



> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Ministerie van Algemene Zaken
de secretaris-generaal
dhr. drs. P.H.A.M. Huijts
Postbus 20001
2500 EA DEN HAAG

Directie Begrotingszaken

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen

dhr. drs. B. Teunen MC
T 070-3427301
b.teunen@minfin.nl

Ons kenmerk

BZ/2015/97

Uw brief (kenmerk)

-

Bijlagen

- Doorlichtingsrapport DPC
- Managementreactie DPC

Kopie

directeur Concerncontrol AZ

Datum **08 APR 2015**

Betreft Doorlichtingsrapport Dienst Publiek en Communicatie

Geachte heer Huijts,

De Regeling agentschappen schrijft voor dat elk agentschap tenminste eens in de vijf jaar wordt doorgelicht. De doorlichting heeft als algemene doelstelling: "Het geven van inzicht in het functioneren van het agentschap Dienst Publiek en Communicatie in het licht van de Regeling agentschappen op de gebieden governance, financieel beheer, doelmatigheid en bekostiging". Onlangs is de doorlichting van het agentschap Dienst Publiek en Communicatie (DPC) afgerond. De doorlichting is uitgevoerd door de directie Begrotingszaken van het ministerie van Financiën en de directie Concerncontrol van het ministerie van Algemene Zaken. Met deze brief bieden wij u ons onderzoek en onze gezamenlijke aanbevelingen aan.

Bijgevoegd rapport is het resultaat van de bovengenoemde doorlichting. In het rapport zijn negen aanbevelingen opgenomen:

1. Stel vóór 2015 een protocol op voor het proces en de hantering van mogelijke conflicten wanneer er verschillende belangen zijn tussen eigenaar en DPC.
2. Laat de VoRa tijdig een richtinggevend kader meegeven aan DPC bij het opstellen van het prestatieplan, bijvoorbeeld door het jaarprogramma van de VoRa eerder in het jaar opstellen.
3. Bezie naar aanleiding van het eerste jaar als IUC Communicatie de impact hiervan op DPC en haar opdrachtgevers en communiceer aan opdrachtgevers hoe het IUC in de toekomst verder vorm kan krijgen zodat mogelijke risico's voor de taken en slagkracht van DPC tijdig kunnen worden ondervangen.
4. Stel voor 2015 een procesbeschrijving op die de risico's ondervangt van het werken met dubbelfuncties, waarbij ook ruime aandacht wordt besteed aan escalatiemogelijkheden.
5. De verleende afwijking op de Regeling agentschappen - waarbij de media-inkopen tot de omzet van DPC gerekend mogen worden - vervalt.

6. Vorm DPC bij de eerstvolgende vervanging of aanpassing van het huidige financieel administratieve systeem - doch uiterlijk 2019 bij een nieuwe doorlichting - om tot een kas-verplichtingenagentschap, tenzij er nieuwe zwaarwegende argumenten zijn die dat verhinderen.
7. Onderzoek met DPC of meer indicatoren kunnen worden gebruikt om over de overall doelmatigheid en performance van zoveel mogelijk kerntaken/clusters van DPC te rapporteren.
8. Stel een beschrijving op van het kostprijsmodel van DPC, inclusief uitgangspunten en leg waar mogelijk relaties tussen kosten en specifieke activiteiten of prestaties en met opname van rekenregels.
9. Leg schriftelijk vast welke rol Concerncontrol heeft in het MT van DPC bij het bewaken van de doelmatige en effectieve besteding van middelen (voornamelijk bij minderwerk).

Wij vernemen graag uw reactie op deze aanbevelingen en het rapport als geheel. Wij willen ook graag met u van gedachten wisselen over de maatregelen die u naar aanleiding van de aanbevelingen wilt nemen. Hiervoor zal een afspraak worden gemaakt.

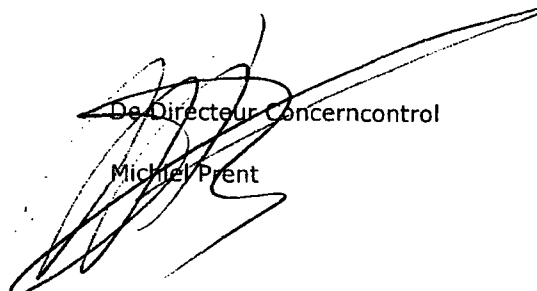
Deze gelegenheid benutten wij ook om de openbaarmaking van het doorlichtingsrapport te bespreken. Conform de Regeling agentschappen dient uw minister de doorlichtingsrapportage DPC integraal openbaar te maken. Daarnaast wordt in het Financieel Jaarverslag Rijk (FJR) de belangrijkste aanbevelingen uit alle uitgevoerde doorlichtingen opgenomen, met een verwijzing naar de vindplaats van deze stukken. Voorts wordt in het FJR verwezen naar een pagina op www.rijksoverheid.nl waar de doorlichtingsrapporten worden gepubliceerd.

De directeur van DPC heeft onlangs een formele reactie op het rapport gegeven. Deze reactie treft u eveneens integraal aan als bijlage bij deze brief.

Met vriendelijke groet,



De Directeur Begrotingszaken,
Hillie Beentjes



De Directeur Concerncontrol
Michel Prent



Doorlichting
Dienst Publiek en Communicatie

Datum: 24-03-2015
Status: Definitief

Colofon

| | |
|-----------|--|
| Titel | Doorlichting Dienst Publiek en Communicatie |
| Auteur(s) | <i>Directie Concerncontrol (Ministerie van Algemene Zaken)</i> <i>Directie Begrotingszaken (Ministerie van Financiën)</i> |

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| 1 Inleiding | 4 |
| 1.1 Doelstelling doorlichting | 4 |
| 1.2 Onderzoeksvragen | 4 |
| 2 Kerntaken en organisatieontwikkeling | 5 |
| 2.1 Historie | 5 |
| 2.2 Kerntaken | 5 |
| 2.3 Inrichting organisatie | 5 |
| 2.4 Organisatieontwikkeling | 7 |
| 3 Governance | 9 |
| 3.1 Inrichting | 9 |
| 3.2 Eigenaar | 9 |
| 3.3 Opdrachtgever | 11 |
| 3.4 Opdrachtnemer | 13 |
| 4 Financieel beheer | 15 |
| 4.1 Inrichting financieel beheer en de financiële functie | 15 |
| 4.2 Baten-lastenstelsel | 19 |
| Argumenten voor stelselverandering | 20 |
| Argumenten tegen stelselverandering | 20 |
| 5 Doelmatigheidsbevordering en bekostiging | 22 |
| 5.1 Doelmatigheidsontwikkeling en -bevordering | 22 |
| 5.2 Bekostiging | 25 |
| 6 Conclusies en aanbevelingen | 29 |
| 6.1 Governance | 29 |
| 6.2 Financieel beheer | 30 |
| 6.3 Doelmatigheidsbevordering en bekostiging | 31 |
| Bijlage A. Beknopt overzicht aanbevelingen | 33 |
| Bijlage B: Geraadpleegde documenten | 34 |

1 Inleiding

1.1 Doelstelling doorlichting

In 2011 is de Regeling baten-lastendiensten 2007 geëvalueerd. In de evaluatie is onder andere de vraag aan de orde geweest of het agentschapsmodel als generiek model op alle diensten even goed van toepassing is. Daarom is naar aanleiding van de evaluatie besloten de agentschappen periodiek door te lichten. De verplichte doorlichtingen zijn vastgelegd in de Regeling agentschappen die op 1 januari 2013 is ingegaan. In deze regeling is eveneens de naamswijziging van baten-lastendienst naar agentschap vastgelegd.

De doorlichtingen, zoals opgenomen in de regeling, zijn bedoeld om de bestaansgrond en de toegevoegde waarde van elk agentschap periodiek aan de orde te stellen. Uit de doorlichting kan bijvoorbeeld blijken dat een stelselwijziging (baten-lastenstelsel versus kasstelsel) bijdraagt tot het beter functioneren van het agentschap. Elk agentschap wordt periodiek (tenminste eens in de vijf jaar) doorgelicht op zoveel als mogelijk natuurlijke momenten.

De doelstelling van de doorlichting van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) is in zijn algemeenheid het geven van inzicht in het functioneren van het agentschap in het licht van de Regeling agentschappen op de gebieden (1) governance, (2) financieel beheer en (3) doelmatigheidsbevordering;

De rapportage wordt integraal openbaar gemaakt onder verantwoordelijkheid van de Minister van Algemene Zaken.

1.2 Onderzoeksvragen

1. Hoe functioneert bij DPC het stelsel voor het sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt?
2. Hoe is bij DPC de kwaliteit van het financieel beheer en de financiële functie gewaarborgd?
3. In hoeverre is de eerder aan DPC verleende afwijking op de Regeling agentschappen nog nuttig en nodig?
4. Wat zijn (mede gezien de geringe afschrijvingskosten) de argumenten voor het voeren van een baten-lastenadministratie?
5. Hoe heeft de doelmatigheid zich bij DPC ontwikkeld en hoe wordt de verdere ontwikkeling van de doelmatigheid bevorderd?
6. Wordt voldaan aan het minimum-omvangscriterium zoals de Regeling agentschappen dit stelt?
7. In welke mate is de bekostiging bij DPC vormgegeven op basis van prestaties en liggen de prikkels op de juiste plek?

2 Kerntaken en organisatieontwikkeling

2.1 Historie

Tot 2005 was DPC een directie binnen de Rijksvoorlichtingsdienst. De directie was als eenheid ontstaan na het samengaan van de directie Toepassing Communicatietechniek en de Postbus 51 Informatiedienst. DPC is sinds 2005 een baten-lastenagentschap en valt onder de verantwoordelijkheid van de Secretaris-generaal (SG) van het Ministerie van Algemene Zaken (AZ).

2.2 Kerntaken

DPC is belast met de ondersteuning van de rijksoverheid bij het gezamenlijk verbeteren van de communicatie met publiek en professionals en het ontwikkelen en in stand houden van gemeenschappelijke voorzieningen ten behoeve van de overheidscommunicatie, in welk verband in het bijzonder valt te benoemen:

- a. Advisering, begeleiding van en regievoering op (crossmediale) campagnes als onderdeel van de overheidscommunicatie;
- b. Advisering, begeleiding en regievoering van media-inkoop voor de overheid, inclusief advisering over de optimale mediastrategie en gebruik van zendtijd op radio en televisie zoals toegewezen aan de Minister van Algemene Zaken op basis van de Mediawet 2008 ten behoeve van de overheidsvoorlichting;
- c. Productie, of regievoering op de productie, van beeldmateriaal ten behoeve van de overheidscommunicatie;
- d. Advisering over de inzet van beeldmateriaal als onderdeel van de overheidscommunicatie;
- e. Ontwikkeling, verspreiding en borging van kennis op het terrein van overheidscommunicatie en communicatieonderzoek (kennismanagement) en het gezamenlijk verbeteren van de kwaliteit door middel van gerichte advisering en ontwikkeling en uitvoering van professionaliseringsprogramma's;
- f. Bemiddeling tussen vraag en aanbod van communicatiecapaciteit binnen de overheid (communicatiepool);
- g. Advisering, begeleiding en uitvoering van onderzoeken naar de effectiviteit van campagnes en omgevingsonderzoek ten behoeve van de overheid;
- h. Uitvoeren van contentbeheer en doorontwikkeling van Rijksportaal;
- i. Regievoering en optimalisering van de publieksvoorlichting;
- j. Uitvoeren van contentbeheer, optimalisatie van vindbaarheid en functioneel beheer van websites ten behoeve van overheidscommunicatie;
- k. Advisering over inzet van online media als onderdeel van de overheidscommunicatie;
- l. Rijksbrede advisering, begeleiding en inkoop van communicatiebestedingen als Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) en aankoopcentrale voor de categorie communicatie;
- m. Afbakening van categorie communicatie en inventarisatie communicatiebehoeften als rijksbreed categoriemanager communicatie.

