicatoren. Qua voltijdbanen nemen we aan dat de fictieve DG een beste praktijk DG is. Met nadruk wijzen we hier erop dat het bij deze analyses niet gaat om de normen voor alle DG'n, maar om de normen voor de gemiddelde DG. De normen voor de DG'n komen in de volgende paragraaf aan de orde.

Bij het lezen van tabel 4-2 gelden de volgende opmerkingen:

- De plussen duiden op een positief effect: een toename in aantallen van een productindicator betekent een toename in het aantal voltijdbanen binnen een bepaalde indicatorgroep. Negatieve samenhang wordt niet getolereerd. Komt dit wel uit de analyse dan achten we dit resultaat onbetrouwbaar en laten we de betreffende productindicator buiten de analyse.
- Het aantal plusjes geeft de mate van zekerheid over het resultaat weer:
  - o Een enkele plus betekent dat de positieve samenhang omgeven is door een redelijke mate van onzekerheid. Een positieve samenhang is wel het meest waarschijnlijke resultaat, al kan dit niet met grote mate van zekerheid gesteld worden.
  - o Een dubbele plus betekent dat we met redelijke zekerheid kunnen stellen dat de samenhang positief is.

- Drie plusjes betekent dat we met een grote mate van zekerheid kunnen stellen dat de samenhang positief is.

Voor een nadere uitleg van deze indeling en voor een volledig overzicht van de analysesresultaten verwijzen naar de bijlage van dit hoofdstuk.

**Tabel 4-2 Uitkomsten analyse op voltijdbanen per indicatorgroep, 2008**

<b>Indicatoren politiek<sup>1</sup></b>	<b>Effect van indicator ... op .....</b>	<b>Beslag op capaciteit</b>
	Voltijdbanen politiek	Beslag op capaciteit gemiddelde DG* (in uren**)
Kamervragen + commissiebriefven 1e en medebeantwoorder	+++	61,3
Moties	+	77,6
2,5*Debatten + Toezeggingen	+	
Debatten		22,8
Toezeggingen		9,1
Parlementaire commissies	+	830,3
Werkbezoek +overig overleg intern/extern (nat.)	++	16,5
<b>Indicatoren internationaal<sup>2</sup></b>		
	Voltijdbanen internationaal	Beslag op capaciteit gemiddelde DG* (in uren**)
BNC-fiches	+++	1254,0
Instructies Europese Unie + Instructies overige multilaterale verbanden	+	2,9
Werkbezoeken + staatbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg (int.)	++	154,1
Landen en internationale gremia	+++	118,1
<b>Indicatoren stakeholders<sup>3</sup></b>		
	Voltijdbanen stakeholders	Beslag op capaciteit gemiddelde DG* (in uren**)
Bedrijven/instellingen en belangenorganisaties (afz. /koepel & (inc/struc)	+	12,4
Mede-overheden (afz. /koepel & (inc/struc)	+	43,1
Burgerbrieven en emails	+++	10,7
WOB-verzoeken	+++	1304,9
Uitvoerings- en taakorganisaties (wel/geen eig.)	+++	934,1
Reacties adviezen	+	203,3
<b>Indicatoren andere DG'n</b>		
	Voltijdbanen andere DG'n	Beslag op capaciteit gemiddelde DG* (in uren**)
Ambtelijke voorportalen	+++	1336,2
Contacten andere DG'n	+++	385,0

1 Schattingen exclusief DG FIN-GT vanwege nulwaarde op moties. Schatting van het effect van commissies is gebaseerd op analyse met waarden voor commissies groter dan 1. Vervolgens is dit effect gehandhaafd en hebben we op basis van alle overige waarnemingen de overige effecten geschat.

2 Schattingen exclusief justitie DG'n vanwege extreme waarden op de productindicator instructies.

3 Schattingen exclusief twee EZ DG'n (EZ-OI en EZ-BEB), vanwege extreme waarden op de productindicator contacten met bedrijven/instellingen en belangenorganisaties.

\* De gemiddelde DG heeft in deze tabel betrekking op een DG van gemiddelde grootte in termen van productie. Qua voltijdbanen nemen we aan dat het een beste praktijk DG is gegeven de gemiddelde productie (dus o.b.v. beste praktijklijn figuur 3-2).

\*\*Uitgaande van de verhouding 1 fte=1370 uur (Ministerie van Financiën, 2008)

### ***Politiek***

Tabel 4-2 laat ten eerste voor de indicatorgroep politiek zien dat de effecten van de productindicatoren kamervragen en commissiebrieven (eerste en medebeantwoorder) op de voltijdbanen politiek met een sterke mate van zekerheid omgeven zijn. Voor de productindicatoren commissies en debatten/toezeggingen geldt dit niet. Verder vinden we een redelijke zekerheid voor het resultaat omtrent werkbezoeken en overige overleggen. Op basis van de analyses is verder het beslag van de productindicatoren op de fictieve DG uitgerekend. Hieruit blijkt dat een commissie voor de fictieve DG de grootste doorlooptijd heeft. Waar één motie bijvoorbeeld van de fictieve DG ongeveer 78 uur vraagt, kost een commissie de fictieve DG ongeveer 830 uur. Dit resultaat wil dus niet zeggen dat elke DG 830 uur kwijt is voor een commissie, maar de fictieve instelling in dit geval wel.

### ***Internationaal***

Ten tweede volgt uit tabel 4-2 dat de effecten van drie van de vier internationale productindicatoren met een redelijke of sterke mate van zekerheid omgeven zijn. Alleen voor het resultaat voor instructies geldt dit niet. Voor de fictieve DG internationaal kent een BNC-fiche de grootste doorlooptijd (1254 uur), gevolgd door een werk- of staatsbezoek, handelsdelegatie of overig overleg (154 uur) en een bij het DG betrokken land of ander internationale gremia (118 uur). Een instructie kost het minste tijd.

### ***Stakeholders***

Uit tabel 4-2 blijkt ten derde dat voor drie indicatoren de effecten op de voltijdbanen stakeholders met sterke mate van zekerheid omgeven zijn. Het gaat om burgerbrieven en –emails, WOB-verzoeken en contacten met uitvoeringsorganisaties. Voor de effecten van de andere drie indicatoren geldt een mindere mate van zekerheid. Voor de fictieve gemiddelde DG stakeholders kost een WOB-verzoek de meeste tijd (ruim 1300 uur), gevolgd door een contact met een uitvoerings- en taakorganisatie (934 uur) en een reactie op een advies (ruim 200 uur). Een burgerbrief of –email kost per eenheid het kleinste aantal voltijdbanen (0,01) voor de gemiddelde instelling.

### ***Andere DG'n***

Tot slot laat tabel 4-2 zien dat de effecten van de indicatoren andere DG'n beiden omgeven zijn met een sterke mate van zekerheid. Een ambtelijk voorportaal kost voor de fictieve gemiddelde DG andere DG'n ruim 1330 uur. Een contact met een andere DG kost een gemiddelde instelling 385 uur.



## 4.5 Beleidsdruk, werkelijk aantal voltijdbanen en doelmatigheidsscores

Op basis van de analyses hebben we voor iedere DG de beleidsdruk afgeleid door productie te vertalen naar een minimaal aantal voltijdbanen dat nodig is voor deze productie. Door deze beleidsdruk te delen door het werkelijke aantal voltijdbanen dat een DG gebruikt, wordt inzicht verkregen in de procentuele afwijking van deze norm, hetgeen we een doelmatigheidsscore noemen. In de bijlage bij dit hoofdstuk staan we nader stil bij de opbouw van de beleidsdruk.

In tabellen 4-3 en 4-4 presenteren we per DG en per indicatorgroep de beleidsdruk en de doelmatigheidsscores. De totaalkolom in tabel 4-3 is gebaseerd op de som van normen per indicatorgroep.

**Tabel 4-3 Beleidsdruk naar indicatorgroep en totaal, 2008 (in voltijdbanen)\***

DG	Politiek	Internationaal	Stakeholders	Andere DG'n	Totaal
BZK-VE	13,2	6,4	58,8	7,1	85,4
BZK-OBR	2,6	1,1	16,3	13,1	33,1
BZK-BK	21,4	16,2	78,7	21,2	137,4
BZ-IS	17,5	33,2	28,9	9,5	89,0
BZ-RC	2,9	3,2	71,2	5,7	83,0
BZ-ES	23,2	24,9	17,3	15,9	81,3
BZ-PZ	27,1	29,9	69,3	26,2	152,5
DEF	28,7	49,9	201,8	27,1	307,5
EZ-OI	13,1	20,1	111,1	11,7	156,0
EZ-EP	9,0	11,9	42,5	14,1	77,6
EZ-EenT	16,0	14,9	45,0	10,7	86,6
EZ-BEB	5,3	9,6	35,9	9,8	60,5
FIN-RB	5,0	12,7	49,1	28,8	95,6
FIN-FZ	31,5	16,4	27,9	18,8	94,6
FIN-GT	11,8	21,9	22,6	13,6	70,0
JUS-WIAV	21,5	60,8	75,5	22,6	180,4
JUS-RenR	24,6	5,7	110,9	6,3	147,5
JUS-PJS	15,8	6,2	50,6	9,5	82,2
LNV-DG1	22,3	14,0	97,6	5,3	139,2
LNV-DG2	8,3	25,7	33,9	17,3	85,2
LNV-DG3	17,7	10,4	34,3	16,3	78,7
OCW-HBWE	17,0	14,8	59,7	24,8	116,3
OCW-CenM	16,5	11,1	63,1	11,0	101,7
OCW-PV	24,0	1,8	56,5	8,4	90,8
SZW-PI	23,3	8,6	42,7	12,0	86,6
SZW-WE	16,6	27,5	30,3	16,2	90,6
VenW-LMZ	8,6	28,7	39,0	16,5	92,8
VenW-MO	28,2	2,1	49,2	17,1	96,7
VenW-WA	6,9	3,8	12,8	5,6	29,1
VWS-JMZ	17,3	5,3	14,9	7,5	44,9
VWS-LZ	19,0	1,4	32,2	8,3	60,9
VWS-CuZ	19,2	4,1	28,3	7,9	59,5
VWS-VG	20,2	5,7	51,8	16,3	94,0
VROM-WWI	24,7	5,1	50,9	12,8	93,5
VROM-RU	9,5	4,1	41,5	8,5	63,6
VROM-MI	21,2	30,5	58,7	16,1	126,4

\* op basis van analyses (zie ook tabel 4-2)

**Tabel 4-4 Doelmatigheidsscores, 2008\***

DG	Politiek	Internationaal	Stakeholders	Andere DG'n	Totaal
BZK-VE	30%	31%	45%	21%	37%
BZK-OBR	29%	52%	51%	79%	55%
BZK-BK	57%	87%	74%	59%	69%
BZ-IS	52%	82%	31%	38%	45%
BZ-RC	15%	18%	91%	31%	59%
BZ-ES	100%	100%	73%	77%	87%
BZ-PZ	65%	74%	82%	87%	78%
DEF	19%	38%	44%	24%	36%
EZ-OI	62%	94%	97%	47%	85%
EZ-EP	50%	69%	100%	100%	82%
EZ-EenT	49%	81%	55%	59%	57%
EZ-BEB	38%	69%	99%	100%	81%
FIN-RB	15%	65%	54%	79%	53%
FIN-FZ	100%	76%	50%	99%	72%
FIN-GT	27%	75%	32%	48%	41%
JUS-WIAV	66%	100%	71%	62%	73%
JUS-RenR	68%	30%	100%	24%	74%
JUS-PJS	55%	68%	57%	43%	55%
LNV-DG1	83%	66%	100%	50%	88%
LNV-DG2	19%	54%	23%	41%	30%
LNV-DG3	47%	39%	25%	53%	33%
OCW-HBWE	59%	68%	66%	100%	70%
OCW-CenM	100%	84%	100%	100%	97%
OCW-PV	58%	37%	60%	50%	58%
SZW-PI	88%	52%	48%	49%	55%
SZW-WE	55%	100%	52%	76%	65%
VenW-LMZ	40%	93%	58%	65%	64%
VenW-MO	73%	18%	43%	78%	51%
VenW-WA	53%	43%	40%	56%	45%
VWS-JMZ	81%	63%	36%	64%	53%
VWS-LZ	100%	30%	54%	60%	61%
VWS-CuZ	89%	33%	45%	87%	55%
VWS-VG	100%	44%	89%	100%	86%
VROM-WWI	60%	87%	48%	47%	52%
VROM-RU	31%	51%	48%	30%	41%
VROM-MI	67%	95%	60%	77%	69%

\* doelmatigheidsscore=norm gedeeld door werkelijk aantal voltijdbanen, rekening houdend met een percentage ruis

In tabel 4-5 gaan we nogmaals in op de vergelijking van de werkelijke aantallen voltijdbanen met de weergegeven normen voor beleidsdruk. Daartoe hebben we de afwijking van de norm ten opzichte van het werkelijke aantal voltijdbanen vertaald naar sterretjes. Het aantal sterretjes is een weergave van de norm in voltijdbanen gedeeld door het werkelijke aantal voltijdbanen, hetgeen wij een doelmatigheidsscore noemen. In feite is dit een maatstaf voor de verklaring van de werkelijke aantallen voltijdbanen met de doelmatigheidsscore. Deze sterretjes kunnen als volgt geïnterpreteerd worden:

- een sterretje betekent dat de doelmatigheidsscore lager ligt dan 30%, ofwel minder dan 30% van het aantal voltijdbanen wordt door de beleidsdruk verklaard (blauwe kleur);
- twee sterretjes betekent dat de doelmatigheidsscore ligt tussen de 30% en 50%, ofwel tussen de 30% en 50% van het aantal voltijdbanen wordt door de beleidsdruk verklaard (oranje kleur);
- drie sterretjes betekent dat de doelmatigheidsscore ligt tussen de 50% en 75%, ofwel tussen de 50% en 75% van het aantal voltijdbanen wordt door de beleidsdruk verklaard (de lichtgele kleur);

- vier sterretjes betekent dat de doelmatigheidsscore hoger ligt dan 75%, ofwel meer dan 75% van het aantal voltijdbanen wordt door de beleidsdruk verklaard (groene kleur).

**Tabel 4-5 Doelmatigheidsscores vertaald naar sterretjes, 2008\***

DG	Politiek	Internationaal	Stakeholders	Andere DG'n	Totaal
BZK-VE	*	**	**	*	**
BZK-OBR	*	***	***	****	***
BZK-BK	***	****	***	***	***
BZ-IS	***	****	**	**	**
BZ-RC	*	*	****	**	***
BZ-ES	****	****	***	****	****
BZ-PZ	***	***	****	****	****
DEF	*	**	**	*	**
EZ-OI	***	****	****	**	****
EZ-EP	***	***	****	****	****
EZ-EenT	**	****	***	***	***
EZ-BEB	**	***	****	****	****
FIN-RB	*	***	***	****	***
FIN-FZ	****	****	***	****	****
FIN-GT	*	****	**	**	**
JUS-WIAV	***	****	***	***	***
JUS-RenR	***	**	****	*	***
JUS-PJS	***	***	***	**	***
LNV-DG1	****	***	****	***	****
LNV-DG2	*	***	*	**	**
LNV-DG3	**	**	*	***	**
OCW-HBWE	***	***	***	****	***
OCW-CenM	****	****	****	****	****
OCW-PV	***	**	***	***	***
SZW-PI	****	***	**	**	***
SZW-WE	***	****	***	****	***
VenW-LMZ	**	****	***	***	***
VenW-MO	***	*	**	****	***
VenW-WA	***	**	**	***	**
VWS-JMZ	****	***	**	***	***
VWS-LZ	****	**	***	***	***
VWS-CuZ	****	**	**	****	***
VWS-VG	****	**	****	****	****
VROM-WWI	***	****	**	**	***
VROM-RU	**	***	**	**	**
VROM-MI	***	****	***	****	***

\* doelmatigheidsscore=norm gedeeld door werkelijk aantal voltijdbanen, rekening houdend met een percentage ruis

Tabel 4-5 laat zien dat verschillende DG'n een doelmatigheidsscore behalen van meer dan 75% op de verschillende onderdelen (de groene hokjes). Hier kan betoogd worden dat de beleidsdruk in voltijdbanen meer dan 75% bedraagt van het werkelijke aantal voltijdbanen. Ofwel de norm en het werkelijke aantal ligt relatief het meest dichtbij. Enerzijds zou hier betoogd kunnen worden dat de betreffende DG'n redelijk doelmatig opereren. Anderzijds zou gesteld kunnen worden dat de werkdruk bij deze DG'n wellicht (te) hoog is. De totaalkolom laat zien dat de meeste DG'n drie of vier sterretjes halen. "Overall" kan bij deze DG'n meer dan 50% van de ingezette voltijdbanen verklaard worden uit de beleidsdruk.