2.3 Inrichting organisatie

Het primaire proces van DPC is georganiseerd in drie taakgebieden die zijn gekoppeld aan de verschillende terreinen van dienstverlening van DPC:

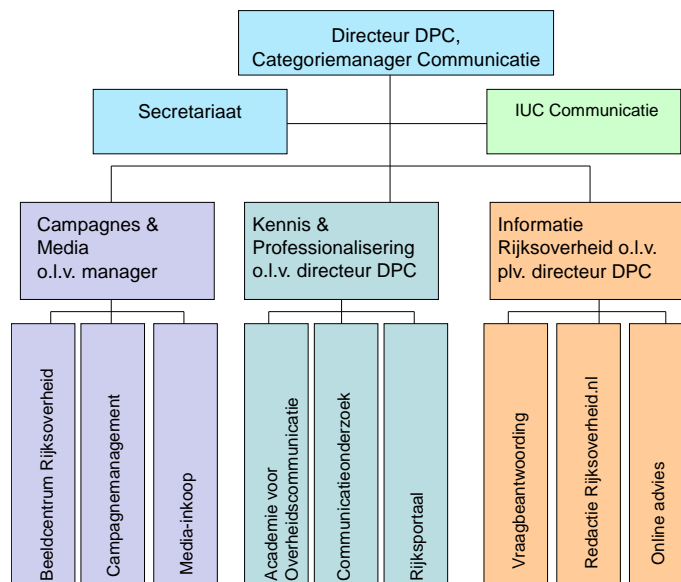
- Campagnes en Media onder leiding van een manager taakgebied

- Kennis en Professionalisering onder leiding van de directeur DPC
- Informatie Rijksoverheid onder leiding van de plaatsvervangend directeur DPC

Elk taakgebied is onderverdeeld in clusters en staat onder leiding van een coördinator. Daarnaast heeft DPC één ondersteunend cluster dat direct onder de directeur DPC is geplaatst, te weten het cluster IUC Communicatie. De Managementondersteuning (Secretariaat) staat onder leiding van een teamleider en is eveneens direct onder de directeur geplaatst.

De taak "Categoriemanager Communicatie" is een onderdeel van de portefeuille van de directeur DPC.

Onderstaand wordt het organogram van DPC gepresenteerd.



Het managementteam (MT) van DPC is verantwoordelijk voor de interne sturing. Het managementteam bestaat uit de directeur DPC, de plaatsvervangend directeur en de derde taakgebiedmanager. Het managementteam komt wekelijks bijeen. Aan dit overleg nemen tevens Concerncontrol en unit P&O deel. In dit overleg wordt de leiding van de taakgebieden en bedrijfsvoering besproken en afgestemd. Daarnaast wordt driewekelijks het managementteam uitgebreid met alle clustercoördinatoren. Dit zogenaamde "MT-plus" heeft tot doel om DPC brede aangelegenheden te bespreken en met elkaar af te stemmen.

Daarnaast is er een portefeuillevelding gemaakt van DPC brede onderwerpen. De directeur DPC is verantwoordelijk voor de corporate communicatie, het corporate kennismanagement, de inkoop, het kwaliteitsprogramma DPC, personeel en organisatie. De plaatsvervangend directeur DPC is verantwoordelijk voor kantoorautomatisering, informatiebeveiliging, audit en control.

Met het moederdepartement AZ heeft DPC in 2011 afspraken gemaakt om de bedrijfsvoering helemaal over te dragen aan AZ met ingang van 1 januari 2012. Dit betekent in de praktijk dat het agentschap de ondersteuning op PIOFACH-taken krijgt vanuit AZ en hiervoor een overheadvergoeding betaald. Een klein deel van de bedrijfsvoering is bij DPC gebleven. Dit betreft het secretariaat, de

directie, de manager taakgebied, Traffic en enkele kleine materiële budgetten (bijv. corporate communicatie). Traffic is een onderdeel binnen het cluster IUC Communicatie dat logistieke ondersteuning geeft bij projecten in het bijzonder op het terrein van inkoop en aanbesteding.

Tot slot is het van belang te melden dat DPC delen van de dienstverlening uitbesteedt aan marktpartijen. De financieel grootste en meest opvallende hierbij zijn de media-inkoop en vraagbeantwoording door de rijksoverheid. DPC verzorgt voor de rijksoverheid de media-inkoop. De basis hiervoor is de Regeling media-inkoop 2004. Deze regeling maakt deelname voor de rijksoverheid van media-inkoop via DPC verplicht. Daarnaast kunnen organisaties die gelieerd zijn aan de rijksoverheid vrijwillig deelnemen, evenals medeoverheden. De ondersteuning bij de media-inkoop en de -administratie (condities, plaatsingen en facturatie) heeft DPC uitbesteed aan een marktpartij en op dit moment is dat GroupM.

Daarnaast is DPC verantwoordelijk voor de beantwoording van algemene publieksvragen via de telefoon en e-mail. Het betreft de vragen die vroeger via 'Postbus 51' aan de Rijksoverheid werden gesteld. Voor de beantwoording van telefonische vragen beschikt DPC over een telefoonnummer. Voor de e-mailbeantwoording wordt gebruik gemaakt van een contactformulier op site www.rijksoverheid.nl. Voor de beantwoording van beide soorten publieksvragen heeft DPC een contactcenter gecontracteerd en dat is op dit moment Arvato. Tot slot is het streven van DPC om meer activiteiten in de markt te plaatsen, zoals dat onlangs heeft plaatsgevonden bij de doorontwikkeling en de gebruiksondersteuning van het Platform Rijksoverheid Online. Het uitbesteden zelf is hierbij geen doel op zich. DPC hanteert als werkwijze dat als de markt in staat is bepaalde werkzaamheden efficiënter uit te voeren dan DPC, dat deze werkzaamheden – onder regie – worden uitbesteed.

2.4 Organisatieontwikkeling

Een belangrijke ontwikkeling waar DPC mee te maken heeft is het feit dat DPC op 1 januari 2014 formeel is gestart als *IUC Communicatie*. Door de IUC-vorming gaat DPC voor de gehele rechtspersoon Staat der Nederlanden werken. Als IUC zal DPC ook inkoop verzorgen die voorheen niet tot haar domein behoorde, zoals de inkoop van communicatieadvies. Door deze ontwikkeling zal DPC, waar nodig, prioriteiten moeten stellen bij de te honoreren verzoeken.

Een verdere invulling van de IUC status vindt nog plaats mede omdat niet alle (rijksbrede) Europese aanbestedingen voor 1 januari 2014 zijn afgerond. Dit geldt in het bijzonder voor het nieuwe domein communicatieadviesdiensten.

Daarnaast is er sprake van een groeimodel voor de inkoopdienstverlening. De inkoopdienstverlening van het IUC Communicatie richt zich met name op categoriemanagement. Dat betekent dat DPC ervoor zorgt dat er rijksbrede raamovereenkomsten komen en op verzoek mini-competities begeleidt zodat er nadere overeenkomsten kunnen worden gesloten. De verwachting is dat hiermee de inkoop van communicatie grotendeels gedekt is. Er is nog onzekerheid ten aanzien van de werkbelasting die overige inkoop van communicatie met zich mee brengt. Het is overigens wel de bedoeling om op termijn ook communicatie inkoop buiten Europese aanbestedingen uit te voeren. In 2014 vindt een evaluatie plaats die moet aangeven wanneer het mogelijk is de inkoopdienstverlening uit te breiden.

Daarnaast is de visie met betrekking tot beeldcommunicatie door DPC aangepast. Dit heeft geleid tot een aanpassing van dienstverlening door het Beeldcentrum

Rijksoverheid, in de vorm van een andere organisatie en werkwijze van het Beeldcentrum. Voor de organisatieaanpassing was een aantal aanleidingen te geven, te weten de voorbereiding op IUC Communicatie, de feedback van opdrachtgevers over de werkwijze en dienstverlening en de aan de VoRa toegezegde evaluatie van de rendabiliteit van de eigen makers. Een extern bureau heeft een doorlichting van het Beeldcentrum gedaan en heeft een advies opgesteld over de toekomstige organisatie en werkwijze. Dit advies is vervolgens gekoppeld aan de leidende principes van DPC. Dit betreft het optimaal gebruik maken van de markt, het minimaliseren van administratieve lasten en uitgebreide dienstverlening aan de directies Communicatie indien gewenst en een beperkte dienstverlening voor andere onderdelen van de rechtspersoon Staat. Dit heeft geleid tot de volgende wijzigingen. Een versterking van beeldadvies, het stoppen met eigen makers, het werken met nieuwe raamovereenkomsten en de start met een nieuwe mediatheek en specifiek de Fotobank als eerste stap.

Ook op het terrein van de publieksvoorlichting is vanaf 2013 sprake van veranderingen. *Vraagbeantwoording* gebeurt op dit moment door drie kanalen, te weten telefonische beantwoording, beantwoording van een contactformulier via e-mail en vraag- en antwoordcombinaties op rijksoverheid.nl. Het voorstel is om Twitter als reactief kanaal in te zetten. Dit houdt in dat burgers via Twitter vragen kunnen stellen aan Informatie Rijksoverheid die vervolgens door het facilitair contactcenter worden beantwoord. Dit alles onder de noemer van 'Webcare'.

3 Governance

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de eerste onderzoeksvraag:

Hoe functioneert bij DPC het stelsel voor het sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt?

3.1 Inrichting

De Regeling agentschappen stelt eisen aan het te hanteren sturingsmodel en daarmee aan de governance van DPC. Het in deze regeling opgenomen resultaatgerichte sturingsmodel onderscheidt drie rollen: eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer.

De eigenaar is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de opdrachtnemer en op de algemene gang van zaken in het agentschap. Hij draagt zorg voor kwalitatief goede systemen voor toezicht op de budgettaire kaders, de continuïteit van het agentschap en de kwaliteit van de producten.

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor een goede opdrachtformulering, met een zo concreet mogelijke omschrijving van het gewenste resultaat. Daarnaast zorgt de opdrachtgever voor de financiering van de productie, informeert hij de opdrachtnemer tijdig over relevante ontwikkelingen en stelt hij, in afstemming met de opdrachtnemer, prestatie-indicatoren en rapportageafspraken op.

Ten slotte is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor een doelmatige en effectieve uitvoering van de afspraken met de opdrachtgever(s) en de eigenaar. Verder draagt hij zorg voor een bestendige interne organisatie, betreft hij tijdig de opdrachtgever(s) bij onvoorziene ontwikkelingen en is hij verantwoordelijk voor het financieel en materieel beheer.

3.2 Eigenaar

De SG van AZ is de eigenaar van DPC. Deze situatie is in 2006 ontstaan na het ontvlechten van de eigenaars- en opdrachtgeversrol, die in het verleden allebei door de Directeur-generaal van de Rijksvoorlichtingsdienst (DG RVD) werden vervuld. De eigenaar vult zijn toezichthoudende rol langs verschillende wegen in. Binnen de reguliere planning- en controlcyclus beoordeelt de eigenaar het jaarplan van DPC en de managementrapportages. Daarnaast is de eigenaar verantwoordelijk voor het bewaken van de gestelde grenzen aan het eigen vermogen. De eigenaar wordt hierbij ondersteund door de Directie Concerncontrol. Met de opdrachtnemer, de directeur van DPC, heeft de eigenaar periodiek overleg. Zaken die besproken worden bestaan o.a. uit personele onderwerpen, het jaarverslag en eventuele incidenten. De DG RVD kan bij dergelijke gesprekken aanwezig zijn; hij heeft, als voorzitter van de VoRa, een open stoel bij het overleg tussen opdrachtnemer en eigenaar. In de praktijk komt het overigens nauwelijks voor dat de opdrachtgever overleg moet hebben met de eigenaar. Dit gebeurde bijvoorbeeld ten tijde van de IUC-vorming, maar over het algemeen zijn er weinig zaken te bespreken. De eigenaar heeft geen contact met het Opdrachtgeversberaad (OGB); indien er overleg plaatsvindt tussen eigenaars en opdrachtgevers loopt dit via de DG RVD als voorzitter van de VoRa. Bij grote, ingrijpende en innovatieve projecten wordt wel

overleg gevoerd tussen eigenaar, DG RVD (namens de VoRa) en DPC. Verder beschikt de SG over een Bestuursraad waarin naast de directeur van DPC en de DG RVD, ook de directeur Concerncontrol zitting heeft. Zo is de driehoek ook hier aanwezig om indien nodig zaken met elkaar te bespreken.

De eigenaar stelt als toezichthouder vast dat met betrekking tot het functioneren van DPC zowel bij de opdrachtgevers als bij de opdrachtnemer sprake is van een verdere professionalisering van de rollen. Opdrachtgevers en opdrachtnemer weten goed wat hun respectievelijke taken zijn. De directeuren Communicatie van de ministeries en de DG RVD zijn goed in positie gebracht als opdrachtgevers in de VoRa. De VoRa heeft alle mogelijkheden om DPC bij te sturen en geeft goede tegenwerking aan DPC. In de doorlichting wordt onderschreven dat het een goedwerkend gremium is waar zowel de actualiteit alsook strategische onderwerpen worden besproken. De departementen bepalen de (strategische) kaders waarbinnen DPC moet werken.

De grootste risico's bij DPC zijn de politieke risico's, omdat bijvoorbeeld de Miljoenennota veilig op internet moet worden geplaatst. Met betrekking tot de ontwikkelingen omtrent de IUC-vorming (zie hoofdstuk 2), moet volgens de eigenaar het stelsel van sturen, beheersen en verantwoorden nog verder uitkristalliseren. De Directie Concerncontrol, tevens coördinerend directie inkoop richting DPC, merkt de IUC-vorming aan als aandachtspunt voor de going concern taken van DPC, omdat een groter speelveld leidt tot een grotere complexiteit voor de organisatie. Dit trekt toch een wissel op DPC.

3.2.1 *Dubbelrol eigenaarsondersteuning*

De SG wordt als eigenaar ondersteund door de Directie Concerncontrol van AZ. Concerncontrol verzorgt tevens de agentschapscontrol bij DPC; de controller is lid van het MT van DPC. Deze constructie is, mede in verband met de omvang van AZ, uit oogpunt van doelmatigheid verkozen.

De dubbelrol van Concerncontrol, als controller van DPC en concerncontroller van AZ, kan in theorie tot rolvermenging leiden. Dit is ondervangen door een scheiding tussen de taak van de controller van DPC en de directeur Concerncontrol. Wanneer de controller conflicterende belangen signaleert tussen DPC en de eigenaar escaleert hij naar de directeur Concerncontrol. Het is vervolgens aan de directeur Concerncontrol en de directeur DPC om dit belangenconflict op te lossen. In de praktijk uit deze rolverdeling zich o.a. in de manier waarop de informatievoorziening richting eigenaar plaatsvindt. Adviesnotities worden voorbereid door DPC en de controller. Ze gaan naar de eigenaar nadat de directeur Concerncontrol er zijn appreciatie op heeft gegeven.

De huidige inrichting is inherent aan de geringe omvang van de Directie Concerncontrol. De wijze waarop de agentschapscontrol nu belegd is, vergt wel een onafhankelijke opstelling en een sterke persoonlijke rolvastheid bij de concerncontroller. In de doorlichting is niet gebleken dat dit als risico aangemerkt moet worden. De vormgeving functioneert tevens naar volle tevredenheid van de eigenaar. Ook de opdrachtnemer is positief, omdat conflicterende belangen snel kunnen worden gesignaleerd, bijvoorbeeld wanneer het MT van DPC een kant op wil die strijdig is met de visie van de eigenaar. De doorlichting heeft echter wel uitgezeten, dat bovenstaande handelwijze niet is vastgelegd. Er bestaat dus geen vastgelegd protocol voor het proces en mogelijke conflicthantering indien er verschillende belangen zijn tussen het kerndepartement en DPC.

3.3

Opdrachtgever

De VoRa is namens de departementen de opdrachtgever voor de gemeenschappelijke dienstverlening van DPC. In de VoRa zijn de directeuren Communicatie van alle ministeries vertegenwoordigd. De DG RVD is de voorzitter van de VoRa, waarin hij geen formele doorzettingsmacht heeft, maar fungeert als 'primus inter pares'. De VoRa zet als opdrachtgevend gremium de strategische koers en visie uit. In de opdrachtgeversrol wordt de VoRa ondersteund door twee 'voorportalen', te weten het Opdrachtgeversberaad (OGB) en de Commissie Rijksoverheidscommunicatie (CRC). Deze gremia adviseren de VoRa, die vanuit het overkoepelende, strategische niveau de finale besluitvorming doet.

De VoRa heeft de aansturing van de gemeenschappelijke dienstverlening door DPC gedelegeerd aan het OGB.¹ Het OGB bestaat uit twee VoRa-leden, één CRC-lid en een vertegenwoordiger van de Rijksvoorlichtingsdienst en kan DPC namens de VoRa bijsturen binnen de door de VoRa gestelde kaders. Het OGB kijkt hierbij zowel naar inhoudelijke elementen als naar bedrijfsvoeringsaspecten van de gemeenschappelijke diensten door DPC. Namens de opdrachtnemer neemt ook een lid van het MT van DPC deel aan het OGB en schuiven medewerkers van DPC, indien nodig, aan. Het OGB besluit of stukken naar de VoRa gaan, en zo ja, of dit ter informatie of ter besluitvorming is. Bij besluiten die de dienstverlening aan de opdrachtgevers in de VoRa raken, moeten OGB en VoRa (doorgaans na advies van de CRC) akkoord gaan. De CRC fungeert in de praktijk als voorportaal van het OGB.²

De CRC, voorgezeten door een lid van de VoRa, bestaat uit de hoofden communicatiebeleid van de verschillende ministeries. Namens de opdrachtnemer neemt ook een lid van het MT van DPC deel aan de CRC en schuiven medewerkers van DPC waar nodig aan. De CRC kijkt voornamelijk naar campagnes en daarnaast ook naar een breder palet aan thema's, zoals de ontwikkeling van Rijksoverheid.nl, de bouw van een platform en de invulling van activiteiten door het Beeldcentrum. Doordat de CRC-leden dicht op de praktijk van DPC zitten bestaat er veel inhoudelijke expertise in de CRC. De CRC is alleen besluitvormend over de aanmelding en toetsing van rijksbrede massamediale campagnes. Op alle andere inhoudelijke terreinen is de CRC adviserend en is de VoRa het gremium dat prioriteiten stelt en besluiten neemt.

Het werken met het OGB zorgt er voor dat de VoRa beter is aangehaakt. Ook haalt het OGB werklast bij de VoRa weg. Daarnaast heerst er bij de opdrachtgever algemene tevredenheid over de werking van het agentschapsmodel. Door de agentschapsvorming is de opdrachtgever minder primair bezig met alleen het wegzetten van opdrachten, wat voorheen wel het geval was. Het huidige model en de manier waarop het momenteel functioneert is volgens de opdrachtgevers een goede oplossing om datgene te bereiken wat men binnen de communicatiediscipline voor ogen heeft. Voor de VoRa draagt het feit dat er één gemeenschappelijk doel en visie is binnen de communicatiediscipline, bij aan de goede werking van het agentschapsmodel. Eventuele tegenstrijdige belangen worden binnen deze gemeenschappelijke modus in de VoRa besproken en opgelost. DPC wordt door de opdrachtgevers gezien als een gemeenschappelijke dienst en als 'verlengstuk' van de VoRa. Ook vanuit de opdrachtnemer komt een beeld naar voren van tevredenheid over de relatie met de opdrachtgever. De manier van (samen)werken met de gremia VoRa, OGB en CRC zorgt bij DPC voor een stevige relatie en goede verbinding met de opdrachtgever.

¹ Er zijn drie OGB's, actief op de volgende onderwerpen: kabinetsbrede communicatie (OGB 1), gemeenschappelijke dienstverlening door DPC (OGB 2) en professionalisering en organisatie van de communicatiediscipline (OGB 3).

² En dan specifiek OGB 2.

3.3.1 *Opdrachtverstrekking*

Het prestatieplan van DPC is een belangrijk document waarin de opdrachtverstrekking vorm krijgt. Er is geen separate opdrachtbrief die door de opdrachtgever wordt verstuurd. DPC vertaalt alle opdrachten naar één prestatieplan. Dit plan wordt via het OGB aan de VoRa ter besluitvorming voorgelegd en vastgesteld vóór aanvang van het uitvoeringsjaar. In het prestatieplan worden zakelijke afspraken gemaakt over de door DPC te leveren prestaties en de kwaliteit van de dienstverlening. Naast eventuele nieuwe afspraken staan ook meerjarige afspraken in het prestatieplan. Mede vanwege de omvang en detaillering van het aantal producten (en daarmee van het prestatieplan van DPC) krijgt de VoRa een samengevat prestatieplan op hoofdlijnen voor akkoord voorgelegd.

DPC komt met initiatiefvoorstellen bij de uitvoering van een opdracht, maar ook de opdrachtgevers denken mee over de uitvoeringsstrategie. De invulling van het jaarprogramma van de VoRa heeft consequenties voor de uit te voeren opdrachten. Het vaststellen van het prestatieplan van DPC en het jaarprogramma van de VoRa zijn daarom in de tijd meer op elkaar afgestemd. Omdat in de praktijk het prestatieplan van DPC eerder af is dan het jaarprogramma van de VoRa, worden in het prestatieplan de keuzes die afhankelijk zijn van het jaarprogramma van de VoRa opengehouden of onder voorbehoud opgenomen. Ook hebben de opdrachtgevers de mogelijkheid om in de zomer een aanwijzing te geven over het prestatieplan van DPC van het aankomend jaar. Dit gebeurt alleen niet in de praktijk en dit blijft zodoende nog meer een theoretische mogelijkheid dan een gangbare praktijk. Het is echter wel het geval dat DPC een voorstel doet voor de prioriteiten voor het komende kalenderjaar voordat er een uitgewerkt prestatieplan in de VoRa wordt besproken. Omdat de directeur van DPC lid is van de VoRa, voorziet de eigenaar geen problemen op dit punt.

De opdrachtverstrekking zou aan scherpte kunnen winnen, indien de opdrachtgevers hun beschikbare mogelijkheden om invloed uit te oefenen optimaal benutten en al aan de voorkant van de opdrachtverstrekking input meegeven.

3.3.2 *Monitoring opdrachtuitvoering*

De VoRa en het OGB monitoren de uitvoering van het prestatieplan door middel van voortgangsrapportages. DPC levert twee keer per jaar een overkoepelende managementrapportage aan de eigenaar, welke ook naar de VoRa gaat. In het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd. In het maandelijkse OGB worden de rapportages van deelproducten en projecten uitgebreid besproken. Het OGB kijkt naar de prestatie-indicatoren die van tevoren zijn vastgesteld. Per onderdeel wordt ook gekeken naar de inrichting van het proces en de mogelijkheid om kosten te drukken. Met akkoord van het OGB gaan de definitieve rapportages door naar de VoRa voor goedkeuring. Door de voorbespreking in het OGB worden dergelijke rapportages alleen op hoofdlijnen in de VoRa besproken. In het OGB komen ook decharges van aanbestedingen of aanpassingen in de dienstverlening aan de orde. De opdrachtgevers laten hierbij veel aan DPC over, maar kijken tegelijkertijd kritisch mee. Volgens de opdrachtnemer betreft het positieve, constructieve maar ook kritische overleggen.

Aanvullende beleidswensen of beleidswijzigingen worden gedurende het jaar via het OGB in de VoRa geagendeerd. Het is aan de VoRa om hier beslissingen over te nemen. DPC kan zelf geen nieuwe prioriteiten stellen. DPC kan wel met voorstellen komen, bijvoorbeeld indien minderwerk zich manifesteert. Voor een verdere toelichting hierop, zie hoofdstuk 5.

3.3.3

IUC-aanwijzing

De opdrachtgevers in de VoRa zijn een homogene groep en vormen de hoofdmoot van opdrachtgevers voor DPC. DPC voert ook individuele opdrachten uit voor departementen of derden. Deze specifieke dienstverlening (bijvoorbeeld campagnes die binnen een specifiek beleidsterrein van een ministerie vallen) vindt plaats als dit past binnen de door de VoRa vastgestelde kaders. DPC rapporteert via het OGB aan de VoRa over dergelijke opdracht-aannames. Het OGB kijkt mee vanuit de blik van de gemeenschappelijke (communicatie)strategie. Derden, zoals Holland Casino en de Staatsloterij, kunnen zich bijvoorbeeld niet zomaar melden bij DPC om campagnes te doen. Zij kunnen alleen 'meeliften' op het gebied van de media-inkoop.