Uit tabel 4-5 blijkt verder dat er af en toe behoorlijke verschillen bestaan in doelmatigheidsscores. Zo zijn er DG'n met scores van minder dan 50%. Een belangrijke vraag is of deze resultaten nu betekenen dat deze DG'n een behoorlijke mate van

ondoelmatigheid kennen? Dat is niet noodzakelijk het geval. Zo zit een deel van de geleverde diensten wellicht niet in de analyses. We kijken immers alleen naar de eerder vermelde productindicatoren. Een ander belangrijk aandachtspunt is dat de analyse slechts gebaseerd is op gegevens over 1 jaar. Een bepaalde DG kan in dat jaar toevallig een keer minder kamervragen gehad hebben of met minder commissies te maken gehad hebben dan in andere jaren. Dat betekent niet dat deze DG ondoelmatig is en te veel personeel in dienst heeft. Als het jaar erop het aantal kamervragen of commissies weer stijgt dan heeft het voldoende capaciteit om een dergelijke schommeling op te vangen. Vaak speelt ook de omgeving waarbinnen geopereerd wordt een belangrijke rol. Om de gevonden resultaten te staven zou een omgevingsanalyse uitgevoerd moeten worden.

In tabel 4-6 gaan we in op de correlatie tussen doelmatigheidsscores van DG'n per indicatorgroep. We presenteren zowel de correlatie als de rangordecorrelatie tussen de scores. Een rangordecorrelatie geeft inzicht in de samenhang tussen de rangorde van DG'n op doelmatigheidsscores van indicatorgroepen.

**Tabel 4-6 Correlaties doelmatigheidsscores indicatorgroepen, 2008 (n=36)**

	Correlaties				Rangordecorrelaties			
	<i>Politiek</i>	<i>Internatio- naal</i>	<i>Stakehol- ders</i>	<i>Andere DG'n</i>	<i>Politiek</i>	<i>Internatio- naal</i>	<i>Stakehol- ders</i>	<i>Andere DG'n</i>
Politiek	1	0,14	0,26	0,43	1	0,12	0,28	0,38
Internationaal		1	0,16	0,30		1	0,24	0,26
Stakeholders			1	0,30			1	0,35
Andere DG'n				1				1

Tabel 4-6 laat zien dat er met name samenhang is tussen de doelmatigheidsscores voor de indicatorgroep andere DG'n en de andere indicatorgroepen. Zowel de correlaties als de rangordecorrelaties zijn laag. Dit betekent dat de doelmatigheidsscores per indicatorgroep verschillen. Mogelijk is de allocatie van personeel niet optimaal. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er sprake is van een meetprobleem. Het personeel is verdeeld over indicatorgroepen op basis van tijdsinschattingen. Mogelijk zorgt dit voor afwijkingen.

Tabel 4-7 bespreekt de correlaties tussen doelmatigheidsscores en het percentage voltijdbanen interne organisatie (beleidsontwikkeling en interne bedrijfsvoering en verantwoording). De vraag die hierbij centraal staat is of de meest doelmatige DG'n een hoger percentage van de voltijdbanen hebben ondergebracht bij interne organisatie dan andere DG'n. Deze categorie is immers buiten de analyses gelaten.

**Tabel 4-7 Correlaties doelmatigheidsscores indicatorgroepen en percentage voltijdbanen interne organisatie, 2008 (n=36)**

	<i>Politiek</i>	<i>Internationaal</i>	<i>Stakeholders</i>	<i>Andere DG'n</i>
% voltijdbanen interne organisatie	-0,16	0,05	-0,19	-0,13

Tabel 4-7 laat zien dat er nauwelijks samenhang bestaat tussen doelmatigheidsscores en het percentage voltijdbanen interne organisatie. Als er al enige samenhang waarneembaar is, dan is deze negatief.

## **4.6 De invloed van schaal**

Een belangrijke kanttekening bij de resultaten in dit hoofdstuk is dat we bij de analyses uitgegaan zijn van de afwezigheid van schaaleffecten. Deze aanname heeft tot gevolg dat bij de berekening van de beleidsdruk en de doelmatigheidsscores niet gecontroleerd is voor schaaleffecten. In deze paragraaf staan we stil bij deze problematiek. We passen hier de analyses toe zonder de genoemde aanname en kijken welk effect de schaal heeft op de doelmatigheidsscores. De bijlage bij dit hoofdstuk presenteert de analyseresultaten zonder deze restrictieve aanname.

Een belangrijke uitkomst van deze analyses is dat door het opleggen van de schaalrestrictie de meeste DG'n slechter uit de analyse komen dan wanneer deze restrictie niet zou worden opgelegd. In feite worden deze DG'n in de analyse "gestraft" wanneer ze op een "verkeerde" schaal opereren ten opzichte van de analyses zonder restrictie. Deze uitkomst geeft ook een aanwijzing dat een samenvoeging met een andere DG mogelijk tot doelmatigheidswinst kan leiden voor deze DG'n. Er zijn ook DG'n die in de analyses met restricties juist extra beloond worden voor het opereren op een bepaalde schaal.

De belangrijkste conclusie van de exercitie is dat de schaal waarop geopereerd wordt, al een aardig deel van de verschillen in doelmatigheidsscores in tabel 4-5 verklaart. Het is belangrijk om deze notie in het achterhoofd te houden bij de interpretatie van de uitkomsten.



## 5 Groepen DG'n en beleidsdruk

In dit hoofdstuk gaan we in op de achtergronden van de verschillen in beleidsdruk tussen DG'n. We sorteren de DG'n per indicatorgroep op beleidsdruk van laag naar hoog. Op basis van de beleidsdruk delen we de DG'n op in drie groepen van twaalf en zoomen we zowel binnen als tussen groepen in op in het oog springende resultaten.

### 5.1 Politiek

Tabel 5-1 gaat ten eerste in op de indicatorgroep politiek. We presenteren per DG alle waarden van de betrokken productindicatoren.

In de eerste groep in tabel 5-1 zitten DG'n die een relatief lage beleidsdruk hebben, namelijk gemiddeld 8 voltijdbanen. Deze DG'n zetten gemiddeld genomen 28 voltijdbanen in. Het verschil tussen deze normen en de werkelijke inzet komt tot uitdrukking in de gemiddelde doelmatigheidsscore van deze groep, namelijk 34%. Hier manifesteert zich het eerder genoemde schaaleffecten heel duidelijk.

In de tweede groep zitten DG'n die ongeveer even groot zijn als de DG'n in de eerste groep in termen van voltijdbanen. De beleidsdruk ligt bij deze groep echter een stuk hoger (18 voltijdbanen). De gemiddelde doelmatigheidsscores in deze groep liggen daarmee ook duidelijk hoger, namelijk gemiddeld 71%. De verklaring voor deze verschillen ligt hem in de hogere scores op de onderscheiden productindicatoren in de analyse. De DG'n in groep twee hebben met gemiddeld iets minder voltijdbanen (27,2) hogere aantallen geproduceerd van alle productindicatoren.

Gemiddeld genomen hebben de DG'n in groep drie een duidelijk hoger aantal voltijdbanen ingezet (45 voltijdbanen) dan de DG'n in groep 2. Zonder Defensie zou dit gemiddelde wel een stuk lager komen te liggen (36 voltijdbanen), maar nog altijd duidelijk hoger dan het gemiddelde van groep twee. Met deze hogere aantallen voltijdbanen worden ook hogere scores gehaald op de verschillende productindicatoren ten opzichte van groep twee. Dat leidt dan ook tot vergelijkbare gemiddelde doelmatigheidsscores voor groep twee en drie (71% om 70%).

**Tabel 5-1 Groepen DG'n gesorteerd naar beleidsdruk, indicatorgroep politiek, 2008**

DG	Beleidsdruk (voltijd-banen)	Voltijd-banen	Kamervragen en commissie-brieven (eerste en medebe-antwoorder)	Mo-ties	2,5* Debatten + toezeggingen	Parl. com-missies	Werkbe-zoeken & overig overleg (nat.)	Doelmatig-heidsscore
BZK-OBR	2,6	9,8	17	2	43,5	0	128	29%
BZ-RC	2,9	20,9	68	3	22	0	20	15%
FIN-RB	5,0	37,4	38	1	113,5	1	250	15%
EZ-BEB	5,3	15,0	31	10	20,5	0	401	38%
VenW-WA	6,9	13,5	54	6	84	4	235	53%
LVN-DG2	8,3	47,1	83	22	108,5	0	192	19%
VenW-LMZ	8,6	22,4	84	12	120	4	185	40%
EZ-EP	9,0	18,7	52	14	109	0	585	50%
VROM-RU	9,5	32,9	79	20	118	1	320	31%
FIN-GT	11,8	46,9	211	0	172,5	0	235	27%
EZ-OI	13,1	21,8	66	38	131,5	0	1018	62%
BZK-VE	13,2	47,1	164	37	271,5	0	204	30%
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,0</b>	<b>27,8</b>	<b>79</b>	<b>14</b>	<b>110</b>	<b>1</b>	<b>314</b>	<b>34%</b>
JUS-PJS	15,8	29,5	156	12	291	2	450	55%
EZ-EenT	16,0	33,8	107	33	255	2	698	49%
OCW-CenM	16,5	16,6	127	64	190	0	611	100%
SZW-WE	16,6	31,1	140	13	276	0	693	55%
OCW-HBWE	17,0	29,6	180	14	126	10	420	59%
VWS-JMZ	17,3	21,7	203	25	278	0	375	81%
BZ-IS	17,5	35,3	294	8	104	0	362	52%
LVN-DG3	17,7	39,6	231	36	140	8	260	47%
VWS-LZ	19,0	17,5	218	30	188	1	484	100%
VWS-CuZ	19,2	21,8	254	28	342	0	340	89%
VWS-VG	20,2	17,9	292	21	197	1	395	100%
VROM-MI	21,2	32,5	216	37	425	1	542	67%
<b>Gemiddeld</b>	<b>17,8</b>	<b>27,2</b>	<b>202</b>	<b>27</b>	<b>234</b>	<b>2</b>	<b>469</b>	<b>71%</b>
BZK-BK	21,4	38,5	201	36	276	2	630	57%
JUS-WIAV	21,5	33,2	235	13	275	2	625	66%
LVN-DG1	22,3	27,1	366	37	244	2	284	83%
BZ-ES	23,2	21,3	454	12	148	0	373	100%
SZW-PI	23,3	26,6	192	31	378	0	952	88%
OCW-PV	24,0	43,1	253	5	481	5	738	58%
JUS-RenR	24,6	36,7	438	19	327	1	353	68%
VROM-WWI	24,7	42,1	268	39	569	2	514	60%
BZ-PZ	27,1	42,8	747	17	246	1	227	65%
VenW-MO	28,2	39,6	293	41	518	2	698	73%
DEF	28,7	164,3	394	55	136	3	573	19%
FIN-FZ	31,5	26,5	228	27	369	0	1983	100%
<b>Gemiddeld</b>	<b>25,0</b>	<b>45,2</b>	<b>339</b>	<b>28</b>	<b>330</b>	<b>2</b>	<b>663</b>	<b>70%</b>

## 5.2 Internationaal

Tabel 5-2 gaat in op de resultaten voor de indicatorgroep internationaal.

Tabel 5-2 laat zien dat de DG'n met de hoogste doelmatigheidsscores in groep 3 zitten. Dit zijn de DG'n die ook de hoogste scores hebben op de productindicatoren. Gemiddeld genomen bedraagt de beleidsdruk hier bijna 31 voltijd-banen, afgezet tegen ongeveer 44 voltijd-banen die daadwerkelijk ingezet worden. Waar de normen bijna een factor drie hoger liggen dan in groep twee, ligt de werkelijke inzet van voltijd-banen een factor twee hoger. Dit verklaart dan ook dat de gemiddelde doelmatigheidsscores in deze groep hoger liggen dan in groep twee.



In groep 1 zitten de DG's met de laagste normen voor beleidsdruk (gemiddeld genomen 3,6 voltijdbanen). De DG met de hoogste doelmatigheidsscore in deze groep is VROM-WWI (87%). De norm in voltijdbanen van deze DG is vergelijkbaar met de norm van VWS-JMZ, ondanks dat de scores op de productindicatoren behoorlijk afwijken. Zo kent VROM-WWI een duidelijk hoger aantal landen en internationale gremia, terwijl VWS-JMZ beter scoort op de overige productindicatoren. Het werkelijke aantal ingezette voltijdbanen ligt bij VWS-JMZ hoger dan bij VROM-WWI (9 om 6). Vandaar dat VWS-JMZ een lagere doelmatigheidsscore behaalt.

**Tabel 5-2 Groepen DG's gesorteerd naar beleidsdruk, indicatorgroep internationaal, 2008**

DG	Beleidsdruk (voltijdbanen)	Voltijdbanen	BNC-fiches	Instructies	Werkbezoek & overig overleg (int.)	Landen & int. gremia	Doelmatigheidsscore
BZK-OBR	1,1	2,4	0	0	0	1	52%
VWS-LZ	1,4	5,8	1	0	11	1	30%
OCW-PV	1,8	6,2	2	0	4	2	37%
VenW-MO	2,1	17,0	0	172	5	5	18%
BZ-RC	3,2	25,1	0	74	6	22	18%
VenW-WA	3,8	10,8	1	26	10	34	43%
VWS-CuZ	4,1	15,6	5	0	6	6	33%
VROM-RU	4,1	9,4	0	48	11	36	51%
VROM-WWI	5,1	6,0	0	43	27	39	87%
VWS-JMZ	5,3	9,3	5	61,25	62	2	63%
JUS-RenR	5,7	24,5	0	2550	26	27	30%
VWS-VG	5,7	15,3	2	61,25	14	31	44%
<b>Gemiddeld</b>	<b>3,6</b>	<b>12,3</b>	<b>1</b>	<b>253</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>42%</b>
JUS-PJS	6,2	9,8	2	2550	4	50	68%
BZK-VE	6,4	26,9	3	0	12	37	31%
SZW-PI	8,6	19,0	8	14	15	19	52%
EZ-BEB	9,6	15,0	1	200	56	152	69%
LNV-DG3	10,4	33,0	5	65	6	110	39%
OCW-CenM	11,1	13,8	4	18	34	70	84%
EZ-EP	11,9	18,7	4	376	25	62	69%
FIN-RB	12,7	21,4	15	15	12	33	65%
LNV-DG1	14,0	23,2	7	74	13	103	66%
OCW-HBWE	14,8	23,7	9	228	18	54	68%
EZ-EenT	14,9	19,3	8	124	19	71	81%
BZK-BK	16,2	19,3	19	43	47	16	87%
<b>Gemiddeld</b>	<b>11,4</b>	<b>20,3</b>	<b>7</b>	<b>309</b>	<b>22</b>	<b>65</b>	<b>65%</b>
FIN-FZ	16,4	22,7	6	511	39	69	76%
EZ-OI	20,1	21,8	15	268	12	92	94%
FIN-GT	21,9	31,3	20	150	32	44	75%
BZ-ES	24,9	21,3	10	1189	118	51	100%
LNV-DG2	25,7	54,9	10	182	78	110	54%
SZW-WE	27,5	26,6	47	220	45	19	100%
VenW-LMZ	28,7	31,3	16	574	49	88	93%
BZ-PZ	29,9	42,8	5	1330	125	257	74%
VROM-MI	30,5	32,5	18	409	54	90	95%
BZ-IS	33,2	42,3	18	471	30	180	82%
DEF	49,9	164,3	45	255	47	148	38%
JUS-WIAV	60,8	33,2	20	6000	218	179	100%
<b>Gemiddeld</b>	<b>30,8</b>	<b>43,8</b>	<b>19</b>	<b>963</b>	<b>71</b>	<b>111</b>	<b>82%</b>

## 5.3 Stakeholders

In tabel 5-3 gaan we in op de resultaten voor de indicatorgroep stakeholders. We hebben weer gesorteerd op de normen voor beleidsdruk en de DG'n op basis van deze normen ingedeeld in drie groepen.