Doordat DPC sinds 1 januari 2014 een IUC is voor communicatie (zie ook hoofdstuk 2) zien opdrachtgevers wel risico's ontstaan. Zo wordt het risico gesignaleerd dat de aandacht van DPC niet exclusief meer naar de VoRa uitgaat wanneer DPC ook voor andere opdrachtgevers zoals agentschappen gaat werken. De VoRa is nu de grootste en belangrijkste opdrachtgever. Nieuwe opdrachtgevers belasten in principe hetzelfde fte-aantal van DPC dat momenteel grotendeels voor de VoRa wordt ingezet. Daarnaast kent de VoRa praktisch dezelfde belangen en daarmee eenzelfde soort opdrachten. Deze homogeniteit vergemakkelijkt een flexibele opdrachtverstrekking. Met nieuwe opdrachtgevers verandert dit mogelijk. Tot slot zou IUC-vorming voor de opdrachtgevers kunnen zorgen voor meer bureaucratie, doordat zij bepaalde inkoop bij andere departementen en IUC's zouden moeten gaan verrichten. Deze ontwikkelingen brengen voor de opdrachtgevers dus nog enige onzekerheid met zich mee over de gevolgen van de IUC-aanwijzing.

De doorlichting wijst wel uit dat de opdrachtnemer en opdrachtgever op dit punt enigszins van mening verschillen. DPC is namelijk niet voornemens de aandacht voor de VoRa te wijzigen. Doordat DPC al categoriemanagement voor de communicatie deed, brengt de aanwijzing als IUC volgens de opdrachtnemer geen grote risico's met zich mee. Een toenemend aantal opdrachtgevers wordt per saldo niet als een risico beschouwt, maar als kans. Doordat er andere opdrachtgevers komen kan er volgens DPC ook meer synergie en strakkere sturing op opdrachten plaatsvinden.

3.4

Opdrachtnemer

DPC is de opdrachtnemer. De directeur van DPC vervult een brugfunctie naar de departementen en voert periodiek overleg met zowel de eigenaar als met de DG RVD.

DPC denkt mee met de opdrachtgevers bij de invulling van de opdracht. Ook neemt DPC de wensen van de opdrachtgevers gedurende het jaar mee. Dit krijgt bijvoorbeeld zijn beslag in het prestatieplan. Hierbij stelt DPC ook eigen initiatieven voor. De VoRa is uiteindelijk wel het gremium om hier akkoord voor te verlenen. DPC informeert de opdrachtgevers over de uitvoering van de opdracht, via CRC en OGB, middels managementrapportages en legt verantwoording af met het jaarverslag. Vanuit de kant van de opdrachtgevers wordt de manier waarop DPC hen informeert op prijs gesteld. DPC geeft veel informatie en is transparant, neemt de opdrachtgevers mee in de tussenstappen en informeert ze over de mogelijke consequenties voor het proces.

DPC doet jaarlijks op basis van het prestatieplan een beroep op de taakbijdrage, die (centraal) op de begroting van het moederdepartement (AZ) staat. Toen deze budgetten nog bij de departementen op de begroting stonden, moest DPC telkens budget 'collecteren'. Deze situatie behoort inmiddels tot het verleden. Het feit dat de

financieringsvorm van de gemeenschappelijke dienstverlening door DPC via één gemeenschappelijke taakbijdrage verloopt, draagt volgens de opdrachtnemer bij aan rust op het gebied van de governance van het agentschap en bevordert de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer.

Indien de VoRa nieuwe, structurele dienstverlening aan het takenpakket van DPC toevoegt, is de consequentie dat hiervoor de taakbijdrage dient te worden verhoogd. In dat geval leveren de departementen hun bijdrage aan deze verhoging. DPC stelt van tevoren een business case op, om te beoordelen of de nieuwe producten of diensten interessant genoeg zijn voor de opdrachtgevers en voor DPC. DPC inventariseert dan onder meer de behoefte bij de opdrachtgevers, verkent de markt, maakt een kosten-batenanalyse en brengt in kaart wat de consequenties zijn voor DPC op financieel en personeel gebied. De VoRa beslist uiteindelijk of de taak wordt toegevoegd aan het takenpakket. Als voor een uitbreiding van de dienstverlening de personele inzet verhoogd moet worden, is ook de eigenaar bij de besluitvorming betrokken. In hoofdstuk 5 wordt hier verder op ingegaan.

Zowel vanuit de eigenaar als vanuit de opdrachtgevers komen positieve signalen over de opdrachtnemer. DPC wordt als een professionele organisatie gezien. De VoRa is trots op de communicatiediscipline en de rol van DPC daarin. DPC wordt als verlengstuk van de VoRa gezien, als gemeenschappelijke dienst, die goed wordt geleid.

4 Financieel beheer

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de tweede, derde en vierde onderzoeksvraag uit het vastgestelde plan van aanpak:

Hoe is bij DPC de kwaliteit van het financieel beheer en de financiële functie gewaarborgd?

In hoeverre is de eerder aan DPC verleende afwijking op de Regeling agentschappen nog nuttig en nodig?

Wat zijn (mede gezien de geringe afschrijvingskosten) de argumenten voor het voeren van een baten-lastenadministratie?

Aan de hand van deze onderzoeksvragen kan worden nagegaan of een stelselwijziging mogelijk bijdraagt tot een beter functioneren van DPC.

4.1 Inrichting financieel beheer en de financiële functie

In AZ Weloverwogen hebben DPC en het moederministerie een principiële keuze gemaakt ten aanzien van de organisatie en werkwijze van de ondersteuning en de control. Het ministerie van Algemene Zaken is een klein ministerie. Om die reden is er voor gekozen dat het agentschap DPC op vergelijkbare wijze als reguliere dienstonderdelen gebruik maakt van het kerndepartement.

4.1.1 Financieel beheer

DPC heeft het financieel beheer geheel buiten de eigen organisatie geplaatst. Dit betekent in de praktijk dat de financiële administratie en de control door het moederdepartement worden uitgevoerd.

4.1.2 Positionering financiën binnen MT DPC

DPC heeft bij AZ Weloverwogen gekozen voor een platte managementstructuur. Dit betekent dat onder het niveau van de directeur slechts twee managementniveaus worden onderscheiden, taakgebiedmanager en clustercoördinator, en dat wordt gewerkt met dubbelfuncties. De directeur DPC is in de huidige situatie tevens manager van het taakgebied Kennis en Professionalisering. De plaatsvervangend directeur heeft tevens de portefeuille audit en control en is voorts de manager van het taakgebied Informatie Rijksoverheid. Bij de plaatsvervangend directeur komen zodoende veel lijnen en verantwoordelijkheden samen.

De ADR beschouwt een dergelijke constructie met dubbelfuncties als een mogelijk risico, omdat dit voor medewerkers de escalatiemogelijkheden beperkt. DPC geeft aan mogelijke risico's die met de dubbelfuncties samenhangen te ondervangen door de clustercoördinatoren van DPC zelf financiële verzoeken in te laten brengen in het MT, waarvan ook de controller van DPC lid is. Bij DPC is voor deze inrichting gekozen vanwege de aard en omvang van het agentschap en de daarop toegepaste platte managementstructuur.

De *countervailing powers* binnen DPC zouden versterkt kunnen worden door de processen die de risico's ondervangen van de dubbele posities van de directeur en plaatsvervangende directeur op het gebied van financiën schriftelijk vast te leggen, waarbij ook ruime aandacht wordt besteed aan escalatiemogelijkheden.

4.1.3 *Financiële administratie*

De financiële administratie van zowel het moederdepartement (in het kas-verplichtingenstelsel) als van DPC (in het baten-lastenstelsel) zijn ondergebracht bij de financiële administratie van AZ. Er is één administratief systeem (CODA) waarin twee separate bedrijven zijn aangemaakt. De boekingsystematiek op de achtergrond en de coderingen zijn iets anders, maar voor 80% is de functionaliteit in beide administraties gelijk.

Vanwege de verbondenheid met het primaire proces zijn de basishandelingen rond het aangaan van projecten en verplichtingen belegd binnen DPC zelf, bij het team Traffic.

Het afgelopen jaar is de administratie van DPC opnieuw ingericht door de Taskforce Financiële Administratie. De aanleiding daarvoor was dat de bestaande inrichting niet meer voldeed aan de sturingsbehoefte. Iedere opdracht van een ministerie werd in de oude situatie als extern project gezien, maar sinds een aantal jaren is er de taakbijdrage van de VoRa. De administratie moest hierop afgestemd worden, zodat de verantwoording naar de VoRa eenvoudiger kon worden opgesteld. De interne sturingsinformatie kan nu rechtstreeks gegenereerd worden uit de administratie, zonder dat er nog aanvullende spreadsheets nodig zijn. Dit heeft de verantwoording per project en de sturing op kosten, opbrengsten en resultaat vereenvoudigd.

4.1.4 *Vereisten aan administratie vanwege BTW-plicht en Besluit Markt en Overheid*

DPC verricht een deel van zijn werkzaamheden voor derden (andere rechtspersonen dan de Staat). Voor dit deel van de werkzaamheden is DPC BTW-plichtig. Verder gelden voor dit deel van de omzet de uitgangspunten voor kostendoorberekening zoals opgenomen in artikel 3 van het Besluit Markt en Overheid (Staatsblad 2012, nr. 255), die inhouden dat de integrale kosten van goederen of diensten moeten worden doorberekend op grond van consequent toegepaste en objectief te rechtvaardigen bedrijfseconomische principes, met dien verstande dat de kosten worden berekend met toepassing van een stelsel van baten en lasten.

DPC is BTW-plichtig over zo'n 50% van de media-omzet (in 2013 € 20,4 miljoen euro en in 2012 € 22,4 miljoen binnen de media-omzet). Daarnaast geldt de BTW-plicht ook over de relatief geringe omzet derden.

Het Fiscaal Loket van de Belastingdienst heeft op verzoek aangegeven aan welke vereisten de administratie van DPC moet voldoen en stelt hierbij dat de BTW-plicht/afdracht zowel uit een kas-verplichtingenadministratie als uit een baten-lastenadministratie mag worden onderbouwd.

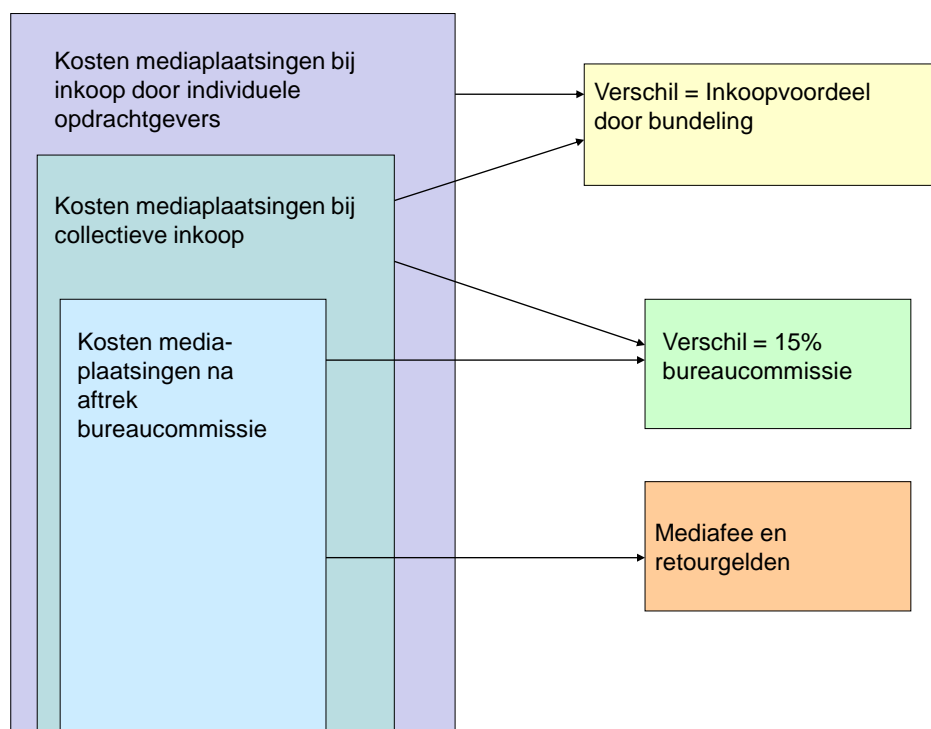
4.1.5 *Media-inkoop*

DPC verzorgt de media-inkoop voor de gehele Rijksoverheid. Dit is bepaald in de Regeling media-inkoop 2004. Daarnaast kunnen organisaties die gelieerd zijn aan de rijksoverheid vrijwillig deelnemen, evenals medeoverheden. Omdat de media-inkoop een belangrijk onderdeel is van de omzet van DPC wordt het media-inkoopproces nader toegelicht.

De Rijksoverheid besteedt jaarlijks circa € 50 miljoen aan media-inkoop. De meeste bestedingen betreffen advertenties in interactieve media en in dagbladen en spotjes op radio en televisie. Daarnaast vinden nog 'out of home' media uitingen plaats (billboards, affiches en abri).

Voor de media-inkoop en de media-administratie in de vorm van het afrekenen met de media-exploitanten en het doorbelasten hiervan aan de opdrachtgevers maakt DPC gebruik van een extern mediabureau in de markt, GroupM.

DPC stelt Uitgangspuntendocumenten op voor alle producten, waaronder ook de media-inkoop. Hierin is een actuele en gedetailleerde beschrijving vastgelegd, inclusief het beleidskader, de procesafspraken en de uitvoeringsafspraken. In onderstaande figuur wordt inzicht gegeven op hoofdlijnen in opbouw van de kosten bij de media plaatsingen. Daarna volgt een verdere toelichting.



Kosten mediaplaatsingen bij inkoop door individuele opdrachtgevers

Dit zijn de tarieven, die door individuele opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid met uitgevers en media-exploitanten worden uit onderhandeld op basis van individueel volume.

Kosten mediaplaatsingen bij collectieve inkoop

Dit zijn de tarieven, die collectief met uitgevers en media-exploitanten worden uit onderhandeld op basis van totale volume van de Rijksoverheid.

Kosten mediaplaatsingen na aftrek van bureaucommissie

Dit is het feitelijke tarief dat opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid betalen. Het betreft het tarief bij collectieve inkoop inclusief aftrek van 15% bureaucommissie. Over dit tarief wordt de *mediafee* in rekening gebracht en de *retourgelden* uitgekeerd.

Inkoopvoordeel

Het inkoop voordeel dat de Rijksoverheid behaalt door stapeling van individuele volumes.

Bureaucommissie

Deze korting (meestal 15%) ontvangt het uitvoerende bureau van de media-exploitanten voor haar bemiddeling en voor het betalingsrisico. Deze commissie is 15% korting over het "tarief bij collectieve inkoop" voor ROTA-erkende mediabureaus. ROTA staat voor Raad van Orde en Toezicht Advertentiewezen. DPC ontvangt deze korting van het uitvoerende bureau en geeft deze volledig door (als retourcommissie) aan alle opdrachtgevers die gerechtigd zijn om op de rijksbrede contracten van de Rijksoverheid mee te plaatsen.

Retourgeden

Dit is een verzamelterm voor de posten *mediavolumekortingen, bonuskortingen, de betalingskorting, boetes bij online voor levering van mediaruimte, die niet aan de normen voldoet* en de *Nog te ontvangen facturen (NTO's)*. Deze gelden ontvangt DPC en deze gelden worden uitgekeerd aan opdrachtgevers als kortingspercentage over de kosten van mediaplaatsingen na aftrek van de bureaucommissie.

Mediavolumekortingen (MVK's)

Dit zijn kortingen op het niveau van het uitvoerende bureau die zij ontvangt doordat zij voor meerdere klanten (zoals bijvoorbeeld Unilever en KPN) mediabestedingen inkoop dan alleen voor DPC. Over deze totale bestedingsvolumes worden jaarlijks kortingen onderhandeld door het uitvoerende bureau met haar leveranciers. Het resultaat is afhankelijk van de definitieve bestedingen. De betaling wordt in het jaar (t+1) uitgekeerd over het jaar (t).

Bonussen

Dit zijn achteraf verkregen voordelen bij realisatie van een vooraf gecontracteerd en bepaald bestedingsniveau bij een media-exploitant. Deze bonussen kunnen in geld of in mediaruimte worden uitgekeerd. In het jaar (t+1) ontvangt DPC van het uitvoerende bureau deze bonus over het vorig jaar (t).

Betalingskorting

In de contracten die het uitvoerende bureau met media-exploitanten sluit, staat dat bij betaling binnen een bepaalde termijn een korting wordt verleend. Deze vorm van korting wordt betalingskorting genoemd en bedraagt thans 0,4% van de kosten van de mediaplaatsingen bij betaling binnen 14 dagen.

Boetes

Wanneer de kwaliteit van de geleverde mediaruimte voor het mediumtype online niet aan de door DPC gestelde kwaliteitsnormen voldoet, betaalt een media-exploitant een contractueel overeengekomen boete.

Nog te ontvangen bedragen (NTO's)

Het komt regelmatig voor dat uitgevers en media-exploitanten geen bedrag of een te laag bedrag in rekening brengen voor het plaatsen van een advertentie of een media uiting op radio of TV. Dit betreft dus mediaplaatsingen die wel geleverd zijn maar waarvoor het uitvoerende bureau zelf geen facturen heeft ontvangen van de media-exploitant. DPC ontvangt ook geen facturen van het uitvoerende bureau voor deze geleverde prestaties. DPC factureert opdrachtgevers echter wel voor deze prestaties.

Uitgaande van een beginsaldo ontstaat een 'fictieve pot' die wordt gevuld met de bonussen, mediavolumekortingen, de betalingskortingen, eventuele boetes en de NTO's. Uit de 'fictieve pot' worden de bonuskortingen aan de opdrachtgever betaald

die thans 6,5% bedraagt op de factuur van de kosten van de mediaplacering na aftrek van de bureau-fee voor de inschakeling van DPC (voor 2014 2,8%). Tevens worden uit de 'fictieve pot' de bonussen voor GroupM betaald bij uitmuntend goede levering van diensten conform het afgesloten contract. Dit is maximaal 0,5% over de media-inkopen. Daarnaast worden ook nog een aantal diensten ten behoeve van het collectief uit de 'fictieve pot' betaald.

In het contract is tevens afgesproken dat van de bonussen en de betalingskortingen 20% naar GroupM gaat en 80% voor DPC bestemd is.

Dit betalingsverkeer over de jaargrenzen loopt via de balans van DPC en het gaat hierbij om de balansposten:

- Debiteuren (media-inkoop);
- Nog te ontvangen (Nog te ontvangen retourgelden, tegoeden media-exploitanten);
- Crediteuren (media-inkoop);
- Nog te betalen (Nog te betalen retourgelden, Nog te betalen media-exploitanten en Nog te betalen bonuskorting).

De ADR controleert al deze balansposten afzonderlijk tijdens de jaarrekening-controle. Voor een deel steunt de ADR op de controlewerkzaamheden van de accountant van GroupM (op dit moment Deloitte).

4.2

Baten-lastenstelsel

DPC hanteert in de financiële administratie het baten-lastenstelsel. In de doorlichting is een analyse gemaakt van het gebruik van specifieke faciliteiten die het baten-lastenstelsel biedt. Aanleiding om hier bij DPC naar te kijken zijn de afschrijvingen die ruim onder de 5% blijven. DPC heeft de administratie ingericht volgens het baten-lastenstelsel. Er is gekeken naar het gebruik van de specifieke faciliteiten die het baten-lastenstelsel biedt. Dit leidt, op basis van de interne jaarrekening over 2012, tot de volgende feiten:

- Op de balans van DPC zijn in de periode 2009-2012 geen materiële of immateriële vaste activa voorgekomen. De activa bestaan uitsluitend uit debiteuren, nog te ontvangen bedragen en liquide middelen;
- DPC heeft in de periode 2009-2012 geen gebruik gemaakt van de leenfaciliteit bij het ministerie van Financiën. Dit hangt samen met het ontbreken van vaste activa;
- Vanwege het ontbreken van vaste activa kent DPC geen afschrijvingskosten;
- In 2012 bedroegen de overlopende activa (Nog te ontvangen) 20% van de totale baten. De belangrijkste post bij de Nog te ontvangen bedragen heeft betrekking op nog te ontvangen retourgelden bij de media-inkoop (€ 1,2 mln.); Inherent aan de media-inkoopmarkt is dat in het jaar volgend op de inkoop nog kortingen worden verleend. Zie voor een nadere toelichting hierop § 4.1.5.
- In 2012 bedroegen de overlopende passiva (Nog te betalen) 62% van de totale lasten;
- De belangrijkste posten onder Nog te betalen bedragen zijn schuldposities die ontstaan bij media-inkoop: Nog te betalen retourgelden (€ 1,1 mln.), Nog te betalen media-exploitanten (€ 8,2 mln.) en Te betalen bonuskorting (€ 3,5 mln.). Een tweede belangrijke post betreft het saldo meer- minderwerk voor de VoRa (€ 3,1 mln.);
- De voorzieningen bedroegen in 2012 1,4% van de totale lasten (2011: 5,5%);
- Het eigen vermogen per balansdatum bedroeg de afgelopen jaren respectievelijk 6,9% (2011), 7,8% (2012) en 4,7% (2013);

- De media-omzetten zijn een aantal jaren flink gedaald. Inmiddels is er sinds 2013 weer een licht stijgende lijn. Het maximaal toegestane eigen vermogen wordt berekend over de gemiddelde omzet over de afgelopen drie jaar. Stijgingen en dalingen in de omzet worden zo gedempt.

4.2.1

Heroverweging baten-lastenstelsel

DPC maakt miniem gebruik van de faciliteiten die het baten-lastenstelsel biedt om kosten te kunnen spreiden over verschillende jaren. Er zijn geen afschrijvingskosten omdat DPC geen vaste activa heeft en niet leent bij Financiën voor investeringen. Aan de andere kant geven geïnterviewden geven wel aan dat het baten en lastenstelsel meerwaarde biedt. Het zorgt naar zeggen voor transparantie en heldere sturing op de opdracht.

In dat kader zijn de volgende argumenten gewisseld ten aanzien van een verandering van baten-lastenstelsel naar een kas-verplichtingenstelsel.

Argumenten voor stelselverandering

- Het baten-lastenstelsel is initieel bedoeld om investeringen over meerder jaren te kunnen verdelen. Zo worden de kosten die hiermee gepaard gaan niet in 1 jaar doorbelast aan de eigenaar en/of opdrachtgevers. Voor de investeringen kan gebruik worden gemaakt van de leenfaciliteit bij Financiën.
- DPC kent géén afschrijvingen en heeft daarom een afschrijvingsnorm van 0%. DPC maakt daarom ook geen gebruik van de leenfaciliteit bij Financiën.
- De financiële administratie voor DPC wordt reeds uitgevoerd naast de kas-verplichtingen administratie van AZ binnen dezelfde applicatie.
- De omzet derden is gering (<0,5% van de omzet) in de periode 2009-2012, waardoor de vereisten die het Besluit markt en overheid stelt geen argument is voor het voeren van een baten-lastenadministratie. Dit kan ook met een kas-verplichtingenadministratie.
- DPC rekent voor het grootste gedeelte van haar omzet geen tarieven, namelijk de taakbijdrage gemeenschappelijke diensten en media-inkoop (vaste fee). De tariefstelling wordt dus nauwelijks beïnvloed door het overgaan op een kas-verplichtingenstelsel.
- De kasreserve van 5% stelt DPC in staat om de huidige bedrijfsvoering op een vergelijkbare en ook verantwoorde wijze te voeren binnen het kas-verplichtingenstelsel met behoud van de huidige bekostiging. De afgelopen vier jaar zijn er geen exploitatieverliezen opgetreden die groter waren dan de beschikbare financiële buffer. Daarnaast is er ruimte om een buffer aan te leggen voor toekomstige kosten en om de retourgelden af te wikkelen die samenhangen met de media-inkoop.
- De retourgelden bij de media-inkoop (circa € 3 mln.) worden verrekend over jaargrenzen heen (via transitoria op de balans). Dit is gebruikelijk in de media-inkoopbranche. Dit kan evenwel worden opgevangen binnen een kasreserve.