Tabel 5-3 Groepen DG'n gesorteerd naar beleidsdruk, indicatorgroep stakeholders, 2008

DG	Beleidsdruk (voltijd-banen)	Vol-tijd-banen	Bedrijven/in-stellingen en belangen-organisaties (afz./koepel & struct./inc.)	Mede-over-heden (afz./koepel & struct./inc.)	Bur-ger-brie-ven en emails	WOB-ver-zoe-ken	Uitvoerings-en taak-organisaties (wel/geen eig.)	Formele reacties adviezen	Doel-matig-heids-score
VenW-WA	12,8	35,1	50	39	68	3	15	5	40%
VWS-JMZ	14,9	46,4	114	12	947	2	8	12	36%
BZK-OBR	16,3	34,2	30	9	157	2	32	0	51%
BZ-ES	17,3	24,3	66	3	87,5	3	32	4	73%
FIN-GT	22,6	78,2	48	12	1200	2	27	0	32%
FIN-FZ	27,9	60,6	45	3	334	30	11	106	50%
VWS-CuZ	28,3	68,4	159	12	548	3	25	92	45%
BZ-IS	28,9	105,8	462	22	590	3	29	13	31%
SZW-WE	30,3	62,2	102	7	115	13	51	1	52%
VWS-LZ	32,2	64,1	45	4	1100	12	19	13	54%
LVN-DG2	33,9	172,7	90	53	385	52	13	7	23%
LVN-DG3	34,3	158,5	74	62	770	15	19	7	25%
<b>Gemiddeld</b>	<b>25,0</b>	<b>75,9</b>	<b>107</b>	<b>20</b>	<b>525</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>43%</b>
EZ-BEB	35,9	36,3	1882	26	866	2	47	8	99%
VenW-LMZ	39,0	71,6	397	104	274	2	67	80	58%
VROM-RU	41,5	94,0	238	169	1027	10	30	3	48%
EZ-EP	42,5	34,7	314	149	1480	0	49	17	100%
SZW-PI	42,7	94,9	55	137	410	7	40	95	48%
EZ-EenT	45,0	86,9	473	67	284	14	41	20	55%
FIN-RB	49,1	96,2	176	166	150	3	211	0	54%
VenW-MO	49,2	124,3	50	47	2074	5	41	40	43%
JUS-PJS	50,6	93,5	71	55	950	7	46	63	57%
VROM-WWI	50,9	114,3	185	71	2416	19	26	3	48%
VWS-VG	51,8	58,7	484	191	528	6	51	82	89%
OCW-PV	56,5	98,6	53	24	5298	8	37	11	60%
<b>Gemiddeld</b>	<b>46,2</b>	<b>83,7</b>	<b>365</b>	<b>101</b>	<b>1313</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>35</b>	<b>63%</b>
VROM-MI	58,7	103,0	244	142	2126	20	29	10	60%
BZK-VE	58,8	141,3	98	119	1800	15	53	0	45%
OCW-HBWE	59,7	94,6	278	179	2320	6	45	31	66%
OCW-CenM	63,1	52,4	496	110	750	20	40	61	100%
BZ-PZ	69,3	85,6	503	71	900	25	60	4	82%
BZ-RC	71,2	79,5	45	17	13724	69	18	2	91%
JUS-WIAV	75,5	110,6	355	267	572	13	77	73	71%
BZK-BK	78,7	109,1	213	133	1275	22	57	30	74%
LVN-DG1	97,6	88,9	63	12	2695	101	55	3	100%
JUS-RenR	110,9	110,2	111	156	2253	67	54	41	100%
EZ-OI	111,1	114,4	1053	259	3330	5	159	18	97%
DEF	201,8	493,0	57	63	8976	52	131	95	44%
<b>Gemiddeld</b>	<b>88,0</b>	<b>131,9</b>	<b>293</b>	<b>127</b>	<b>3393</b>	<b>35</b>	<b>65</b>	<b>31</b>	<b>78%</b>

Tabel 5-3 laat zien dat in groep drie de DG'n zitten met gemiddeld genomen de hoogste doelmatigheidsscores. De gemiddelde doelmatigheidsscores in groep een en twee liggen duidelijk lager. De DG'n in groep drie zetten gemiddeld minder dan twee keer zoveel voltijd-banen in en produceren daarmee meer dan drie keer de beleidsdruk van de DG'n in

groep 1. Een vergelijking tussen de DG'n in groep 2 en groep 3 laat zien dat er gemiddeld genomen ongeveer 1,6 zoveel voltijdbanen worden ingezet door de DG'n in groep 3, en dat er meer dan 1,9 zoveel beleidsdruk wordt geproduceerd (in termen van voltijdbanen).

Ondanks dat gemiddeld genomen de doelmatigheidsscores in groep twee lager liggen dan in groep drie, komt hier toch een DG voor met een doelmatigheidsscore van 100%. Het gaat om DG EZ-EP. De productieaantallen vertalen we naar een norm die hoger ligt dan het werkelijke aantal voltijdbanen. Deze norm is in grote lijnen hetzelfde als de beleidsdruknorm bij SZW-PI, ondanks dat de productiestructuur bij beide DG'n nogal verschilt. SZW-PI zet echter in werkelijkheid veel meer voltijdbanen in dan EZ-EP. Vandaar dat de doelmatigheidsscore van dit DG lager ligt.

## **5.4 Andere DG'n**

Tabel 5-4 gaat in op de resultaten voor de indicatorgroep andere DG'n. De vergelijking tussen DG'n is hier een stuk eenvoudiger dan bij de andere tabellen in dit hoofdstuk, daar er slechts twee productindicatoren onderscheiden zijn.

Uit tabel 5-4 volgt dat in groep twee en drie gemiddeld genomen de hoogste doelmatigheidsscores behaald worden (72% om 71%). Gemiddeld genomen hebben de DG'n in groep twee te maken met 4 ambtelijke voortportalen te maken, tegen 2 ambtelijke voorportalen in groep 1 en 8 in groep 3. Verder hebben de DG'n in groep twee gemiddeld te maken 33 andere DG'n tegen 20 in groep één en 49 in groep drie. Het gemiddeld aantal ingezette voltijdbanen door DG'n ligt in groep twee lager dan in groep 1, terwijl er met deze voltijdbanen duidelijk meer beleidsdruk wordt geproduceerd (in termen van voltijdbanen) in groep 2. Vandaar dat de doelmatigheidsscores duidelijk hoger liggen.

Zowel in groep 2 als 3 komen DG'n voor die doelmatigheidsscores van 100% behalen. In groep 2 zijn dit de DG'n EZ-EP, OCW-CenM en EZ-BEB. Op basis van de verhouding tussen ingezette voltijdbanen en geleverde productieaantallen is het overduidelijk waarom de genoemde DG'n een hogere score behalen dan andere DG'n.

Een andere interessante vergelijking is die tussen Fin-RB en Defensie in de derde groep. Fin-RB heeft te maken met iets meer andere DG'n (57 om 52), hetgeen resulteert in een iets hogere beleidsdruk (28,8 om 27,1). Het werkelijke aantal ingezette voltijdbanen ligt bij FIN-RB echter duidelijk lager, hetgeen resulteert in behoorlijke afwijkingen in de doelmatigheidsscores van beide DG'n.

**Tabel 5-4 Groepen DG'n gesorteerd naar beleidsdruk, indicatorgroep andere DG'n, 2008**

DG	Beleidsdruk (voltijdbanen)	Voltijdbanen	Andere DG'n	Ambtelijke voorportalen	Doelmatigheids core
LNV-DG1	5,3	11,6	17	1	50%
VenW-WA	5,6	10,8	13	2	56%
BZ-RC	5,7	20,9	19	0	31%
JUS-RenR	6,3	30,6	22	1	24%
BZK-VE	7,1	40,4	15	3	21%
VWS-JMZ	7,5	12,4	20	2	64%
VWS-CuZ	7,9	9,3	22	2	87%
VWS-LZ	8,3	14,6	19	3	60%
OCW-PV	8,4	18,5	24	2	50%
VROM-RU	8,5	32,9	20	3	30%
BZ-IS	9,5	28,2	18	5	38%
JUS-PJS	9,5	24,6	29	2	43%
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,5</b>	<b>21,2</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>46%</b>
EZ-BEB	9,8	8,5	30	2	100%
EZ-EenT	10,7	19,3	28	3	59%
OCW-CenM	11,0	8,3	36	2	100%
EZ-OI	11,7	27,2	32	3	47%
SZW-PI	12,0	26,6	29	4	49%
VROM-WWI	12,8	30,1	26	6	47%
BZK-OBR	13,1	17,1	38	3	79%
FIN-GT	13,6	31,3	35	4	48%
EZ-EP	14,1	13,4	33	5	100%
BZ-ES	15,9	21,3	36	6	77%
VROM-MI	16,1	21,7	40	5	77%
SZW-WE	16,2	22,2	32	8	76%
<b>Gemiddeld</b>	<b>13,1</b>	<b>20,6</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>72%</b>
LNV-DG3	16,3	33,0	53	3	53%
VWS-VG	16,3	15,3	41	5	100%
VenW-LMZ	16,5	26,8	28	11	65%
VenW-MO	17,1	22,6	57	3	78%
LNV-DG2	17,3	47,1	50	4	41%
FIN-FZ	18,8	18,9	40	8	99%
BZK-BK	21,2	38,5	45	9	59%
JUS-WIAV	22,6	38,7	47	10	62%
OCW-HBWE	24,8	23,7	57	9	100%
BZ-PZ	26,2	30,6	56	11	87%
DEF	27,1	137,0	52	14	24%
FIN-RB	28,8	37,4	57	14	79%
<b>Gemiddeld</b>	<b>21,1</b>	<b>39,1</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>71%</b>

## 6 Conclusies

Dit rapport staat in het teken van het meten van de beleidsdruk van individuele DG'n in 2008. Op basis van verschillende empirische analyses hebben we voor verschillende indicatorgroepen (politiek, internationaal, stakeholders en andere DG'n) de beleidsdruk uitgerekend (in termen van het minimaal benodigde aantal voltijdbanen) en afgezet tegen het werkelijke aantal voltijdbanen per DG. Dit noemen we de doelmatigheid en wordt weergegeven in een zogenoemde doelmatigheidsscores. Deze scores geven inzicht in de procentuele afwijking van minimaal benodigde personeelsinzet ten opzichte van de werkelijke personeelsinzet. Een belangrijke conclusie is dat er behoorlijke verschillen bestaan in doelmatigheidsscores tussen DG'n. Zo zijn er DG'n met een doelmatigheidsscore van 30%. Deze zouden in theorie dus met 70% minder personeel dezelfde productie moeten aankunnen. Deze verschillen kunnen echter niet alleen worden toegeschreven aan verschillen in de bedrijfsvoering, maar ook aan verschillen in schaal, in institutionele omgeving en andere niet gemeten factoren.

Vooraf het aspect schaal speelt een belangrijke rol bij de verklaring van de verschillen in doelmatigheidsscores. Als er bij de schattingen gecorrigeerd wordt voor de omvang van een DG ontstaat een ander beeld. Schaalvergroting, bijvoorbeeld door samenvoeging van DG'n, zou de doelmatigheid kunnen vergroten. Het is overigens de vraag of dat wenselijk is. Aan de bestaande indelingen kunnen vanzelfsprekend bestuurlijke overwegingen ten grondslag liggen.

Een ander interessant resultaat in dit rapport betreft het inzicht in de minimaal benodigde personeelsinzet voor de levering van een extra dienst (hier berekend voor een DG van gemiddelde omvang). De conclusie is dat er per indicatorgroep één of twee diensten zijn die per eenheid duidelijk meer personeelsinzet vergen dan andere diensten. Deze diensten zijn dan ook voor een groot deel bepalend voor de gemeten doelmatigheidsscores. Een andere conclusie is dat dit beslag op personeel omgeven is door ruime onzekerheidsmarges. Daaruit zou afgeleid kunnen worden dat bijvoorbeeld "de ene kamervraag de andere niet is", maar ook dat er misschien nog grote registratieverschillen bestaan tussen DG'n.

Dit onderzoek is een eerste voorzichtige stap om beleidsdruk, doelmatigheid en minimale personeelsinzet per dienst voor DG'n uit te rekenen. Sommige resultaten roepen vragen op. Dikwijls gaan de resultaten gepaard met een grote mate van onzekerheid. Het kleine aantal waarnemingen gecombineerd met de verscheidenheid aan geleverde diensten is hier debet aan. Het verzamelen van de gegevens over verschillende jaren kan hier mogelijk een oplossing bieden. Als er meer gegevens beschikbaar zijn, is het ook mogelijk om de schaaffecten nauwkeuriger in kaart te brengen. Een andere belangrijke kanttekening betreft de beperkte invalshoek via het aantal voltijdbanen. Om een beter inzicht te krijgen in eerdergenoemde grootheden, is het noodzakelijk ook materiële

kosten (denk aan inhuur externen), niet toegerekend ondersteunend personeel en functiedifferentiatie in de analyses mee te nemen.

## **Bijlagen**





## Bijlage bij hoofdstuk 2

### **B2.1 Vragenlijst Benchmark Beleid Rijksoverheid**

De vragenlijst heeft betrekking op de periode 01-01-2008 tot en met 31-12-2008.

#### ***Basisgegevens***

- Vraag 1* Van welk departement is uw DG, wat is de naam van uw DG, onder welk(e) bewindsperso(n)en valt uw DG en welke (programma/project)directies of andere organisatievormen kent uw DG?
- Vraag 2* Wat is de bezetting (aantal fte), de schaalverdeling en de leeftijdsopbouw van uw DG, verdeeld over de directies op 31-12-08?
- Vraag 3a* Hoeveel bedragen de programmagelden van het DG in 2008?
- Vraag 3b* Wat is het kortdurend ziekteverzuim én de meldingsfrequentie binnen uw DG?

#### ***Politiek***

- Vraag 4* Hoeveel zelfstandige kamervragen met een eigen stuknummer heeft uw DG in het afgelopen jaar ontvangen? Opgesplitst in: 1e beantwoorder en medebeantwoorder.
- Vraag 5* Hoeveel commissiebrieven heeft uw DG in het afgelopen jaar ontvangen? Opgesplitst in: 1e beantwoorder en medebeantwoorder.
- Vraag 6* Hoeveel moties heeft uw DG in het afgelopen jaar ontvangen?
- Vraag 7* Hoeveel toezeggingen zijn er ten aanzien van uw DG in het afgelopen jaar gedaan?
- Vraag 8* Hoeveel debatten (AO's, wetgeving, spoed, vragenuurtje enz.) heeft uw DG in het afgelopen jaar voorbereid?
- Vraag 9* Is voor uw DG in het afgelopen jaar door het parlement een adviescommissie of parlementaire commissie ingesteld of aan de kamer toegezegd (of was deze nog in werking vanuit voorgaande jaren). Zo ja, welke?