Argumenten tegen stelselverandering

- Met het baten-lastenstelsel sluit DPC aan bij de markt waar het agentschap zijn primaire taak heeft. Omdat GroupM ook het baten-lastenstelsel voert is de aansluiting met de DPC-administratie eenvoudiger (de media-omzet beslaat meer dan de helft van de totale omzet van DPC).
- Voor de media-inkoop zou een extracomptabele administratie moeten worden bijgehouden vanwege de uitbesteding aan een externe partij, GroupM, die op baten-lasten werkt. Dit is mogelijk foutgevoeliger en minder doelmatig.

- Retourgelden bij de media-inkoop worden verrekend over jaargrenzen heen (via transitoria op de balans). Dit is gebruikelijk in de media-inkoopbranche.
- Het baten-lastenstelsel draagt bij aan de bestaande cultuur van bedrijfsmatig werken en kostenbewustzijn bij DPC.
- Het baten-lastenstelsel geeft bestuurlijke rust, want dit betekent meer flexibiliteit in de manier van werken. Dit houdt in dat er een buffer is voor bedrijfsvoeringsrisico's, mogelijkheid tot voorzieningen en er hoeft voor extra opdrachten of financiering van het jaarplan 'niet met de pet rond' te worden gegaan. De bestuurlijke rust straalt ook uit naar de opdrachtgevers en de eigenaar.
- De meeste opdrachtgevers van DPC voeren het kasstelsel, echter doordat DPC ook met langere (interne en externe) projecten werkt die over de jaargrens heengaan, zoals campagnes, biedt het baten-lastenstelsel een beter inzicht in de totale kosten van dergelijke langer lopende projecten. Door meer- en minderwerk en onderhanden werk vindt verrekening plaats over de jaargrenzen heen.
- Het baten-lastenstelsel leidt m.b.t. de mediafee tot stabiele tarieven voor de dienstverlening van DPC.
- Binnen het ministerie van AZ wordt voor het kernministerie het kasverplichtingenstelsel gevoerd en voor DPC het baten-lastenstelsel. Dit zorgt ervoor dat eventuele fluctuaties in het resultaat van DPC, die voor AZ-begrippen (relatief) substantieel kunnen zijn, geen invloed hebben op de begroting van het relatief kleine kerndepartement AZ.

4.2.2 *Uitzondering eigen vermogen*

Bij de instelling van DPC als agentschap is een afwijking verleend op de Regeling vermogensvoorschriften baten-lastendiensten 2001 (één van de voorlopers van de Regeling agentschappen). Deze afwijking is per brief van 15 september 2003 (BZ 2003-1002 M) aan het Ministerie van AZ bevestigd en houdt in dat de media-inkopen tot de omzet van DPC gerekend mogen worden, omdat DPC ook de risico's rondom de media-inkopen draagt. Met deze afwijking wordt de grondslag voor het berekenen van het maximaal toegestane eigen vermogen verruimd (5% van de gemiddelde omzet in de afgelopen drie jaar).

Per 2014 worden de media-inkopen niet meer beschouwd als programma en worden dan ook als direct aan het primair proces gerelateerde kosten gerekend die noodzakelijk zijn om de missie van DPC te kunnen verwezenlijken: *Het helpen van de Rijksoverheid bij het verbeteren van de communicatie met publiek en professionals. Met kennis van de markt en verstand van het vak.* Alle media-inkopen worden zodoende verantwoord in de agentschapsadministratie van DPC.

De eerder verleende afwijking op de Regeling agentschappen is niet langer benodigd en wordt derhalve ingetrokken.

5 Doelmatigheidsbevordering en bekostiging

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de vijfde, zesde en zevende onderzoeksvraag:

Hoe heeft de doelmatigheid bij DPC zich ontwikkeld en hoe wordt de verdere ontwikkeling van de doelmatigheid bevorderd?

Wordt voldaan aan het minimum-omvangscriterium zoals de Regeling agentschappen dit stelt?

In welke mate is de bekostiging bij DPC vormgegeven op basis van prestaties en liggen de prikkels op de juiste plek?

5.1 Doelmatigheidsontwikkeling en -bevordering

Het doel van het agentschapsmodel is het stimuleren van de doelmatigheid in de uitvoerende taken van de Rijksoverheid. Doelmatigheid wordt bereikt door een combinatie van een zo hoog mogelijke kwaliteit tegen een zo laag mogelijke kostprijs. In de Rijksbegrotingsvoorschriften worden agentschappen gevraagd om jaarlijks in de begroting en in de verantwoording te rapporteren over passende doelmatigheidsindicatoren. Voor het vaststellen van doelmatigheidsontwikkeling zijn stabiele en vergelijkbare historische gegevens nodig op basis waarvan indicatoren geformuleerd kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat er een besturingsmodel is dat voldoende prikkels bevat om doelmatiger te werken. DPC maakt bij haar taakuitvoering onderscheid tussen 'grote' en 'kleine' doelmatigheid.

5.1.1 Grote doelmatigheid

Onder grote doelmatigheid wordt de doelmatigheid verstaan die DPC bereikt op het beleidsterrein overheidscommunicatie. Deze slaat niet direct bij DPC neer, maar bij de Rijksoverheid als geheel. De gemeenschappelijke dienstverlening van DPC heeft gezorgd voor standaardisatie van werkprocessen. Hierdoor zijn besparingen voor alle departementen gerealiseerd. Vaak is het lastig om deze besparingen precies te kwantificeren omdat er geen nulmetingen hebben plaatsgevonden. Met de overgang van taken van de directies communicatie naar DPC verloopt het proces efficiënter dan wanneer ieder departement deze zaken voor zichzelf zou moeten regelen. Voorbeelden zijn:

- de gezamenlijke media-inkoop leidt tot een inkoopvoordeel van 20 tot 30%. Bij een media-inkoop in 2013 van € 38,6 miljoen bedraagt dit circa € 9,5 miljoen;
- de invoering van de Rijkshuisstijl, ter vervanging van de huisstijl van alle departementen;
- het Beeldcentrum, waarmee de Rijksoverheid een betere uitgangspositie voor zichzelf creëert door gezamenlijk de markt hiervoor te betreden. Er is dan een generiek pakket voor het afkopen van rechten;
- Overname van het beheer van website defensie.nl door het Platform Rijksoverheid Online: berekende besparing van € 2,4 miljoen structureel;
- De toewijzing van DPC als IUC voor communicatie. Voor verdere toelichting over de IUC vorming zie hoofdstuk 3.

De grote doelmatigheid die DPC kan bereiken wordt voor de VoRa inzichtelijk gemaakt in business cases. DPC gebruikt ook business cases om kritisch te kijken welke taken zij wel of niet zou moeten uitvoeren. Een business case bepaalt of een

taak wordt uitgevoerd door DPC of - indien dit al het geval is - eventueel wordt uitbesteed aan de markt. In de business case zijn indien relevant indicatoren opgenomen om te meten of afspraken en gewenste effecten worden behaald. DPC stelt dat bij zij bij een business case naast kosten ook kijkt naar kwaliteitscriteria. In de beschouwingsperiode van het onderzoek is sprake van een aantal voorbeelden. Een voorbeeld is de overname van het beheer van de Rijkshuisstijl van Vijfkeerberlouw. In deze business case worden kosten en opbrengsten tegen elkaar afgezet en expliciet voorgelegd aan eigenaar en opdrachtgever. Een ander voorbeeld is de vorming van een gemeenschappelijke dienst en gemeenschappelijke inkoop van congressen en evenementen. De bestudeerde stukken hebben overigens meer kenmerken van een projectbegroting dan van een volledige business case.

5.1.2

Kleine doelmatigheid

Onder kleine doelmatigheid wordt de doelmatigheid verstaan die DPC bereikt in het eigen primair proces. Ten tijde van de invulling van de taakstelling Rutte I stond in het kader van deze kleine doelmatigheid de vraag centraal hoe DPC met minder capaciteit de kwaliteit van de dienstverlening kon handhaven en waar mogelijk zelfs kon versterken. De taakstelling is onder de noemer AZ Weloverwogen over het departement verdeeld en bij DPC neergeslagen vanaf 2012. Deze taakstelling heeft de basis gelegd voor het huidige DPC in omvang en taken en vormde tevens een prikkel voor verdere doelmatigheidsverbetering bij DPC.

Bij de invulling van de taakstelling speelde de VoRa ook een belangrijke rol. De kwantitatieve doelstelling is gecombineerd met een kwaliteitsslag. Om de kwantitatieve doelstelling te realiseren zijn drie criteria gehanteerd:

- Focus op kerntaken;
- Versobering dienstverlening;
- Uitbesteding onder regie.

Op basis van deze criteria zijn per taakgebied de wijzigingen in het producten- en dienstenaanbod uitgewerkt.

De kleine doelmatigheid verschilt per cluster. In totaal zijn er 10 clusters, waarvan bij 3 à 4 minder te bereiken valt op het gebied van de doelmatigheid. Bij de Academie is bijvoorbeeld minder ruimte te vinden om doelmatiger te werken aangezien deze zelf een beperkt aantal opleidingen uitvoert en het grotendeels in een partnership door een marktpartij wordt gedaan. Bij andere clusters is door te innoveren financiële ruimte gecreëerd. Voorbeeld: de vraagbeantwoording bij Arvato. Als behandelingstermijnen daar met gemiddeld 5 seconden kunnen worden verkort, is er sprake van significante besparingen op de kosten van DPC.

De doelmatigheidsbevordering van DPC zit volgens de ADR primair in het prestatieplan. De ADR gaf tot voor kort een ex ante verklaring bij het jaarlijkse prestatieplan dat alle aannames met betrekking tot de inzet van de capaciteit adequaat onderbouwd waren. Dit was een waarborg voor de VoRa dat de opdrachten doelmatig uitgevoerd zouden worden. Per 2014 is deze taak overgenomen door de Directie Concerncontrol van AZ.

De bijdrage van de agentschapsstatus aan doelmatigheidsontwikkeling uit zich in bedrijfsmatig werken en meer aandacht en focus op de kosten. Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers van DPC een grote intrinsieke motivatie hebben voor hun werk en dat er een bedrijfsmatige cultuur heerst. DPC geeft aan het ook als een taak te zien om toe te zien op doelmatigheid in de opdrachten van de opdracht-

gevers. Het komt wel voor dat departementen zelf doelmatigheidswinst laten liggen, aldus DPC. In zulke gevallen wijst DPC de opdrachtgevers hier op.

5.1.3

Indicatoren

In het jaarverslag van DPC zijn verschillende indicatoren aanwezig om doelmatigheid inzichtelijk te maken. Deze zijn met name gericht op personeelsmanagement, de Academie voor Overheidscommunicatie, media-inkoop en vraagbeantwoording; zie onderstaande tabel.

| Indicator | Norm 2013 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Personeelsmanagement | | | | | |
| Fte totaal | | n.v.t. | 136,7 | 127,1 | 141,1 |
| Ziekteverzuim-percentage | Maximaal 5,5% | 4.1% | 4,0% | 3,4% | 3,8% |
| Media-inkoop | | | | | |
| Media-index RTV | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 13,9% | 22,9% |
| Media-index Interactieve Media | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 37,5% | 24,3% |
| Media-index Print | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 40,1% | 37,0% |
| Academie voor overheidscommunicatie | | | | | |
| Rapportcijfer cursisten | 7,5 | 7,6 | 7,8 | 7,6 | 8,0 |
| Vraagbeantwoording | | | | | |
| BTO rapportcijfer telefonie | 7,5 | 7,6 | 7,6 | 7,6 | 7,5 |
| BTO rapportcijfer e-mail | 7,0 | 7,5 | 7,3 | 7,3 | 7,4 |
| BTO rapportcijfer internet | 7,0 | 7,3 | 7,5 | 7,2 | 7,3 |
| Tevredenheidscijfer opdrachtgever | 7,0 | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 7,5 |
| Tevredenheidscijfer opdrachtnemer | 7,0 | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 8,0 |
| Service level telefonie | 80% binnen 40 seconden | 83% | 82% | 83% | 81,6% |
| Service level e-mail | 95% binnen 48 uur | 89% | 92% | 99,9% | 93,2% |
| | Prognose | | | | |
| Aantal telefoongesprekken | 203.995 | 216.732 | 204.425 | 195.348 | 220.080 |
| Aantal e-mails | 95.991 | 70.114 | 70.357 | 78.860 | 103.413 |

Doordat de indicatoren in het jaarverslag niet het hele werkkterrein van DPC beslaan geven de indicatoren geen volledig inzicht in de doelmatigheidsontwikkeling van het gehele primaire proces. DPC geeft echter aan dat waar doelmatigheid kan worden gemeten dit gebeurt. Er zijn bijvoorbeeld clusters waar op het gebied van de doelmatigheid minder te bereiken valt. Voor een aantal recente uitbestedingen (Platform Rijksoverheid Online) moeten nog indicatoren worden ontwikkeld. DPC

heeft momenteel geen plannen om de doelmatigheidsindicatoren in het jaarverslag verder uit te breiden. De gebruikte indicatoren dekken financieel het overgrote deel van de kosten van DPC af.

Buiten het jaarverslag zijn er prestatie-indicatoren opgenomen in het uitgangspuntendocument van elk cluster. Het ligt aan de aard van het werk van het cluster welke indicatoren er zijn opgenomen. In de meeste gevallen betreft het kwaliteits- en prestatie-indicatoren, bij sommige clusters ook productie-indicatoren. Bij het cluster Webdiensten en social media worden bijvoorbeeld als prestatie-indicatoren opgenomen: de dekkingsgraad van registraties van domeinnamen en registraties van websites, en het service level van het cluster met betrekking tot het aanvragen van domeinnamen.

Ten slotte wordt in het overkoepelende prestatieplan gekeken naar prestatie-indicatoren. Zo wordt voor 2014 in het kader van het kwaliteitsprogramma het meten van opdrachtgevertevredenheid als prioriteit gesteld. Er is een "Toolbox Opdrachtgevertevredenheid" opgesteld, en ieder cluster besteedt in het prestatieplan aandacht aan de huidige en de gewenste situatie. De opdrachtgevers kijken ook naar de prestatie-indicatoren uit het prestatieplan. Per onderdeel kijkt het OGB mee hoe dit is ingericht en of er mogelijkheden zijn om de kosten te drukken door bijvoorbeeld taken uit te besteden aan de markt.

Bij DPC is er zodoende sprake van indicatoren in veel verschillende stukken; prestatieplan, uitgangspuntendocument per cluster en jaarverslag. Dit is positief te noemen, maar niet in alle gevallen is duidelijk hoe al deze indicatoren zich tot elkaar verhouden. DPC zou nog meer de samenhang tussen deze indicatoren in beeld kunnen brengen. Daarnaast zou DPC, in samenspraak met Concerncontrol, kunnen onderzoeken of het haar overall doelmatigheid en performance in het jaarverslag verder zou kunnen kwantificeren door middel van nieuwe indicatoren. Idealiter zouden voor zoveel mogelijk kerntaken uit § 2.2 indicatoren geformuleerd kunnen worden.

Naast het monitoren van de doelmatigheid vindt er in opdracht van DPC ook campagne-effectonderzoek plaats. Dit gaat niet over het meten van efficiency, maar over de effectiviteit van de campagnes. De resultaten van dit effectonderzoek kunnen worden gebruikt in nieuwe campagnes.

5.1.4

Minimumomvang

DPC voldoet aan de minimumomvang van € 50 miljoen omzet die de Regeling Agentschappen stelt. Sinds 2013 telt de omzet media-inkoop namelijk mee voor de omzet van DPC. De achtergrond van het meetellen van de omzet wordt toegelicht in § 4.2.2. De omzet van DPC is begroot op circa € 74 miljoen per jaar in de periode 2014-2018 op basis van de ontwerp begroting 2014.

5.2

Bekostiging

5.2.1

Centralisatie budgetten opdrachtgevers

DPC kent alle 11 departementen als opdrachtgever. De budgetten van de opdrachtgevers zijn in 2006 gecentraliseerd. Het SGO heeft toen besloten tot een budget-overheveling van alle departementen naar de begroting van AZ onder de noemer 'taakbijdrage gemeenschappelijke diensten'. De totale taakbijdrage bedraagt in de ontwerp begroting 2014 € 21,3 miljoen; de destijds gehanteerde verdeelsleutel speelt inmiddels geen rol meer, in die zin dat departementen hun eigen bijdrage niet meer terugzien.

Naast de taakbijdrage gemeenschappelijke diensten is er nog het VoRa-budget voor het Jaarprogramma Gemeenschappelijke Communicatie (JGC), dat bij AZ op de begroting staat. Dit budget heeft een omvang van € 1,3 miljoen.

Bij AZ Weloverwogen is er een knip gemaakt tussen de taakbijdrage voor DPC en het jaarprogramma. Doorgaans worden activiteiten uit het JGC-budget gefinancierd die verder afstaan van de reguliere dienstverlening door DPC en die de verantwoordelijkheid zijn van de RVD zelf. Dit betreft bijvoorbeeld onderzoek naar resultaten op de lange termijn en niet zozeer daadwerkelijke uitvoering.

5.2.2

Kostprijsmodel

Bij de instelling als agentschap in 2004 heeft DPC een kostprijsmodel opgesteld. Inmiddels werkt DPC niet meer volgens dit model. Een globale beschrijving van de huidige manier van kostentoe rekening is in het prestatieplan 2010 terug te vinden. Een volledig uitgewerkte beschrijving van het kostprijsmodel, inclusief alle daarin gekozen uitgangspunten en rekenregels, is tijdens de doorlichting niet aangetroffen. DPC heeft de beschrijving per productgroep opgesteld en opgenomen in de Uitgangspuntendocumenten. De aanbeveling wordt evenwel gedaan om opnieuw een totaaldocument op te stellen met daarin opgenomen onder meer de uitgangspunten en rekenregels.

DPC heeft in 2010 drie bekostigingsmodellen geformuleerd voor de werkzaamheden die het in opdracht van de VoRa uitvoert. Daarbij zijn voor de gemeenschappelijke dienstverlening modellen 1. en 2. beschikbaar en is model 3. voor de overige dienstverlening:

1. Capaciteitsbekostiging

DPC geeft aan jaarlijks een voorstel te doen voor activiteiten, prestaties en kosten als onderdeel van het prestatieplan. Er wordt een onderverdeling gemaakt naar personele en materiële kosten. Binnen deze kostprijsmethodiek is een nadere driedeling te maken: (a) inputbekostiging, zie het Cluster Rijksportaal, (b) taakbekostiging, zie het voorbeeld van Communicatieonderzoek en (c) outputbekostiging, zie het voorbeeld van Vraagbeantwoording.

a) Inputbekostiging: Cluster Rijksportaal

De personele inzet voor het Cluster Rijksportaal worden toegerekend aan taken die door dit cluster worden uitgevoerd. Er wordt in de bekostiging geen relatie gelegd met de prestaties van het cluster (geen $p \times q$ voor specifieke producten). De kosten worden gedekt uit de taakbijdrage gemeenschappelijke diensten.

b) Taakbekostiging: Communicatieonderzoek

Bij taakbekostiging, zoals bij Communicatieonderzoek, wordt vooraf een budget vastgesteld. De capaciteit wordt toegerekend aan de taken die door het cluster worden verricht. Deze taken zijn vastgelegd in het Uitgangspuntendocument en vastgesteld door de VoRa. De toerekening van de capaciteit wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het OGB.

c) Outputbekostiging: Vraagbeantwoording

Een ander voorbeeld is de Vraagbeantwoording. In het Prestatieplan wordt een budget beschikbaar gesteld. Dit budget is $p \times q$ onderbouwd en wordt in de jaarrekening op deze grondslag afgerekend. Ondanks dat hier in het Prestatieplan sprake is van capaciteitsbekostiging, is dit feitelijk outputbekostiging.

2. Opslagpercentage op de programmakosten

Op de inkoop- en transactiekosten wordt een opslag gelegd ter dekking van de kosten van de beheerorganisatie. Zo bedraagt de mediafee € 1,3 miljoen.

3. Offertebekostiging

DPC stelt op verzoek van een opdrachtgever een offerte op voor aanvullende werkzaamheden die buiten de taakbijdrage vallen, maar geeft aan dit wel te doen binnen de afgesproken dienstverlening en kaders die de VoRa hiervoor stelt. Het gaat hierbij om van communicatieonderzoek of het uitvoeren van een campagne.

Dit vindt feitelijk alleen plaats voor inkoopkosten. Bij AZ Weloverwogen is het verkopen van uren via offertes afgeschaft. Deze bekostigingsvorm komt ook niet meer terug in de Uitgangspuntendocumenten.

In de kosten van DPC is, in tegenstelling tot bij de meeste andere agentschappen, geen opslag verwerkt voor de huisvestingskosten. DPC kan namelijk als onderdeel van AZ 'om niet' gebruik maken van de gebouwen van de Rijksgebouwendienst. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de Hoge Colleges van Staat.

Samenvattend

Op basis van het prestatieplan 2010 kan worden geconstateerd dat alleen per cluster de kosten worden weergegeven en per specifieke activiteit of prestatie. De wijze van bekostiging verschilt tussen de clusters. Voor de clusters Media-inkoop en Vraagbeantwoording is in essentie sprake van outputbekostiging. Bij de andere clusters wordt geen directe relatie gelegd tussen budget en een individuele prestatie, wel met het niveau van de taken. Daar wordt niet gewerkt met een integrale kostprijs per uur op basis waarvan de verdeling naar fte's en budget wordt gemaakt en een tarief wordt vastgesteld. Zodoende is er geen sprake van een integrale kostprijsberekening waarbij directe en indirecte kosten per product kunnen worden toegeschreven, en sprake van inputbekostiging.

5.2.3 Financieel en personeel kader

Met de VoRa en de eigenaar is in het kader van AZ Weloverwogen het financiële en personele kader vastgesteld voor de uitvoering van de afgesproken taken. Voor het aannemen van nieuwe structurele taken in opdracht van de VoRa is de hoofdregel dat deze gepaard moeten gaan met overdracht van budgetten en fte's door de VoRa. Op deze hoofdregel kan alleen een uitzondering gemaakt worden met instemming van de eigenaar. DPC stuurt binnen dit kader op doelmatigheid.

Binnen de budgetten en fte's heeft DPC enige ruimte gecreëerd voor een innovatiebudget, bedoeld voor investeringen in de verbetering van de dienstverlening. Het innovatiebudget bedraagt volgens het Prestatieplan 2014 € 50.000 per cluster. Deze flexibele ruimte is niet bedoeld voor het aannemen van nieuwe taken.

5.2.4 Meer- en minderwerk

Onder minderwerk wordt in de context van DPC verstaan: onderbesteding van enkele specifieke posten binnen het beschikbare budget vanuit de taakbijdrage. Het betreft de het budget voor innovatie en productontwikkeling, het volume effect publieksvoorlichting, het budget voor de doorontwikkeling Rijksoverheid.nl en de collectief gefinancierde VoRa opleidingen. Deze onderbesteding vloeit niet terug naar de departementen die in 2008 aan het VoRa-budget hebben bijgedragen. Indien het minderwerk oploopt, is het aan de VoRa om een andere bestemming aan het budget te geven. Zo wordt getracht maximaal te presteren met de beschikbare middelen,

aldus DPC. Mocht er toch aan het einde van het jaar geld overblijven door minderwerk dan wordt dit als schuld aan de VoRa opgenomen in de balans van DPC. Indien er meer wordt besteed op de hiervoor genoemde posten of dat er met de VoRa wordt afgesproken extra werkzaamheden te verrichten ten behoeve van de VoRa is er sprake van meerwerk. Dit laatste kan alleen voor zover er middelen beschikbaar zijn binnen de post op de balans van de DPC.

De overige onderbesteding van de taakbijdrage ontstaat door efficiëntie in de bedrijfsvoering van DPC. Het resultaat bedrijfsvoering valt niet toe aan de VoRa maar wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Indien het eigen vermogen het gestelde maximum van 5% van de omzet te boven gaat dient de eigenaar dit - conform de Regeling agentschappen - af te romen. In het geval van AZ wordt dit surplus overgeboekt naar de algemene middelen, omdat AZ geen andere beleids-terreinen kent dan overheidscommunicatie. DPC heeft in de afgelopen jaren ook daadwerkelijk uitkeringen aan het moederdepartement gedaan om zo te voldoen aan het gestelde maximum aan eigen vermogen als gesteld in de Regeling agentschappen.