Vraag 10 *Hoeveel van de onderstaande formele contacten nationaal (excl. debatten etc.) heeft uw DG in het afgelopen jaar voorbereid?*

- *Werkbezoeken van bewindslieden.*
- *Overige overleggen, vergaderingen etc. van bewindslieden intern.*
- *Overige overleggen, vergaderingen etc. van bewindslieden extern.*

### ***Internationaal***

Vraag 11a *Voor hoeveel Nationale standpunten op EU-voorstellen (BNC-fiches) bent u het afgelopen jaar verantwoordelijk geweest?*

Vraag 11b *Hoeveel instructies hebt u gemaakt in multilateraal verband, verdeeld over:*

- *Instructies Europese Unie.*
- *Instructies overig multilateraal verband.*

Vraag 12 *Hoeveel van de onderstaande formele contacten heeft uw DG in het afgelopen jaar voorbereid? Vul aantallen in.*

- *Werkbezoeken bewindslieden.*
- *Staatsbezoeken en (handels)delegaties.*
- *Overige internationale overleggen, vergaderingen etc. van bewindslieden.*

Vraag 13 *Geef aan hoeveel internationale overheden, die noodzakelijk zijn voor het maken van het beleid van uw DG zijn er bij benadering bij uw DG betrokken (m.a.w. de spelers die er echt toe doen) en of deze weinig, redelijk, veel of heel veel tijd van uw DG vragen.*

- *Landen.*
- *Internationale gremia.*

Vraag 14 *Geef aan hoeveel bedrijven of instellingen, belangenorganisaties en medeoverheden, die noodzakelijk zijn (geweest) voor het maken van het beleid van uw DG, er bij benadering bij uw DG betrokken zijn en of deze weinig, redelijk, veel of heel veel tijd van uw DG vragen. Verdeel deze over:*

- *14a: degene die op structurele basis met bewindslieden of DG aan tafel zitten.*
- *14b: degene die in 2008 op incidentele basis met bewindslieden of DG aan tafel gezeten hebben.*

*Bedrijven en instellingen*

- *Afzonderlijk.*

*Belangenorganisaties*

- *Afzonderlijk.*
- *Koepel of verband.*

*Medeoverheden*

- *Afzonderlijk.*
- *Koepel of verband.*

*Vraag 15*    *Hoeveel contacten met maatschappij heeft uw DG in het afgelopen jaar gehad:*

- *Burgerbrieven en e-mails.*
- *WOB-verzoeken.*
- *Inspiraakprocedures.*
- *Vergunningsaanvragen.*
- *Subsidieaanvragen.*
- *Burgerparticipaties.*

*Vraag 16*    *Zet in onderstaande tabel een kruisje (x) bij de uitvoerings- of taakorganisaties waar uw DG eigenaar of opdrachtgever van is en geef aan of deze weinig, redelijk, veel of heel veel tijd van uw DG vragen.*

- *Het overzicht is gebaseerd op het ZBO-register en het overzicht van bls-diensten van het Ministerie van Financiën per 31-10-2008.*

*Vraag 17*    *Zet in onderstaande tabel een kruisje (x) bij de uitvoerings- en taakorganisaties waarmee uw DG op een andere manier (dus geen eigenaar of opdrachtgever) regelmatig contact heeft en geef aan of deze weinig, redelijk, veel of heel veel tijd van uw DG vragen.*

- *Het overzicht is gebaseerd op het ZBO-register en het overzicht van bls-diensten van het Ministerie van Financiën per 31-10-2008.*

*Vraag 18*    *Hoeveel keer heeft uw DG in het afgelopen jaar op uw beleidsterrein een formeel advies(rapport) gekregen van een:*

- *Adviescollege/ adviesraad/ planbureau/ kennisinstelling?*
- *Inspectie?*

*Vraag 19*    *Hoeveel daarvan zijn gevraagde adviezen?*

*Vraag 20*    *Op hoeveel adviezen is er vanuit uw DG formeel gereageerd?*

***Andere DG'n***

*Vraag 21*    *Zet in onderstaande tabel een kruisje (x) bij de voorportalen waaraan uw DG frequent deelneemt:*

- *APK (Ambtelijk Portaal Koninkrijksrelaties).*
- *CDL (Commissie Duurzame Leefomgeving).*

- CEKI (*Commissie voor Economie, Kennis en Innovatie*).
- CIM (*Coördinatiecommissie voor Internationale Milieuvraagstukken*).
- CMO (*Commissie voor maatschappelijke ontwikkeling*).
- CoCo (*Coördinatie Commissie voor Europese Integratie- en Associatieproblemen*).
- CoCo-Han (*Coördinatiecommissie hoog ambtelijk niveau*).
- CoRIA (*Coördinatiecommissie voor Internationale aangelegenheden*).
- CSEIB (*Commissie voor Sociaal-Economisch en Inkomensbeleid*).
- CVIN (*Commissie Veiligheid*).
- GCT (*Gezamenlijk Comité Terrorismebestrijding*).
- ICB (*Interdepartementale Commissie Bestuur, Overheid en Publieke Dienstverlening*).
- ICRE (*Interdepartementale Commissie Ruimtelijke Economie*).
- ICCW (*Interdepartementale Commissie voor Constitutionele aangelegenheden en Wetgevingsbeleid*).
- ICV (*Interdepartementale Commissie voor Veiligheid*).
- ICBPOD (*Interdepartementale Commissie voor Bestuur, Overheid en Publieke Dienstverlening*).
- <overig>.

Vraag 22 *Kruis aan in onderstaande tabel welke andere DG'n of (p)SG'n (departementaal of interdepartementaal) in het afgelopen jaar noodzakelijk zijn geweest voor het ontwikkelen en/of uitvoeren van het beleid van uw DG en geef aan of deze weinig, redelijk, veel of heel veel tijd van uw DG vragen. Zet een kruisje (x)*

- *het overzicht is gebaseerd op de organogrammen van de departementale websites van 31-10-2008.*

### **Interne organisatie**

Vraag 23a *Hoeveel stukken met een intern registratienummer heeft uw DG in het afgelopen jaar geproduceerd?*

Vraag 23b *Geef middels een schatting aan hoeveel stukken zonder registratienummer uw DG in het afgelopen jaar heeft geproduceerd?*

Vraag 24 *Hoeveel dienstreizen naar het buitenland hebben de medewerkers van uw DG (incl. directeur-generaal) in het afgelopen jaar gemaakt?*

Vraag 25 *Geef van de onderstaande activiteiten middels een schatting met een cijfer aan wat de gemiddelde tijdsverdeling over de activiteiten is. Hierbij geldt:*

*1 = zeer weinig*  
*2 = weinig*  
*3 = matig*  
*4 = gemiddeld*

5 = redelijk  
6 = veel  
7 = zeer veel

- Politiek
- Internationaal
- Belangenorganisaties
- Medeoverheden
- Interactie maatschappij
- Uitvoerings- en taakorganisaties
- Andere DG'n
- Beleidsontwikkeling
- Interne bedrijfsvoering/verantwoording

Vraag 26 Geef met een kruisje (x) aan welke onderstaande instrumenten uw DG in het afgelopen jaar overwegend heeft ontwikkeld of ingezet (nieuw of gewijzigd). Als een instrument niet gebruikt wordt, hoeft u niets in te vullen. Als er een instrument ontbreekt, kunt u die onderaan (bij <anders>) invoegen.

- Juridisch
  - o Wetten
  - o KB's en AMvB's
  - o Ministeriële regeling, beleidsregels, circulaires e.d.
  - o Bestuursakkoorden en –overeenkomsten
  - o Verdragen
- Co-regulering
  - o Convenant
  - o Protocol
  - o herenakkoord e.d.
- Economisch
  - o Subsidies en leningen
  - o Belastingen, accijnzen, heffingen e.d.
- Communicatief
  - o Persberichten, toespraken, brochures e.d.
- Anders
  - o <invoegen>

Vraag 27 Is dit in lijn met voorgaande jaren of is er een trendbreuk. Zo ja, welke?

Vraag 28 Geef aan welke ontwikkelingen met een ingrijpend gevolg voor het DG u over 10 jaar op uw beleidsterrein verwacht.

## B2.2 Samenhang indicatoren

Tabel b2-1 gaat in op de correlaties tussen de verschillende productindicatoren binnen de indicatorgroep politiek.

**Tabel b2-1 Correlaties indicatoren politiek\*, 2008 (n=36)**

	<i>Kamervragen</i>	<i>Kamervragen mede-beantwoorder</i>	<i>Commissie brieven</i>	<i>Commissie-brieven mede-beantwoorder</i>	<i>Moties</i>	<i>Toe-zegging en</i>	<i>Debat-ten</i>	<i>Com -missies</i>	<i>Werk-bezoeken</i>	<i>Overig overleg intern</i>	<i>Overig overleg extern</i>
Kamervragen	<b>1,00</b>										
Kamervragen medebeantwoorder	<b>0,31</b>	<b>1,00</b>									
Commissiebrieven	<b>0,38</b>	<b>0,39</b>	<b>1,00</b>								
Commissiebrieven medebeantwoorder	<b>0,38</b>	<b>0,74</b>	<b>0,35</b>	<b>1,00</b>							
Moties	0,20	-0,02	<b>0,32</b>	-0,07	<b>1,00</b>						
Toe-zeggingen	<b>0,38</b>	0,02	<b>0,35</b>	-0,12	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>					
Debatten	<b>0,34</b>	0,13	<b>0,44</b>	0,09	0,22	<b>0,70</b>	<b>1,00</b>				
P. commissies	0,11	-0,13	0,15	-0,05	0,01	0,13	-0,08	<b>1,00</b>			
Werkbezoeken	-0,01	<b>-0,29</b>	0,17	<b>-0,30</b>	<b>0,43</b>	<b>0,44</b>	<b>0,29</b>	0,26	<b>1,00</b>		
Overig overleg intern	-0,09	0,02	0,27	-0,12	0,18	<b>0,28</b>	<b>0,32</b>	-0,18	0,17	<b>1,00</b>	
Overig overleg extern	-0,24	0,00	<b>0,31</b>	-0,10	<b>0,35</b>	<b>0,36</b>	<b>0,41</b>	-0,02	<b>0,61</b>	<b>0,49</b>	<b>1,00</b>

\* een vet-/schuingedrukte coëfficiënt duidt op een hele sterke (95%) / sterke (90%) mate van zekerheid omtrent het resultaat

Tabellen b2-2 en b2-3 gaan in op de correlaties tussen de indicatoren binnen de indicatorgroep internationaal. Vanwege het grote aantal indicatoren in deze indicatorgroep hebben we de correlaties verdeeld over twee tabellen.

Een belangrijke opmerking bij tabellen b2-2 en b2-3 is dat we gesommeerd hebben over het aantal bij het DG betrokken landen en het aantal bij het DG betrokken internationale gremia.

**Tabel b2-2 Correlatiematrix indicatoren internationaal\*, 2008 (n=36)**

	<i>BNC-fiches</i>	<i>Instructies Europese Unie</i>	<i>Instructies overig multilateraal verband</i>	<i>Werkbezoeken internationaal</i>	<i>Staatbezoeken en handelsdelegaties</i>	<i>Overig overleg</i>
BNC-fiches	<b>1,00</b>					
Instructies Europese Unie	0,08	<b>1,00</b>				
Instructies overig multilateraal verband	0,12	0,08	<b>1,00</b>			
Werkbezoeken internationaal	0,20	<b>0,44</b>	<b>0,73</b>	<b>1,00</b>		
Staatbezoeken en handelsdelegaties	<b>0,39</b>	<b>0,64</b>	0,19	<b>0,45</b>	<b>1,00</b>	
Overig overleg	0,23	<b>0,61</b>	0,07	<b>0,42</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>
Landen en internationale gremia: weinig tijd	0,23	<b>0,51</b>	<b>0,52</b>	<b>0,44</b>	<b>0,58</b>	<b>0,40</b>
Landen en internationale gremia: redelijk wat tijd	0,16	0,17	<b>0,66</b>	<b>0,46</b>	<b>0,35</b>	0,07
Landen en internationale gremia: veel tijd	<b>0,30</b>	0,12	<b>0,63</b>	<b>0,51</b>	<b>0,55</b>	0,24
Landen en internationale gremia: heel veel tijd	0,12	0,23	<b>0,41</b>	<b>0,39</b>	<b>0,48</b>	<b>0,36</b>

\* een vet-/schuingedrukte coëfficiënt duidt op een hele sterke (95%) / sterke (90%) mate van zekerheid omtrent het resultaat

**Tabel b2-3 Correlatiematrix indicatoren internationaal (2)\*, 2008 (n=36)**

	<i>Landen en internationale gremia: weinig tijd</i>	<i>Landen en internationale gremia: redelijk wat tijd</i>	<i>Landen en internationale gremia: veel tijd</i>	<i>Landen en internationale gremia: heel veel tijd</i>
Landen en internationale gremia: weinig tijd	<b>1,00</b>			
Landen en internationale gremia: redelijk wat tijd	<b>0,56</b>	<b>1,00</b>		
Landen en internationale gremia: veel tijd	<b>0,61</b>	<b>0,76</b>	<b>1,00</b>	
Landen en internationale gremia: heel veel tijd	0,19	0,22	<b>0,37</b>	<b>1,00</b>

\* een vet-/schuingedrukte coëfficiënt duidt op een hele sterke (95%) / sterke (90%) mate van zekerheid omtrent het resultaat

Tabellen b2-4 en b2-5 gaan in op de correlaties tussen de indicatoren binnen de indicatorgroep stakeholders. Ook hier hebben we verschillende indicatoren eerst handmatig ingedikt. Zo hebben we gesommeerd over het aantal organisaties dat structureel of incidenteel betrokken is bij het DG, door gebruik te maken over de informatie over de tijd die de verschillende organisaties vragen van het DG. We hebben verder alleen het onderscheid tussen medeoverheden en overige organisaties gehandhaafd. Ook hebben we de variabelen gesommeerd over uitvoerings- en taakorganisaties, waar het DG regelmatig contact mee heeft (ongeacht of het DG eigenaar is of niet), door gebruik te maken van de informatie over tijdsbesteding.

**Tabel b2-4 Correlatiematrix indicatoren stakeholders (1), 2008 (n=36)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties, weinig tijd	<b>1,00</b>										
2 Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties, redelijk tijd	<b>0,79</b>	<b>1,00</b>									
3 Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties, veel tijd	<b>0,84</b>	<b>0,66</b>	<b>1,00</b>								
4 Bedrijven, instellingen, belangenorganisaties, heel veel tijd	<b>0,66</b>	<b>0,48</b>	<b>0,76</b>	<b>1,00</b>							
5 Medeoverheden, weinig tijd	0,13	0,14	0,00	0,06	<b>1,00</b>						
6 Medeoverheden, redelijk tijd	0,24	<b>0,35</b>	0,16	0,08	<b>0,59</b>	<b>1,00</b>					
7 Medeoverheden, veel tijd	0,23	0,10	0,25	0,07	0,20	<b>0,44</b>	<b>1,00</b>				
8 Medeoverheden, heel veel tijd	0,02	0,01	0,16	<b>0,51</b>	0,21	0,16	0,05	<b>1,00</b>			
9 Contacten burgerbrieven	-0,09	-0,15	-0,06	-0,11	0,00	-0,06	-0,01	-0,12	<b>1,00</b>		
10 Contacten WOB-verzoek	-0,17	-0,21	-0,27	-0,24	0,14	-0,07	-0,17	-0,19	<b>0,51</b>	<b>1,00</b>	
11 Contacten inspraakprocedures	0,03	0,21	0,03	-0,07	0,17	<b>0,58</b>	0,12	-0,03	-0,01	-0,04	<b>1,00</b>
12 Contacten vergunningsaanvragen	0,22	0,12	0,02	0,01	0,18	-0,07	-0,09	-0,14	-0,13	0,21	-0,06
13 Contacten subsidieaanvragen	0,09	0,21	-0,05	-0,15	0,00	0,23	0,12	-0,16	-0,11	-0,07	0,07
14 Contacten burgerparticipaties	0,02	0,08	0,06	0,04	<b>0,50</b>	<b>0,47</b>	0,20	0,09	-0,07	-0,03	0,03
15 Uitvoerings- en taakorganisaties weinig tijd	0,07	0,02	0,18	<b>0,40</b>	0,07	0,09	0,09	<b>0,77</b>	-0,02	-0,09	-0,03
16 Uitvoerings- en taakorganisaties redelijk tijd	<b>0,58</b>	<b>0,43</b>	<b>0,53</b>	<b>0,60</b>	<b>0,30</b>	<b>0,29</b>	<b>0,41</b>	0,24	0,11	0,00	-0,19

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
17 Uitvoerings- en taakorganisaties veel tijd	0,06	0,08	0,03	0,02	<b>0,34</b>	0,07	0,05	0,00	0,21	0,26	0,12
18 Uitvoerings- en taakorganisaties heel veel tijd	-0,01	-0,02	-0,02	0,09	0,27	0,10	0,08	0,11	<b>0,31</b>	0,13	0,08
19 Ontvangen formele adviezen	-0,10	-0,05	-0,08	-0,03	0,20	0,26	<b>0,30</b>	0,00	0,06	0,03	<b>0,44</b>
20 Ontvangen inspectierapporten	-0,10	-0,08	-0,07	-0,02	-0,25	-0,11	<b>0,35</b>	-0,22	-0,16	-0,23	0,07
21 Formele reactie adviezen	-0,05	-0,06	-0,05	0,05	0,22	0,13	0,28	-0,06	-0,03	-0,02	0,16

\* een vet-/schuingedrukte coëfficiënt duidt op een hele sterke (95%) / sterke (90%) mate van zekerheid omtrent het resultaat

**Tabel b2-5 Correlatiematrix indicatoren stakeholders (2), 2008 (n=36)**

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
12 Contacten vergunningsaanvragen	<b>1,00</b>									
13 Contacten subsidieaanvragen	<b>0,32</b>	<b>1,00</b>								
14 Contacten burgerparticipaties	-0,07	-0,05	<b>1,00</b>							
15 Uitvoerings- en taakorganisaties weinig tijd	-0,14	-0,13	-0,05	<b>1,00</b>						
16 Uitvoerings- en taakorganisaties redelijk tijd	0,04	-0,04	<b>0,33</b>	0,19	<b>1,00</b>					
17 Uitvoerings- en taakorganisaties veel tijd	-0,09	-0,12	0,21	-0,14	<b>0,42</b>	<b>1,00</b>				
18 Uitvoerings- en taakorganisaties heel veel tijd	-0,09	-0,12	0,26	-0,10	<b>0,44</b>	<b>0,79</b>	<b>1,00</b>			
19 Ontvangen formele adviezen	-0,05	0,08	0,19	0,04	0,13	<b>0,44</b>	<b>0,48</b>	<b>1,00</b>		
20 Ontvangen inspectierapporten	0,00	0,07	-0,05	-0,15	0,07	-0,05	0,04	<b>0,47</b>	<b>1,00</b>	
21 Formele reactie adviezen	-0,04	0,07	0,22	-0,11	0,19	<b>0,33</b>	<b>0,40</b>	<b>0,78</b>	<b>0,39</b>	<b>1,00</b>

\* een vet-/schuingedrukte coëfficiënt duidt op een hele sterke (95%) / sterke (90%) mate van zekerheid omtrent het resultaat

In tabel b2-6 gaan we ten slotte in op de samenhang tussen de verschillende indicatoren binnen de indicatorgroep andere DG'n.

**Tabel b2-6 Correlatiematrix indicatoren andere DG'n, 2008 (n=36)**

	<i>Ambtelijke voorportalen</i>	<i>Andere DG'n beleid: weinig tijd</i>	<i>Andere DG'n beleid: redelijk wat tijd</i>	<i>Andere DG'n beleid: veel tijd</i>	<i>Andere DG'n beleid: heel veel tijd</i>
Ambtelijke voorportalen	<b>1,00</b>				
Andere DG'n beleid: weinig tijd	0,11	<b>1,00</b>			
Andere DG'n beleid: redelijk wat tijd	<b>0,54</b>	0,19	<b>1,00</b>		
Andere DG'n beleid: veel tijd	<b>0,51</b>	-0,15	<b>0,31</b>	<b>1,00</b>	
Andere DG'n beleid: heel veel tijd	<b>0,31</b>	<b>-0,34</b>	-0,06	0,25	<b>1,00</b>

\* een vet-/schuingedrukte coëfficiënt duidt op een hele sterke (95%) / sterke (90%) mate van zekerheid omtrent het resultaat



### ***B2.3 Variatie tijdsbesteding per product***

In deze bijlage voeren we een additionele analyse uit op de productindicatoren landen en internationale gremia, andere DG'n en verschillende productindicatoren binnen de indicatorgroep stakeholders. In de enquête van BBR is gevraagd naar de aantallen van de genoemde indicatoren. In de enquête wordt verder gevraagd naar de hoeveelheid tijd die men kwijt is aan de activiteiten. Zo wordt er bij verschillende indicatoren gevraagd naar de aantallen die weinig tijd kosten, de aantallen die redelijk wat tijd kosten, de aantallen die veel tijd kosten en de aantallen die heel veel tijd kosten.

In de analyses in de hoofdtekst hebben we bij de genoemde productindicatoren geen rekening gehouden met de uitsplitsing naar tijdsbesteding. Dit heeft verschillende redenen. Zo hebben we de analyses uitgevoerd met een beperkt aantal waarnemingen (36). Dat betekent dat we per analyse niet teveel productindicatoren konden onderscheiden en niet de productindicatoren per tijdsbesteding afzonderlijk in het model konden betrekken. Verder vonden we af en toe sterke correlaties tussen de verschillende productindicatoren wanneer we deze uitsplitsten op basis van tijdsbesteding. Als we hier geen rekening mee houden, zou dat tot onbetrouwbare resultaten kunnen leiden. Tot slot is in de enquête wel gevraagd een inschatting te geven van de tijdsbesteding, maar zijn er geen harde grenzen gedefinieerd tussen de verschillende categorieën. Dit leidt tot een vrij arbitraire indeling van aantallen in de verschillende groepen. Zo heeft het ene DG wellicht een andere betekenis gegeven aan begrippen als weinig en veel dan het andere.

Alhoewel het dus niet mogelijk bleek om van de informatie over tijdsbesteding gebruik te maken in de analyses, willen we in deze bijlage toch zicht geven op de aantallen per productindicator verspreid over tijdsbesteding. Welke DG'n hebben voor een bepaalde productindicator zowel te maken met hoge aantallen die weinig of redelijk wat tijd kosten als met hoge aantallen die veel of heel veel tijd kosten? En welke DG'n juist met lage aantallen? En hoeveel DG'n hebben juist te maken met een hoog aantal in combinatie met een laag aantal?

#### ***Opzet analyse***

We voeren dus een analyse uit naar de verdeling van de aantallen productindicatoren rekening houdend met de informatie over tijdsbesteding. We onderscheiden daartoe de volgende twee categorieën:

1. De aantallen die weinig en redelijk wat tijd kosten.
2. De aantallen die veel en heel veel tijd kosten.

Per categorie maken we vervolgens twee groepen. Ten eerste maken we een groep van DG'n met hogere aantallen dan een bepaalde waarde. Ten tweede maken we een groep van DG'n met lagere aantallen dan een bepaalde waarde. Als criterium voor deze indeling in groepen hanteren we de mediaan (de middelste waarde). Daarmee valt de dataset in de meeste gevallen in twee precies even grote groepen uiteen. Een uitzondering hierop is wanneer meerdere DG'n op een productindicator dezelfde score behalen als de mediaan. In totaal ontstaan zo vier groepen waartoe de verschillende DG'n kunnen behoren.

In het vervolg van deze bijlage gaan we in op de resultaten van de analyses voor de volgende productindicatoren:

- Landen.
- Internationale gremia.
- Bedrijven en instellingen (incidenteel en structureel opgeteld).
- Belangenorganisaties (incidenteel en structureel opgeteld).
- Koepels van belangenorganisaties (incidenteel en structureel opgeteld).
- Medeoverheden (incidenteel en structureel opgeteld).
- Koepels van medeoverheden (incidenteel en structureel opgeteld).
- Uitvoerings- en taakorganisaties eigenaar.
- Uitvoerings- en taakorganisaties andere manier.
- Andere DG'n.

De meeste productindicatoren worden daarmee nog een aantal lagen dieper geanalyseerd dan in de hoofdtekst van dit rapport. We hebben immers niet alleen gesommeerd over tijdsbestedingen maar bijvoorbeeld ook over medeoverheden afzonderlijk en medeoverheden koepels of uitvoeringsorganisaties waar het DG wel of geen eigenaar van is.

### *Uitkomsten analyse*

De uitkomsten van de analyses hebben we voor iedere productindicator verwerkt in een tabel. Hieronder volgen eerst de tabellen (tabel b2-7 tot en met tabel b2-16). Onder tabel b2-16 bespreken we de algemene lijn die we kunnen afleiden uit deze resultaten. In de tabellen hebben we de verschillende DG'n verdeeld over de vier groepen zoals gedefinieerd in de vorige paragraaf. Naast de DG'n zelf presenteren we ook het aantal DG dat tot een bepaalde groep behoort.

Tabel b2-7 gaat in op de uitkomsten van de analyse op de productindicator landen.

**Tabel b2-7 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator landen, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	13: BZK-OBR, BZK-BK, BZ-RC, BZ-ES, JUS-RenR, OCW-PV, SZW-PI, SZW-WE, VenW-MO, VenW-WA, VWS-JMZ, VWS-LZ, VWS-CuZ	5: BZK-VE, FIN-RB, JUS-PJS, VWS-VG, VROM-RU
	Hoog aantal	7: EZ-EP, EZ-EenT, EZ-BEB, FIN-GT, JUS-WIAV, VenW-LMZ, VROM-MI	11: BZ-IS, BZ-PZ, DEF, EZ-OI, FIN-FZ, LNV-DG1, LNV-DG2, LNV-DG3, OCW-HBWE, OCW-CenM, VROM-WWI

Tabel b2-8 gaat vervolgens in op de uitkomsten van de analyse op de productindicator internationale gremia.

**Tabel b2-8 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator internationale gremia, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	14: BZK-OBR, BZK-BK, BZ-RC, FIN-RB, JUS-PJS, OCW-PV, SZW-PI, SZW-WE, VenW-MO, VWS-JMZ, VWS-LZ, VWS-CuZ, VWS-VG, VROM-WWI	5: BZK-VE, FIN-FZ, LNV-DG1, LNV-DG3, VenW-WA
	Hoog aantal	5: BZ-ES, EZ-EP, FIN-GT, OCW-HBWE, VROM-RU	12: BZ-IS, BZ-PZ, DEF, EZ-OI, EZ-EenT, EZ-BEB, JUS-WIAV, JUS-RenR, LNV-DG2, OCW-CenM, VenW-LMZ, VROM-MI

De uitkomsten van de analyse op de tijdsbesteding op de productindicator bedrijven en instellingen (structureel en incidenteel) worden beschreven in tabel b2-9.

**Tabel b2-9 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator bedrijven en instellingen (incidenteel en structureel bij elkaar opgeteld), 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	12: BZK-OBR, FIN-FZ, FIN-GT, JUS-PJS, LNV-DG2, LNV-DG3, OCW-PV, SZW-PI, SZW-WE, VenW-MO, VenW-WA, VWS-LZ	6: BZK-BK, BZ-PZ, LNV-DG1, OCW-HBWE, VWS-CuZ, VWS-VG
	Hoog aantal	6: BZ-RC, BZ-ES, DEF, FIN-RB, JUS-RenR, VWS-JMZ	12: BZK-VE, BZ-IS, EZ-OI, EZ-EP, EZ-EenT, EZ-BEB, JUS-WIAV, OCW-CenM, VenW-LMZ, VROM-WWI, VROM-RU, VROM-MI

In tabel b2-10 gaan we in op de resultaten van de analyses voor de productindicator belangenorganisaties afzonderlijk.

**Tabel b2-10 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator belangenorganisaties afzonderlijk, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	11: BZK-VE, BZK-OBR, BZ-RC, BZ-ES, DEF, JUS-RenR, LNV-DG1, OCW-PV, VenW-MO, VenW-WA, VWS-LZ	7: BZK-BK, JUS-PJS, LNV-DG2, LNV-DG3, OCW-HBWE, VWS-JMZ, VROM-RU
	Hoog aantal	8: EZ-EenT, EZ-BEB, FIN-RB, FIN-FZ, FIN-GT, SZW-PI, VenW-LMZ, VROM-WWI	10: BZ-IS, BZ-PZ, EZ-OI, EZ-EP, JUS-WIAV, OCW-CenM, SZW-WE, VWS-CuZ, VWS-VG, VROM-MI

Tabel b2-11 geeft inzicht in de resultaten van de analyses voor de productindicator belangenorganisaties koepels.

**Tabel b2-11 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator belangenorganisaties koepels, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	9: BZK-VE, BZK-OBR, BZ-RC, FIN-FZ, FIN-GT, SZW-PI, VenW-MO, VenW-WA, VROM-WWI	9: BZK-BK, BZ-IS, BZ-PZ, EZ-BEB, JUS-PJS, LNV-DG1, LNV-DG2, LNV-DG3, OCW-CenM
	Hoog aantal	9: BZ-ES, DEF, EZ-EenT, FIN-RB, OCW-HBWE, SZW-WE, VenW-LMZ, VWS-JMZ, VROM-MI	9: EZ-OI, EZ-EP, JUS-WIAV, JUS-RenR, OCW-PV, VWS-LZ, VWS-CuZ, VWS-VG, VROM-RU

In tabel b2-12 bespreken we de uitkomsten voor de productindicator medeoverheden afzonderlijk.

**Tabel b2-12 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator medeoverheden afzonderlijk, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	14: BZK-OBR, BZ-IS, BZ-RC, BZ-ES, EZ-BEB, FIN-FZ, FIN-GT, LNV-DG1, OCW-PV, SZW-WE, VenW-WA, VWS-JMZ, VWS-LZ, VWS-CuZ	4: DEF, JUS-PJS, LNV-DG2, LNV-DG3
	Hoog aantal	4: EZ-EenT, FIN-RB, SZW-PI, VenW-MO	14: BZK-VE, BZK-BK, BZ-PZ, EZ-OI, EZ-EP, JUS-WIAV, JUS-RenR, OCW-HBWE, OCW-CenM, VenW-LMZ, VWS-VG, VROM-WWI, VROM-RU, VROM-MI

Tabel b2-13 gaat in op de uitkomsten voor de productindicator medeoverheden koepels.

**Tabel b2-13 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator medeoverheden koepels, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	16: BZK-OBR, BZ-RC, BZ-ES, EZ-BEB, FIN-FZ, FIN-GT, JUS-PJS, LNV-DG1, OCW-CenM, OCW-PV, SZW-PI, SZW-WE, VenW-MO, VWS-JMZ, VWS-LZ, VWS-CuZ	3: BZ-IS, LNV-DG2, LNV-DG3
	Hoog aantal	4: BZK-VE, BZK-BK, FIN-RB, VenW-LMZ	13: BZ-PZ, DEF, EZ-OI, EZ-EP, EZ-EenT, JUS-WIAV, JUS-RenR, OCW-HBWE, VenW-WA, VWS-VG, VROM-WWI, VROM-RU, VROM-MI

Tabel b2-14 bespreekt de uitkomsten voor de productindicator uitvoerings- en taakorganisaties waar het DG eigenaar van is.

**Tabel b2-14 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator uitvoerings- en taakorganisaties (eigenaar), 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	14: BZK-VE, BZ-RC, BZ-ES, BZ-PZ, EZ-OI, EZ-BEB, FIN-RB, FIN-FZ, FIN-GT, JUS-PJS, VenW-MO, VWS-LZ, VROM-WWI, VROM-RU	6: JUS-RenR, LNV-DG3, OCW-PV, SZW-PI, VenW-WA, VWS-JMZ
	Hoog aantal	6: BZK-OBR, JUS-WIAV, LNV-DG1, LNV-DG2, VWS-CuZ, VWS-VG	10: BZK-BK, BZ-IS, DEF, EZ-EP, EZ-EenT, OCW-HBWE, OCW-CenM, SZW-WE, VenW-LMZ, VROM-MI

Tabel b2-15 bespreekt de uitkomsten voor de productindicator overige uitvoerings- en taakorganisaties.

**Tabel b2-15 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator uitvoerings- en taakorganisaties (anders), 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	12: BZ-IS, BZ-RC, FIN-FZ, FIN-GT, LNV-DG2, LNV-DG3, VenW-WA, VWS-JMZ, VWS-LZ, VWS-CuZ, VROM-WWI, VROM-MI	8: BZ-ES, BZ-PZ, EZ-OI, FIN-RB, JUS-RenR, OCW-CenM, OCW-PV, SZW-PI
	Hoog aantal	6: BZK-OBR, BZK-BK, EZ-EenT, OCW-HBWE, VenW-MO, VROM-RU	10: BZK-VE, DEF, EZ-EP, EZ-BEB, JUS-WIAV, JUS-PJS, LNV-DG1, SZW-WE, VenW-LMZ, VWS-VG

In tabel b2-16 gaan we ten slotte in op de uitkomsten voor de productindicator andere DG'n.

**Tabel b2-16 Analyse ingeschatte tijdsbesteding productindicator andere DG'n, 2008 (n=36)**

		Weinig + redelijk wat tijd	
		Laag aantal	Hoog aantal
Veel + heel veel tijd	Laag aantal	9: BZK-VE, BZ-IS, BZ-RC, JUS-RenR, LNV-DG1, OCW-PV, VenW-WA, VWS-JMZ, VWS-LZ	9: BZ-PZ, EZ-EenT, LNV-DG2, LNV-DG3, OCW-CenM, SZW-PI, SZW-WE, VWS-CuZ, VROM-WWI
	Hoog aantal	10: BZK-OBR, BZK-BK, DEF, EZ-EP, EZ-BEB, FIN-FZ, FIN-GT, JUS-PJS, VenW-LMZ, VROM-RU	8: BZ-ES, EZ-OI, FIN-RB, JUS-WIAV, OCW-HBWE, VenW-MO, VWS-VG, VROM-MI

Wanneer we de tabellen b2-7 tot en met b2-16 bekijken dan geldt dat de hoogste aantallen DG'n vaak voorkomen in de volgende combinaties:

- laag aantal weinig en redelijk wat tijd – laag aantal veel en heel veel tijd.
- hoog aantal weinig en redelijk wat tijd – hoog aantal weinig en redelijk wat tijd.

Voor de analyses in de vorige hoofdstukken zou dit resultaat kunnen betekenen dat het aggregeren over tijdsbestedingen weinig impact heeft op de resultaten. Dat hoeft echter niet het geval te zijn, daar we hier een specifiek criterium per productindicator en per tijdsbestedingsgroep gehanteerd hebben om de categorieën laag en hoog vast te stellen.

De twee laag-hoog combinaties komen bij de meeste productindicatoren duidelijk minder voor. Er zijn wel DG'n die soms te maken hebben met een hoog aantal die weinig en redelijk wat tijd kosten en een laag aantal die veel of heel tijd kosten. Wanneer we kijken naar de DG'n waarvoor dit geldt, dan blijkt dat dit niet telkens dezelfde DG'n zijn. Het verschilt per productindicator. Eenzelfde resultaat vinden we bij de combinatie 'een hoog aantal veel en heel veel tijd' – 'een laag aantal weinig en redelijk wat tijd'. De vraag is of het aggregeren over aantallen een gevolg heeft gehad voor de DG'n in deze groepen. Het antwoord hierop kunnen we op basis van de bovenstaande analyses niet geven. Het zou kunnen, maar het hoeft ook niet het geval te zijn. Wanneer er in een van de categorieën een hoog aantal is ingevuld door een bepaalde DG, dan zorgt de gehanteerde methode er in ieder geval voor dat de gevolgen hiervan voor andere DG'n minimaal zijn. We gaan immers niet uit van een beste praktijk, maar van de beste 8 praktijk DG'n

Overigens gelden de verschillende nuances en opmerkingen ook voor verschillende andere productindicatoren in dit onderzoek. Zo zal ook de ene kamervraag de andere niet zijn, de ene commissie niet de andere et cetera. Bij deze productindicatoren is in de enquête echter niet gevraagd naar tijdsbestedingen.

## Bijlage bij hoofdstuk 3

### B3-1 Analysemodel per indicatorgroep

$$\ln(fte) = c + d_1 \ln(y_1) + \dots + d_n \ln(y_n) + \text{ondoelm} + \text{fout}$$

Waarbij geldt:

$\ln$  = de natuurlijke logaritme

$fte$  = het aantal voltijdbanen dat ingezet wordt binnen een bepaalde indicatorgroep

$y_1 - y_n$  = de variabelen binnen de indicatorgroep (aantal=n)

$\text{ondoelm}$  = indicatie ondoelmatigheid DG

$\text{fout}$  = de restterm van het model

$c, d_1 - d_n$  = de te schatten parameters

### B3-2 Restrictie op schaal

$$\sum_n d_n = 1$$

### B3-3 Afleiding van doelmatigheidsscores en beleidsdruk

1. Sorteert waarnemingen op basis van de gehele foutterm ( $\varepsilon = \text{ineff} + \text{fout}$ ), van laag naar hoog.
2. Bereken de variantie van de foutterm:  $\sigma_\varepsilon^2$
3. Bereken voor de gesorteerde  $\varepsilon_1 - \varepsilon_8$  het gemiddelde  $\mu_u$  en de variantie  $\sigma_u^2$
4. Bereken vervolgens:  $\lambda = \sigma_u^2 / \sigma_\varepsilon^2$
5. Bereken de ondoelmatigheidsterm, die gelijk is aan:

$$u = (1 - \lambda) \cdot (\varepsilon - \mu_u) \cdot D((\varepsilon - \mu_u) > 0)$$

Waarbij met de term  $(1 - \lambda)$  wordt gecorrigeerd voor ruis en waarbij met de term  $D((\varepsilon - \mu_u) > 0)$  ( $D$ =Dummy) wordt gezorgd dat doelmatigheidsscore maximaal 1 (100%) bedraagt. Dit laatste omdat we kijken naar het gemiddelde van de beste 8 DG'n en ongeveer de helft van deze DG'n anders een hogere score zouden behalen.

6. De doelmatigheidsscore voor DG  $i$  is nu gelijk aan:

$$\text{Doelmatigheidsscore}_i = \exp(-u_i)$$

7. Voor de beleidsdruk berekenen we eerst de volgende term:

$$u_2 = (\varepsilon - \mu_u)$$

Deze term lijkt op de ondoelmatigheidsterm, maar dan zonder ruiscorrectie en de dummyvariabele.

8. De beleidsdruk voor DG i is nu gelijk aan:

$$Beleidsdruk_i = fte_i \cdot \exp(-u_{2i})$$

#### B3-4 Afleiding van marginale kosten (Mk) DG i

$$Mk_i = d_i \cdot (\hat{fte}_i / y_i)$$

Waarbij geldt dat  $\hat{fte}_i$  betrekking heeft op het voorspelde aantal fte's aan de beste praktijklijn.

#### B3-5 Afleiding totale doelmatigheidsscores en totale beleidsdruk

De afleiding van de totale doelmatigheidsscore gaat als volgt:

$$DM_{tot} = \frac{DM_{pol} * fte_{pol} + DM_{int} * fte_{int} + DM_{stakeh} * fte_{stakeh} + DM_{andere'DG'n} * fte_{andere'DG'n}}{fte_{pol} + fte_{int} + fte_{stakeh} + fte_{andere'DG'n}}$$

Waarbij DM staat voor doelmatigheid.

De totale beleidsdruk is de som over de beleidsdrukscores per indicatorgroep:

$$BD_{tot} = BD_{pol} + BD_{int} + BD_{stakeh} + BD_{andere'DG'n}$$

Waarbij BD staat voor beleidsdruk.



## Bijlage bij hoofdstuk 4

### **B4-1 Criteria mate van zekerheid: indeling in plusjes**

In de hoofdtekst is reeds aangegeven dat we de schattingsresultaten in deze bijlage in de hoofdtekst omschrijven naar plussen voor de mate van zekerheid. Het aantal plussen is gebaseerd op de mate van significantie van een bepaalde parameterschatting. Een enkele plus betekent dat de geschatte parameter niet significant is op het 85% betrouwbaarheidsniveau. Een dubbele plus betekent dat de geschatte parameter significant is op het 85% betrouwbaarheidsniveau, maar niet op het 95% betrouwbaarheidsniveau. Drie plussen betekent dat de geschatte parameter significant is op het 95% betrouwbaarheidsniveau.

### **B4-2 Schattingsresultaten per indicatorgroep**

Tabellen b4-1 tot en met b4-4 gaan in op de schattingsresultaten van het model zoals weergegeven in de bijlage bij hoofdstuk 3. Per indicatorgroep hebben we een analyse uitgevoerd. Bij elke modelschatting geven we de zogenaamde R-kwadraat weer. De R-kwadraat is een maatstaf voor de proportie verklaarde variantie met het econometrische model. Het gaat om de proportie variantie van het aantal voltijdbanen dat verklaard wordt met de weergegeven indicatoren.

Tabel b4-1 gaat ten eerste in op de resultaten voor de indicatorgroep politiek. De te verklaren variabele is hier het aantal voltijdbanen politiek. Verder is DG FIN-GT buiten het model gelaten vanwege een waarde van nul op de variabele moties. De parameterschatting van commissies is verder bepaald op basis van een aparte analyse waar we alleen de DG'n die een score van groter dan 1 op deze variabele hadden betrokken in de analyse.

**Tabel b4-1 Schattingsresultaten model b3-1: Indicator Politiek\*, 2008 (n=35)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constance	0,09	0,10
Kamervragen +commissiebriefen eerste en medebeantwoorder	<b>0,49</b>	0,17
Moties	0,07	0,15
2,5*Debatten +toezeggingen	0,08	0,22
Parlementaire commissies	0,05	0,13
Werkbezoeken en overig overleg (intern/extern) nationaal	0,31	0,17
R-kwadraat: 23%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95% - betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

Tabel b4-2 gaat vervolgens in op de resultaten voor de indicatorgroep internationaal. De te verklaren variabele is hier de voltijdbanen internationaal. Zoals in de hoofdtekst reeds aangegeven gaat het hier om de resultaten zonder de Justitie DG'n.

**Tabel b4-2 Schattingsresultaten model b3-1: Indicator Internationaal\*, 2008 (n=34)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constance	<b>0,38</b>	0,16
BNC-fiches	<b>0,44</b>	0,10
Instructies Europese Unie + Instructies overig Multilateraal verband	0,06	0,11
Werkbezoeken internationaal + Staatsbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg internationaal	0,21	0,13
Landen en internationale gremia	<b>0,29</b>	0,09
R-kwadraat: 65%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

Tabel b4-3 presenteert de resultaten voor de indicatorgroep stakeholders. De te verklaren variabele is hier de voltijdbanen stakeholders. Zoals in de hoofdtekst reeds aangegeven gaat het hier om de resultaten zonder twee EZ DG'n (EZ-OI en EZ-BEB).

**Tabel b4-3 Schattingsresultaten model b3-1: Indicator Stakeholders\*, 2008 (n=34)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constance	0,35	0,10
Bedrijven/instellingen en belangenorganisaties (struct.& inc., afz.& koepel)	0,03	0,11
Mede-overheden (struct.& inc., afz.& koepel)	0,04	0,09
Burgerbrieven en emails	<b>0,19</b>	0,08
WOB-verzoeken	<b>0,23</b>	0,08
Uitvoerings-en taakorganisaties (wel/geen eigenaar)	<b>0,45</b>	0,12
Reacties adviezen	0,06	0,06
R-kwadraat: 47%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

De resultaten voor de indicatorgroep andere DG'n worden vermeld in tabel b4-4. De te verklaren variabele is hier de voltijdbanen andere DG'n.

**Tabel b4-4 Schattingsresultaten model b3-1: Indicator Andere DG'n\*, 2008 (n=36)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constance	-0,03	0,09
Ambtelijke voorportalen	<b>0,34</b>	0,15
Andere DG'n	<b>0,66</b>	0,15
R-kwadraat: 26%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

In de hoofdtekst hebben we de marginale kosten gepresenteerd voor de gemiddelde DG waarbij we er vanuit zijn gegaan dat deze DG qua voltijdbanen een beste praktijk DG is. In tabel b4-5 herhalen we deze exercitie voor de gemiddelde DG waarbij we nu aannemen dat de gemiddelde DG een gemiddeld aantal voltijdbanen gebruikt dat hoort bij de productie van dit DG. Dit gemiddeld aantal voltijdbanen is gebaseerd op de gewone regressielijn in figuur 3-2.

**Tabel b4-5 Uitkomsten analyse beslag op capaciteit gemiddelde DG\* per indicatorgroep, 2008**

<b>Indicatoren Politiek</b>	<b>Beslag op capaciteit</b>
	Beslag op capaciteit gemiddelde DG(in uren**)
Kamervragen + commissiebriefven 1e en medebeantwoorder	119,3
Moties	150,9
2,5*Debatten + Toezeggingen	
Debatten	44,5
Toezeggingen	17,8
Commissies	1614,0
Werkbezoek +overig overleg intern/extern (nat.)	32,1
<b>Indicatoren internationaal</b>	
	Beslag op capaciteit gemiddelde DG (in uren**)
BNC-fiches	2.459,1
Instructies Europese Unie + Instructies overige multilaterale verbanden	5,6
Werkbezoeken + staatbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg (int.)	302,3
Landen en internationale gremia	231,6
<b>Indicatoren stakeholders</b>	
	Beslag op capaciteit gemiddelde DG (in uren**)
Bedrijven/instellingen en belangenorganisaties (afz./koepel) (inc./struc.)	23,5
Mede-overheden (afz./koepel) (inc./struc.)	82,1
Burgerbrieven en emails	20,3
WOB-verzoeken	2.485,9
Uitvoerings-en taakorganisaties (wel/geen eig.)	1.779,4
Reacties adviezen	387,3
<b>Indicatoren andere DG'n</b>	
	Beslag op capaciteit gemiddelde DG (in uren**)
Ambtelijke voorportalen	2.436,1
Contacten andere DG'n	701,9

\* De gemiddelde DG heeft in deze tabel betrekking op een DG van gemiddelde grootte in termen van productie. De gemiddelde DG heeft in deze tabel betrekking op een DG van gemiddelde grootte in termen van productie. Qua voltijdbanen nemen we aan dat het een gemiddelde inzet heeft gegeven deze productie (o.b.v. regressielijn figuur 3-2).

\*\* Uitgaande van de verhouding 1 fte=1370 uur (Ministerie van Financiën, 2008)

### **B4-3 Opbouw beleidsdruk**

Voor de afleiding van de beleidsdruk (in voltijdbanen) hebben we gebruik gemaakt van de zogenaamde marginale kosten (zie vergelijking b3-4) die volgen uit de schattingsresultaten. Door deze te vermenigvuldigen met de werkelijke aantallen op de productindicatoren wordt er inzicht verkregen in de opbouw van de beleidsdruk van een DG. In de tabellen b4-6 tot en met b4-9 geven we per DG en per indicatorgroep inzicht in deze opbouw. Belangrijk om te vermelden is dat een waarde van nul op een bepaalde productindicator in de analyse is gewaardeerd als de minimumwaarde van alle DG'n die een score hoger dan nul hebben op de betreffende productindicator.

**Tabel b4-6 Opbouw beleidsdruk\* Politiek 2008**

DG	Kamervragen en commissiebriefven (eerste en medebeantwoorder)	Moties	2,5* Debatten + Toezeggingen	P. commissies	Werkbezoeken & overig overleg	Totaal
BZK-VE	164x0,04=6,5	37x0,024=0,9	271,5x0,004=1,1	1x0,651=0,7	204x0,02=4,1	13,2
BZK-OBR	17x0,077=1,3	2x0,091=0,2	43,5x0,005=0,2	1x0,13=0,1	128x0,006=0,8	2,6
BZK-BK	201x0,052=10,5	36x0,041=1,5	276x0,006=1,7	2x0,528=1,1	630x0,011=6,6	21,4
BZ-IS	294x0,029=8,6	8x0,15=1,2	104x0,013=1,4	1x0,865=0,9	362x0,015=5,4	17,5
BZ-RC	68x0,021=1,4	3x0,066=0,2	22x0,01=0,2	1x0,142=0,1	20x0,044=0,9	2,9
BZ-ES	454x0,025=11,4	12x0,132=1,6	147,5x0,013=1,9	1x1,143=1,1	373x0,019=7,2	23,2
BZ-PZ	747x0,018=13,3	17x0,109=1,9	245,5x0,009=2,2	1x1,336=1,3	227x0,037=8,4	27,1
DEF	394x0,036=14,2	55x0,036=2	136x0,017=2,3	3x0,472=1,4	573x0,016=8,9	28,7
EZ-OI	66x0,098=6,5	38x0,024=0,9	131,5x0,008=1	1x0,647=0,6	1018x0,004=4,1	13,1
EZ-EP	52x0,086=4,4	14x0,044=0,6	109x0,007=0,7	1x0,446=0,4	585x0,005=2,8	9,0
EZ-EenT	107x0,074=7,9	33x0,033=1,1	254,5x0,005=1,3	2x0,394=0,8	698x0,007=4,9	16,0
EZ-BEB	31x0,085=2,6	10x0,037=0,4	20,5x0,021=0,4	1x0,263=0,3	401x0,004=1,6	5,3
FIN-RB	38x0,065=2,5	1x0,341=0,3	113,5x0,004=0,4	1x0,246=0,2	250x0,013=3,3	5,0
FIN-FZ	228x0,068=15,5	27x0,08=2,2	369x0,007=2,5	1x1,553=1,6	1983x0,005=9,7	31,5
FIN-GT	211x0,027=5,8	1x0,806=0,8	172,5x0,005=0,9	1x0,58=0,6	235x0,015=3,6	11,8
JUS-WIAV	235x0,045=10,6	13x0,113=1,5	275x0,006=1,7	2x0,53=1,1	625x0,011=6,6	21,5
JUS-RenR	438x0,028=12,1	19x0,089=1,7	327x0,006=2	1x1,214=1,2	353x0,022=7,6	24,6
JUS-PJS	156x0,05=7,8	12x0,091=1,1	291x0,004=1,3	2x0,391=0,8	450x0,011=4,9	15,8
LVN-DG1	366x0,03=11	37x0,041=1,5	243,5x0,007=1,8	2x0,55=1,1	284x0,024=6,9	22,3
LVN-DG2	83x0,049=4,1	22x0,026=0,6	108,5x0,006=0,7	1x0,41=0,4	192x0,013=2,6	8,3
LVN-DG3	231x0,038=8,7	36x0,034=1,2	140x0,01=1,4	8x0,109=0,9	260x0,021=5,5	17,7
OCW-HBWE	180x0,047=8,4	14x0,083=1,2	126x0,011=1,4	11x0,084=0,9	420x0,013=5,3	17,1
OCW-CenM	127x0,064=8,1	64x0,018=1,1	190x0,007=1,3	1x0,814=0,8	611x0,008=5,1	16,5
OCW-PV	253x0,047=11,8	5x0,33=1,6	481x0,004=1,9	5x0,237=1,2	738x0,01=7,4	24,0
SZW-PI	192x0,06=11,5	31x0,052=1,6	377,5x0,005=1,9	1x1,15=1,1	952x0,008=7,2	23,3
SZW-WE	140x0,058=8,2	13x0,088=1,1	275,5x0,005=1,3	1x0,82=0,8	693x0,007=5,1	16,6
VenW-LMZ	84x0,05=4,2	12x0,049=0,6	120x0,006=0,7	4x0,105=0,4	185x0,014=2,6	8,6
VenW-MO	293x0,047=13,9	41x0,047=1,9	518x0,004=2,3	2x0,696=1,4	698x0,013=8,7	28,2
VenW-WA	54x0,063=3,4	6x0,078=0,5	84x0,007=0,5	4x0,085=0,3	235x0,009=2,1	6,9
VWS-JMZ	203x0,042=8,5	25x0,047=1,2	278x0,005=1,4	1x0,852=0,9	375x0,014=5,3	17,3
VWS-LZ	218x0,043=9,4	30x0,043=1,3	188x0,008=1,5	1x0,937=0,9	484x0,012=5,9	19,0
VWS-CuZ	254x0,037=9,4	28x0,047=1,3	341,5x0,004=1,5	1x0,945=0,9	340x0,017=5,9	19,2
VWS-VG	292x0,034=9,9	21x0,066=1,4	197x0,008=1,6	1x0,995=1	395x0,016=6,2	20,2
VROM-WWI	268x0,045=12,1	39x0,043=1,7	568,5x0,003=2	2x0,608=1,2	514x0,015=7,6	24,7
VROM-RU	79x0,059=4,7	20x0,033=0,7	118x0,006=0,8	1x0,468=0,5	320x0,009=2,9	9,5
VROM-MI	216x0,048=10,4	37x0,039=1,5	424,5x0,004=1,7	1x1,046=1	542x0,012=6,6	21,2

\*(aantal x marginale kosten= beleidsdruk product)

**Tabel b4-7 Opbouw beleidsdruk\* Internationaal 2008**

DG	BNC-fiches	Instructies	Werkbezoeken & overig overleg	Landen & gremia	Totaal
BZK-VE	3x0,946=2,8	14x0,026=0,4	12x0,113=1,4	37x0,05=1,9	6,4
BZK-OBR	1x0,485=0,5	14x0,004=0,1	4x0,058=0,2	1x0,319=0,3	1,1
BZK-BK	19x0,376=7,2	43x0,021=0,9	47x0,073=3,4	16x0,294=4,7	16,2
BZ-IS	18x0,814=14,7	471x0,004=1,8	30x0,234=7	180x0,054=9,6	33,2
BZ-RC	1x1,423=1,4	74x0,002=0,2	6x0,114=0,7	22x0,043=0,9	3,2
BZ-ES	10x1,103=11	1189x0,001=1,4	118x0,045=5,3	51x0,142=7,2	24,9
BZ-PZ	5x2,645=13,2	1330x0,001=1,7	125x0,051=6,3	257x0,034=8,7	29,9
DEF	45x0,49=22,1	255x0,011=2,8	47x0,225=10,6	148x0,098=14,5	49,9
EZ-OI	15x0,592=8,9	268x0,004=1,1	12x0,355=4,3	92x0,063=5,8	20,1
EZ-EP	4x1,314=5,3	376x0,002=0,7	25x0,101=2,5	62x0,056=3,5	11,9
EZ-EenT	8x0,823=6,6	124x0,007=0,8	19x0,166=3,2	71x0,061=4,3	14,9
EZ-BEB	1x4,231=4,2	200x0,003=0,5	56x0,036=2	152x0,018=2,8	9,6
FIN-RB	15x0,374=5,6	15x0,047=0,7	12x0,224=2,7	33x0,112=3,7	12,7
FIN-FZ	6x1,208=7,2	511x0,002=0,9	39x0,089=3,5	69x0,069=4,8	16,4
FIN-GT	20x0,485=9,7	150x0,008=1,2	32x0,145=4,6	44x0,145=6,4	21,9
JUS-WIAV	20x1,344=26,9	6000x0,001=3,4	218x0,059=12,9	179x0,099=17,7	60,8
JUS-RenR	1x2,508=2,5	2550x0=0,3	26x0,046=1,2	27x0,061=1,6	5,7
JUS-PJS	2x1,371=2,7	2550x0=0,3	4x0,328=1,3	50x0,036=1,8	6,2
LVN-DG1	7x0,886=6,2	74x0,011=0,8	13x0,229=3	103x0,04=4,1	14,0
LVN-DG2	10x1,138=11,4	182x0,008=1,4	78x0,07=5,4	110x0,068=7,5	25,7

DG	BNC-fiches	Instructies	Werkbezoek & overig overleg	Landen & gremia	Totaal
LNV-DG3	5x0,919=4,6	65x0,009=0,6	6x0,367=2,2	110x0,027=3	10,4
OCW-HBWE	9x0,728=6,6	228x0,004=0,8	18x0,174=3,1	54x0,08=4,3	14,8
OCW-CenM	4x1,227=4,9	18x0,034=0,6	34x0,069=2,4	70x0,046=3,2	11,1
OCW-PV	2x0,403=0,8	14x0,007=0,1	4x0,096=0,4	2x0,265=0,5	1,8
SZW-PI	8x0,473=3,8	14x0,034=0,5	15x0,121=1,8	19x0,131=2,5	8,6
SZW-WE	47x0,259=12,2	220x0,007=1,5	45x0,13=5,8	19x0,421=8	27,5
VenW-LMZ	16x0,792=12,7	574x0,003=1,6	49x0,124=6,1	88x0,095=8,3	28,7
VenW-MO	1x0,933=0,9	172x0,001=0,1	5x0,089=0,4	5x0,123=0,6	2,1
VenW-WA	1x1,697=1,7	26x0,008=0,2	10x0,081=0,8	34x0,033=1,1	3,8
VWS-JMZ	5x0,469=2,3	61,3x0,005=0,3	62x0,018=1,1	2x0,77=1,5	5,3
VWS-LZ	1x0,601=0,6	14x0,005=0,1	11x0,026=0,3	1x0,395=0,4	1,4
VWS-CuZ	5x0,362=1,8	14x0,016=0,2	6x0,145=0,9	6x0,198=1,2	4,1
VWS-VG	2x1,264=2,5	61,3x0,005=0,3	14x0,087=1,2	31x0,054=1,7	5,7
VROM-WWI	1x2,242=2,2	43x0,007=0,3	27x0,04=1,1	39x0,038=1,5	5,1
VROM-RU	1x1,822=1,8	48x0,005=0,2	11x0,079=0,9	36x0,033=1,2	4,1
VROM-MI	18x0,748=13,5	409x0,004=1,7	54x0,119=6,5	90x0,098=8,8	30,5

\*(aantal x marginale kosten= beleidsdruk product)

**Tabel b4-8 Opbouw beleidsdruk\* Stakeholders 2008**

DG	Bedrijven/in- stellingen en belangen- organisaties	Mede- overheden	Burger-brieven en emails	WOB- verzoeken	Uitvoerings- en taak- organisaties	Formele reacties adviezen	Totaal
BZK-VE	98x0,019=1,9	119x0,018=2,1	1800x0,006=11	15x0,909=13,6	53x0,504=26,7	1x3,681=3,5	58,8
BZK-OB	30x0,017=0,5	9x0,065=0,6	157x0,019=3	2x1,893=3,8	32x0,232=7,4	1x1,022=1	16,3
BZK-BK	213x0,012=2,5	133x0,021=2,8	1275x0,012=14,7	22x0,83=18,3	57x0,627=35,7	30x0,156=4,7	78,7
BZ-IS	462x0,002=0,9	22x0,047=1	590x0,009=5,4	3x2,232=6,7	29x0,452=13,1	13x0,132=1,7	28,9
BZ-RC	45x0,05=2,3	17x0,15=2,5	13724x0,001=13,3	69x0,24=16,5	18x1,799=32,4	2x2,12=4,2	71,2
BZ-ES	66x0,008=0,5	3x0,205=0,6	87,5x0,037=3,2	3x1,335=4	32x0,245=7,8	4x0,257=1	17,3
BZ-PZ	503x0,004=2,2	71x0,035=2,5	900x0,014=12,9	25x0,643=16,1	60x0,525=31,5	4x1,031=4,1	69,3
DEF	57x0,112=6,4	63x0,114=7,2	8976x0,004=37,6	52x0,901=46,8	131x0,7=91,7	95x0,126=12	201,8
EZ-OI	1053x0,003=3,5	259x0,015=4	3330x0,006=20,7	5x5,158=25,8	159x0,318=50,5	18x0,367=6,6	111,1
EZ-EP	314x0,004=1,3	149x0,01=1,5	1480x0,005=7,9	2x4,936=9,9	49x0,394=19,3	17x0,149=2,5	42,5
EZ-EenT	473x0,003=1,4	67x0,024=1,6	284x0,03=8,4	14x0,746=10,4	41x0,499=20,5	20x0,134=2,7	45,0
EZ-BEB	1882x0,001=1,1	26x0,049=1,3	866x0,008=6,7	2x4,166=8,3	47x0,347=16,3	8x0,267=2,1	35,9
FIN-RB	176x0,009=1,6	166x0,011=1,8	150x0,061=9,2	3x3,802=11,4	211x0,106=22,3	1x3,078=2,9	49,1
FIN-FZ	45x0,02=0,9	3x0,333=1	334x0,016=5,2	30x0,216=6,5	11x1,154=12,7	106x0,016=1,7	27,9
FIN-GT	48x0,015=0,7	12x0,067=0,8	1200x0,004=4,2	2x2,626=5,3	27x0,381=10,3	1x1,418=1,3	22,6
JUS-WIAV	355x0,007=2,4	267x0,01=2,7	572x0,025=14,1	13x1,348=17,5	77x0,446=34,3	73x0,062=4,5	75,5
JUS-RenR	111x0,032=3,5	156x0,025=4	2253x0,009=20,7	67x0,384=25,7	54x0,934=50,4	41x0,161=6,6	110,9
JUS-PJS	71x0,023=1,6	55x0,033=1,8	950x0,01=9,4	7x1,679=11,8	46x0,5=23	63x0,048=3	50,6
LNVDG1	63x0,049=3,1	12x0,291=3,5	2695x0,007=18,2	101x0,224=22,7	55x0,806=44,3	3x1,936=5,8	97,6
LNVDG2	90x0,012=1,1	53x0,023=1,2	385x0,016=6,3	52x0,151=7,9	13x1,184=15,4	7x0,288=2	33,9
LNVDG3	74x0,015=1,1	62x0,02=1,2	770x0,008=6,4	15x0,531=8	19x0,821=15,6	7x0,292=2	34,3
OCW-HBWE	278x0,007=1,9	179x0,012=2,1	2320x0,005=11,1	6x2,308=13,8	45x0,603=27,1	31x0,115=3,6	59,7
OCW-CenM	496x0,004=2	110x0,021=2,3	750x0,016=11,8	20x0,733=14,7	40x0,717=28,7	61x0,062=3,8	63,1
OCW-PV	53x0,034=1,8	24x0,084=2	5298x0,002=10,5	8x1,64=13,1	37x0,694=25,7	11x0,306=3,4	56,5
SZW-PI	55x0,025=1,3	137x0,011=1,5	410x0,019=8	7x1,415=9,9	40x0,485=19,4	95x0,027=2,5	42,7
SZW-WE	102x0,009=1	7x0,154=1,1	115x0,049=5,6	13x0,54=7	51x0,27=13,7	1x1,896=1,8	30,3
VenW-LMZ	397x0,003=1,2	104x0,013=1,4	274x0,027=7,3	2x4,53=9,1	67x0,265=17,7	80x0,029=2,3	39,0
VenW-MO	50x0,031=1,6	47x0,037=1,8	2074x0,004=9,2	5x2,285=11,4	41x0,546=22,4	40x0,073=2,9	49,2
VenW-WA	50x0,008=0,4	39x0,012=0,5	68x0,035=2,4	3x0,994=3	15x0,389=5,8	5x0,153=0,8	12,8
VWS-JMZ	114x0,004=0,5	12x0,044=0,5	947x0,003=2,8	2x1,728=3,5	8x0,846=6,8	12x0,074=0,9	14,9
VWS-LZ	45x0,023=1	4x0,288=1,2	1100x0,005=6	12x0,624=7,5	19x0,771=14,7	13x0,148=1,9	32,2
VWS-CuZ	159x0,006=0,9	12x0,084=1	548x0,01=5,3	3x2,188=6,6	25x0,514=12,9	92x0,018=1,7	28,3
VWS-VG	484x0,003=1,6	191x0,01=1,9	528x0,018=9,7	6x2,004=12	51x0,462=23,5	82x0,038=3,1	51,8
VROM-WWI	185x0,009=1,6	71x0,026=1,8	2416x0,004=9,5	19x0,622=11,8	26x0,889=23,1	3x1,01=3	50,9
VROM-RU	238x0,006=1,3	169x0,009=1,5	1027x0,008=7,7	10x0,963=9,6	30x0,628=18,8	3x0,823=2,5	41,5
VROM-MI	244x0,008=1,9	142x0,015=2,1	2126x0,005=11	20x0,681=13,6	29x0,92=26,7	10x0,349=3,5	58,7

\*(aantal x marginale kosten= beleidsdruk product)

**Tabel b4-9 Opbouw beleidsdruk\* Andere DG'n 2008**

DG	Andere DG'n	Ambtelijke voorportalen	Totaal
BZK-VE	15x0,312=4,7	3x0,793=2,4	7,1
BZK-OBR	38x0,228=8,7	3x1,469=4,4	13,1
BZK-BK	45x0,312=14	9x0,793=7,1	21,2
BZ-IS	18x0,349=6,3	5x0,638=3,2	9,5
BZ-RC	19x0,199=3,8	1x1,922=1,9	5,7
BZ-ES	36x0,294=10,6	6x0,895=5,4	15,9
BZ-PZ	56x0,31=17,4	11x0,802=8,8	26,2
DEF	52x0,345=17,9	14x0,651=9,1	27,1
EZ-OI	32x0,242=7,7	3x1,311=3,9	11,7
EZ-EP	33x0,284=9,4	5x0,953=4,8	14,1
EZ-EenT	28x0,253=7,1	3x1,2=3,6	10,7
EZ-BEB	30x0,216=6,5	2x1,643=3,3	9,8
FIN-RB	57x0,335=19,1	14x0,692=9,7	28,8
FIN-FZ	40x0,312=12,5	8x0,793=6,3	18,8
FIN-GT	35x0,259=9	4x1,149=4,6	13,6
JUS-WIAV	47x0,319=15	10x0,761=7,6	22,6
JUS-RenR	22x0,19=4,2	1x2,118=2,1	6,3
JUS-PJS	29x0,218=6,3	2x1,607=3,2	9,5
LNv-DG1	17x0,207=3,5	1x1,785=1,8	5,3
LNv-DG2	50x0,229=11,5	4x1,456=5,8	17,3
LNv-DG3	53x0,204=10,8	3x1,831=5,5	16,3
OCW-HBWE	57x0,288=16,4	9x0,928=8,3	24,8
OCW-CenM	36x0,203=7,3	2x1,854=3,7	11,0
OCW-PV	24x0,232=5,6	2x1,417=2,8	8,4
SZW-PI	29x0,275=8	4x1,015=4,1	12,0
SZW-WE	32x0,337=10,8	8x0,684=5,5	16,2
VenW-LMZ	28x0,392=11	11x0,507=5,6	16,5
VenW-MO	57x0,199=11,3	3x1,922=5,8	17,1
VenW-WA	13x0,286=3,7	2x0,944=1,9	5,6
VWS-JMZ	20x0,247=4,9	2x1,256=2,5	7,5
VWS-LZ	19x0,288=5,5	3x0,928=2,8	8,3
VWS-CuZ	22x0,239=5,3	2x1,338=2,7	7,9
VWS-VG	41x0,264=10,8	5x1,101=5,5	16,3
VROM-WWI	26x0,328=8,5	6x0,721=4,3	12,8
VROM-RU	20x0,283=5,7	3x0,96=2,9	8,5
VROM-MI	40x0,266=10,7	5x1,083=5,4	16,1

\*(aantal x marginale kosten= beleidsdruk product)

### **B4-4 Schattingsresultaten per indicatorgroep zonder schaalrestrictie**

Om de invloed van schaal op doelmatigheidsscores te onderzoeken hebben we de analyses ook uitgevoerd zonder schaalrestrictie. Tabellen b4-10 tot en met b4-13 bevatten de resultaten van de analyses per indicatorgroep zonder schaalrestrictie. De te verklaren variabelen zijn per indicatorgroep hetzelfde als in de tabellen b4-1 tot en met b4-4. Verder gelden dezelfde opmerkingen als bij de eerdere schattingsresultaten in deze bijlage.

**Tabel b4-10 Schattingsresultaten model b3-1 zonder schaalrestrictie: Indicator Politiek\*, 2008 (n=35)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constate	-0,07	0,08
Kamervragen +commissiebriefen eerste en medebeantwoorder	0,25	0,13
Moties	0,03	0,11
2,5*Debatten +Toezeggingen	0,06	0,16
Commissies	0,04	0,26
Werkbezoeken en overig overleg (intern/extern)	-0,03	0,14
R-kwadraat: 28%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

**Tabel b4-11 Schattingsresultaten model b3-1 zonder schaalrestrictie: Indicator Internationaal\*, 2008 (n=34)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constate	0,15	0,12
BNC-fiches	<b>0,32</b>	0,08
Instructies Europese Unie + Instructies overig Multilateraal verband	0,08	0,08
Werkbezoeken internationaal + Staatsbezoeken en handelsdelegaties + overig overleg	-0,10	0,11
Landen en internationale gremia	<b>0,26</b>	0,07
R-kwadraat: 72%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

**Tabel b4-12 Schattingsresultaten model b3-1 zonder schaalrestrictie: Indicator Stakeholders\*, 2008 (n=34)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constate	0,10	0,11
Bedrijven/instellingen en belangenorganisaties	-0,14	0,10
Mede-overheden	0,14	0,08
Burgerbrieven en emails	0,12	0,07
WOB-verzoeken	<b>0,16</b>	0,07
Uitvoerings-en taakorganisaties	0,17	0,13
Reacties adviezen	0,03	0,05
R-kwadraat: 54%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

**Tabel b4-13 Schattingsresultaten model b3-1 zonder schaalrestrictie: Indicator Andere DG'n\*, 2008 (n=36)**

<i>Variabele</i>	<i>Parameterschatting</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Constate	-0,07	0,08
Ambtelijke voorportalen	<b>0,37</b>	0,14
Andere DG'n	0,11	0,25
R-kwadraat: 29%		

\*Een vetgedrukte parameter is significant op het 95%- betrouwbaarheidsniveau. Een schuingedrukte parameter is significant op het 90% betrouwbaarheidsniveau.

In tabel b4-14 presenteren we per indicatorgroep de doelmatigheidsscores zonder de restrictie op schaal.

**Tabel b4-14 doelmatigheidsscores gecorrigeerd voor schaafeffecten, 2008**

DG	Politiek	Internationaal	Stakeholders	Andere DG'n
BZK-VE	41%	48%	58%	33%
BZK-OBR	91%	100%	89%	76%
BZK-BK	53%	76%	74%	54%
BZ-IS	56%	79%	36%	54%
BZ-RC	62%	42%	100%	42%
BZ-ES	100%	85%	98%	78%
BZ-PZ	63%	60%	71%	72%
DEF	15%	34%	36%	21%
EZ-OI	65%	100%	65%	50%
EZ-EP	69%	82%	100%	100%
EZ-EenT	51%	92%	57%	66%
EZ-BEB	69%	76%	78%	100%
FIN-RB	31%	79%	58%	65%
FIN-FZ	74%	79%	70%	95%
FIN-GT	38%	72%	53%	49%
JUS-WIAV	61%	95%	68%	56%
JUS-RenR	65%	48%	99%	30%
JUS-PJS	62%	100%	71%	47%
LNV-DG1	86%	84%	95%	69%
LNV-DG2	33%	47%	39%	35%
LNV-DG3	55%	65%	42%	44%
OCW-HBWE	66%	81%	72%	84%
OCW-CenM	100%	86%	100%	100%
OCW-PV	50%	79%	72%	59%
SZW-PI	72%	67%	73%	55%
SZW-WE	56%	84%	61%	81%
VenW-LMZ	70%	81%	61%	75%
VenW-MO	58%	45%	58%	62%
VenW-WA	98%	74%	88%	89%
VWS-JMZ	89%	65%	65%	83%
VWS-LZ	100%	58%	71%	81%
VWS-CuZ	95%	60%	55%	100%
VWS-VG	100%	68%	90%	99%
VROM-WWI	54%	100%	60%	56%
VROM-RU	46%	84%	64%	40%
VROM-MI	63%	79%	71%	73%

De vraag is nu welke invloed de schaalrestrictie heeft gehad op de uitkomsten. Daartoe delen we de doelmatigheidsscores die we eerder vonden onder de schaalrestrictie door de doelmatigheidsscores in de bovenstaande tabel. Tabel b4-15 geeft hier de uitkomsten van.

**Tabel b4-15 Afwijking doelmatigheidsscores zonder schaalrestrictie\*, 2008**

DG	Politiek	Internationaal	Stakeholders	Andere DG'n
BZK-VE	0,72	0,64	0,78	0,65
BZK-OBR	0,32	0,52	0,57	1,04
BZK-BK	1,09	1,14	1,01	1,09
BZ-IS	0,92	1,04	0,86	0,71
BZ-RC	0,24	0,44	0,91	0,75
BZ-ES	1,00	1,18	0,75	1,00
BZ-PZ	1,03	1,25	1,16	1,22
DEF	1,25	1,11	1,24	1,13
EZ-OI	0,96	0,94	1,50	0,95
EZ-EP	0,73	0,84	1,00	1,00
EZ-EenT	0,97	0,88	0,96	0,89
EZ-BEB	0,55	0,91	1,27	1,00



DG	Politiek	Internationaal	Stakeholders	Andere DG'n
FIN-RB	0,48	0,82	0,93	1,22
FIN-FZ	1,36	0,97	0,70	1,05
FIN-GT	0,71	1,04	0,61	0,98
JUS-WIAV	1,09	1,06	1,04	1,11
JUS-RenR	1,06	0,62	1,01	0,80
JUS-PJS	0,89	0,68	0,81	0,91
LNv-DG1	0,97	0,78	1,05	0,72
LNv-DG2	0,58	1,15	0,58	1,16
LNv-DG3	0,85	0,59	0,59	1,21
OCW-HBWE	0,90	0,84	0,92	1,19
OCW-CenM	1,00	0,97	1,00	1,00
OCW-PV	1,16	0,46	0,84	0,83
SZW-PI	1,22	0,78	0,66	0,90
SZW-WE	0,99	1,20	0,86	0,93
VenW-LMZ	0,57	1,15	0,94	0,87
VenW-MO	1,25	0,40	0,75	1,26
VenW-WA	0,54	0,58	0,46	0,62
VWS-JMZ	0,90	0,97	0,55	0,77
VWS-LZ	1,00	0,52	0,76	0,74
VWS-CuZ	0,93	0,55	0,81	0,87
VWS-VG	1,00	0,65	0,99	1,01
VROM-WWI	1,11	0,87	0,81	0,84
VROM-RU	0,68	0,60	0,74	0,75
VROM-MI	1,06	1,20	0,85	1,05

\* afwijking= doelmatigheidsscore met schaalrestrictie gedeeld door doelmatigheidsscore zonder schaalrestrictie



# Begrippenlijst

## **Beleidsdruk**

De druk die door de omgeving wordt gelegd op een Directoraat-Generaal en de beleidsmaker. In dit rapport drukken we deze druk uit in een minimum aantal voltijdbanen dat nodig is voor de productie van een bepaald DG.

## **Correlatie**

Een maatstaf voor de sterkte van een (lineaire) samenhang tussen twee factoren. Een correlatie wordt uitgedrukt in een getal (coëfficiënt) dat uiteenloopt van 0 (hetgeen duidt op geen samenhang) en plus 1 (hetgeen duidt op een perfecte positieve samenhang) of min 1 (hetgeen duidt op een perfecte negatieve samenhang). Een score dicht bij plus of min 1 duidt op een sterkere samenhang tussen de productindicatoren.

## **Doelmatigheidsscore**

Verhouding tussen het minimale aantal voltijdbanen dat nodig is voor de geleverde productie en de werkelijke aantallen voltijdbanen. In dit onderzoek is deze verhouding gecorrigeerd voor ruis (toevalligheden).

## **Gemiddelde**

De gemiddelde waarde van een groep getallen is gelijk aan de som van deze getallen gedeeld door het aantal getallen.

## **Marginale kosten**

De extra kosten (in dit rapport in termen van voltijdbanen) die voortvloeien uit de productie van één extra eenheid van een bepaald type product.

## **Maximum**

De hoogste waarde van een groep getallen.

## **Mediaan**

De middelste waarde van een groep getallen wanneer binnen de groep gesorteerd is van laag naar hoog. Bij een even aantal getallen wordt het gemiddelde berekend over de middelste twee waarden.

## **Minimum**

De laagste waarde van een groep getallen.

## **Ondoelmatigheid**

Percentage doelmatigheidswinst dat te boeken is in termen van voltijdbanen (zie ook doelmatigheid).

**Productindicator**

Maatstaf voor de door een voorziening afgeleverde eindproducten (in soort en/of hoeveelheid).

**Schaaleffect**

Het effect van de schaal van productie op het aantal ingezette voltijdbanen per productie-eenheid.

**Standaardafwijking**

Een maatstaf voor de spreiding van een groep getallen. In het geval van een normale verdeling ligt 95% van alle getallen binnen twee standaardafwijkingen van de gemiddelde waarde van deze getallen.

**Voltijdbaan**

Een arbeidsplaats die voltijds bezet is. Het gaat om de inzet van 1 personeelslid op voltijdbasis gedurende 1 jaar, of een daarmee vergelijkbare inzet van personeelsleden in deeltijd. Zo tellen twee werknemers voor halve werktijd in principe voor een voltijder. Ook wel fte genoemd (full time equivalent).

## Referenties

- Blank, J. L. T. (1998). Benchmarken of de kunst van het vergelijken. *Economisch Statistische Berichten*, 83(4154), 432-435.
- Blank, J. L. T. (2000). *Public provision and performance: contributions from efficiency and productivity measurement*. Amsterdam: Elsevier.
- Blank, J. L. T. (2009). *Principes van productiviteitsmeting. Elementaire handleiding voor kwantitatief onderzoek naar de productiviteit, doelmatigheid, effectiviteit en kwaliteit van de publieke sector*. Maastricht: Shaker Publishing B.V.
- Fried, H. O., Knox Lovell, C. A., & Schmidt, S. S. (2008). *The measurement of productive efficiency and productivity growth*. New York: Oxford University Press.
- Jackson, J. E. (1991). *A User's Guide to Principal Components*. New York: John Wiley & Sons.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2007). *Nota Vernieuwing Rijksdienst (onderdeel van de Trendnota Arbeidszaken Overheidspersoneel)*. Den Haag: Tweede Kamer, vergaderjaar 2007 - 2008, 31201, nr. 3 (herdruk).
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2009a). *Beleidsdruk in beeld: een kwantitatieve vergelijking van directoraten-generaal*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2009b). *Beleidsdruk Verkend*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Ministerie van Financiën. (2008). *Handleiding Overheidstarieven 2009*. Den Haag: Ministerie van Financiën.