Het onderscheid tussen resultaat bedrijfsvoering en minderwerk voor de VoRa wordt scherp gecontroleerd door de ADR. Daarmee is de mogelijkheid uitgesloten dat programmagelden weglekken naar het apparaat.

5.2.5

Scherpte in het opdrachtgeverschap

Doordat het budget voor de opdrachtgevers gecentraliseerd is in de taakbijdrage en bij AZ op de begroting staat, bestaat het risico op minder prikkels tot doelmatigheid. Het Prestatieplan van DPC is een budgetaanvraag op de Taakbijdrage Gemeenschappelijke Diensten die op de begroting van het ministerie van Algemene Zaken staat. In het verleden heeft de situatie zich voorgedaan dat de budgetaanvraag lager is dan het beschikbaar budget. In dat geval blijft dit budget op de begroting van Algemene Zaken staan.

Zodra er sprake is van minderwerk leidt dit niet direct tot minder kosten voor de opdrachtgever, maar zorgt voor ruimte voor extra opdrachten. Dit heeft als voordeel een flexibel budget waarbij er nauwelijks met de pet hoeft te worden rondgegaan bij opdrachtgevers en/of eigenaar, maar heeft als risico dat er minder doelmatigheid wordt gewerkt dan mogelijk is. De offertes die DPC uitbrengt voor extra opdrachten worden altijd vastgesteld in het MT van DPC voorafgaand aan verzending naar de VoRa. Omdat Concerncontrol deel uitmaakt van het MT is er zodoende een kritische partij aanwezig die een afweging maakt van het nut en de noodzaak van een extra opdracht. De doorlichting heeft echter uitgewezen, dat deze werkwijze niet is vastgelegd. Om te bewaken dat deze kritische afweging plaatsvindt, ook indien processen of functies veranderen, zou dit schriftelijk moeten worden vastgelegd.

De opdrachtgevers van DPC zijn zeer tevreden over de bekostiging middels de taakbijdrage gemeenschappelijke diensten. Er is voldoende budget voor alle opdrachten en ook eventueel voor meerwerk. De VoRa is verder een homogene groep opdrachtgevers met dezelfde belangen waardoor er weinig discussie is over de verdeling en besteding van de middelen. Er is tevens ruimte voor innovatie doordat hiervoor een apart budget beschikbaar is en DPC rapporteert en levert conform afspraak. De samenwerking beoordelen zij als goed, waardoor zij voldoende gevoel hebben bij de kosten en prestaties verbonden aan de taakbijdrage.

6 Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

De doorlichting heeft als doel het geven van inzicht in het functioneren van DPC in het licht van de Regeling agentschappen op de gebieden van: (a) governance, (b) financieel beheer en kengetallen en (c) doelmatigheidsbevordering.

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd door antwoord te geven op geformuleerde onderzoeksvragen. Indien van toepassing zijn aanbevelingen geformuleerd. Deze zijn onderstaand uitgewerkt. Bijlage A bevat een beknopt overzicht van de aanbevelingen.

6.1 Governance

De eerste onderzoeksvraag luidt:

Hoe functioneert bij DPC het stelsel voor het sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt?

In hoofdstuk 3 wordt geconstateerd dat het stelsel voor sturen, beheersen en afleggen van verantwoording bij DPC goed functioneert. Er wordt voldaan aan de eisen die de Regeling agentschappen stelt aan de governance. De opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer pakken hun rol adequaat op. De opdrachtgevers werken in goede sfeer met elkaar samen in de VoRa. Dit overleg en de voorportalen OGB en CRC dragen bij aan een goede relatie en verbinding met de opdrachtnemer. De centralisatie van het budget draagt bij aan rust in de relatie tussen de opdrachtgevers en DPC. De eigenaar heeft grip op de bedrijfsvoering en onderhoudt hierover goede contacten met de opdrachtnemer. Zowel vanuit de eigenaar als vanuit de opdrachtgevers komen positieve signalen naar voren over de opdrachtnemer. DPC wordt als een professionele organisatie gezien, als verlengstuk van de VoRa binnen de algehele communicatiediscipline, en heeft een proactieve houding in haar rol als opdrachtnemer.

De Directie Concerncontrol verricht zowel de eigenaarondersteuning als de agentschapscontrol. Deze constructie is gekozen vanuit doelmatigheidsoogpunt en is inherent aan de geringe omvang van de Directie Concerncontrol. Uit de doorlichting is niet naar voren gekomen dat deze constructie als risico aangemerkt moet worden. De doorlichting heeft echter wel uitgewezen dat de handelwijze bij eventuele conflicterende belangen tussen eigenaar en opdrachtnemer niet is vastgelegd.

Aanbeveling 1

Stel vóór 2015 een protocol op voor het proces en de hantering van mogelijke conflicten wanneer er verschillende belangen zijn tussen eigenaar en DPC.

Daarnaast is uit de doorlichting gebleken dat de opdrachtverstrekking aan scherpte zou kunnen winnen, indien de opdrachtgevers hun beschikbare mogelijkheden om invloed uit te oefenen optimaal benutten.

Aanbeveling 2

Laat de VoRa tijdig een richtinggevend kader meegeven aan DPC bij het opstellen van het prestatieplan, bijvoorbeeld door het jaarprogramma van de VoRa eerder in het jaar opstellen.

Daarnaast wordt door de opdrachtgevers aangegeven dat de aanwijzing van DPC als IUC Communicatie risico's met zich mee kan brengen. Er is vooral onzekerheid over het beslag dat dit op de organisatie legt en daarmee ook op het takenpakket en de slagkracht van de VoRa.

Aanbeveling 3

Bezie naar aanleiding van het eerste jaar als IUC Communicatie de impact hiervan op DPC en haar opdrachtgevers en communiceer aan opdrachtgevers hoe het IUC in de toekomst verder vorm kan krijgen zodat mogelijke risico's voor de taken en slagkracht van DPC tijdig kunnen worden ondervangen.

6.2

Financieel beheer

De tweede onderzoeksvraag luidt:

Hoe is bij DPC de kwaliteit van het financieel beheer en de financiële functie geborgd?

De financiële administratie van DPC is ondergebracht bij het moederdepartement AZ. De inrichting hiervan is recentelijk vernieuwd, omdat in de oude situatie niet meer kon worden voldaan aan de actuele sturingsbehoefte. De nieuwe inrichting maakt de verantwoording per project en de sturing op kosten, opbrengsten en resultaat eenvoudiger.

De plaatsvervangend directeur van DPC heeft tevens de portefeuille audit en control en is taakgebiedmanager. Er komen zodoende veel lijnen en verantwoordelijkheden samen bij de plaatsvervangend directeur. Dit volgt uit de relatief geringe schaalgrootte van het agentschap en de daarop toegepaste platte managementstructuur. DPC ondervangt mogelijke risico's die met het werken met dubbelfuncties samenhangen, door de clustercoördinatoren zelf financiële verzoeken in te laten brengen in het MT, waarvan ook de controller van DPC lid is. Deze werkwijze is echter niet vastgelegd.

Aanbeveling 4

Stel voor 2015 een procesbeschrijving op die de risico's ondervangt van het werken met dubbelfuncties, waarbij ook ruime aandacht wordt besteed aan escalatiemogelijkheden.

De derde onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre is de eerder aan DPC verleende afwijking op de Regeling agentschappen nog nuttig en nodig?

De afwijking houdt in dat de media-inkopen ook tot de omzet van DPC gerekend mogen worden, omdat DPC de risico's rondom de media-inkopen draagt. Hiermee wordt de grondslag voor het berekenen van het maximaal toegestane eigen vermogen verruimd. Met ingang van 2014 zijn de media-inkopen een integraal onderdeel van de omzet in de begroting van DPC. Hierdoor is de uitzondering niet meer nuttig en nodig.

Aanbeveling 5

De verleende afwijking op de Regeling agentschappen - waarbij de media-inkopen tot de omzet van DPC gerekend mogen worden - vervalt.

De vierde onderzoeksvraag luidt:

Wat zijn (mede gezien de geringe afschrijvingskosten) de argumenten voor het voeren van een baten-lastenadministratie?

DPC maakt enerzijds miniem gebruik van het stelsel van baten en lasten. Er zijn geen afschrijvingskosten omdat DPC geen vaste activa heeft en niet leent bij Financiën voor investeringen. Anderzijds geven geïnterviewden aan dat het baten en lastenstelsel bijdraagt aan een meer resultaatgerichte cultuur binnen DPC. Bij een stelselverandering gaan transitiekosten gepaard. Om deze kosten te minimaliseren wordt een stelselverandering bij voorkeur doorgevoerd op een natuurlijk moment, bijvoorbeeld ten tijde van een vervanging of grootschalige aanpassing van het bestaande financieel administratieve systeem.

Aanbeveling 6

Vorm DPC bij de eerstvolgende vervanging of aanpassing van het huidige financieel administratieve systeem - doch uiterlijk 2019 bij een nieuwe doorlichting - om tot een kas-verplichtingenagentschap, tenzij er nieuwe zwaarwegende argumenten zijn die dat verhinderen.

6.3

Doelmatigheidsbevordering en bekostiging

De vijfde onderzoeksvraag luidt:

Hoe heeft de doelmatigheid bij DPC zich ontwikkeld en hoe wordt de verdere ontwikkeling van de doelmatigheid bevorderd?

Uit de doorlichting komt naar voren dat de gemeenschappelijke dienstverlening van DPC heeft gezorgd voor standaardisatie van werkprocessen. Hierdoor zijn besparingen voor alle departementen gerealiseerd. De besparingen zijn niet precies te kwantificeren omdat er geen nulmetingen hebben plaatsgevonden. Recente taakstellingen hebben evenwel de basis gelegd voor het huidige DPC in omvang en taken en vormden tevens een prikkel voor verdere doelmatigheidsverbetering bij DPC. DPC telt 10 clusters waarbij op 3 à 4 clusters minder te bereiken is qua doelmatigheid.

Bij DPC is er sprake van prestatie- en kwaliteitsindicatoren in veel verschillende stukken; prestatieplan, uitgangspuntendocument per cluster en jaarverslag. Dit is positief te noemen. De indicatoren geven echter geen volledig inzicht in de doelmatigheidsontwikkeling van het gehele primaire proces. Verder zou beter in beeld gebracht kunnen worden hoe alle indicatoren met elkaar samenhangen.

Aanbeveling 7

Onderzoek met DPC of meer indicatoren kunnen worden gebruikt om over de overall doelmatigheid en performance van zoveel mogelijk kerntaken/clusters van DPC te rapporteren.

De zesde onderzoeksvraag luidt:

Wordt voldaan aan het minimum-omvangscriterium zoals de Regeling agentschappen dit stelt?

DPC kent een structurele omzet van circa € 74 miljoen per jaar in de periode 2014-2018. Hiermee voldoet DPC aan de minimumomvang van € 50 miljoen zoals weergegeven in de Regeling agentschappen.

De zevende onderzoeksvraag luidt:

In welke mate is de bekostiging bij DPC vormgegeven op basis van prestaties en liggen de prikkels op de juiste plek?

Er bestaat géén volledig uitgewerkte beschrijving van het kostprijsmodel van DPC, inclusief alle daarin gekozen uitgangspunten en rekenregels. In de meeste clusters worden de kosten alleen per cluster weergegeven en niet toegerekend aan specifieke activiteiten of prestaties binnen dat cluster. Er wordt niet gewerkt met een integrale kostprijs per uur op basis waarvan de verdeling naar fte's en budget wordt gemaakt en een tarief wordt vastgesteld. DPC doet op basis van de afspraken in het prestatieplan een beroep op de taakbijdrage. Zodoende is er geen sprake meer van een integrale kostprijsberekening.

Aanbeveling 8













Stel een beschrijving op van het kostprijsmodel van DPC, inclusief uitgangspunten en leg waar mogelijk relaties tussen kosten en specifieke activiteiten of prestaties en met opname van rekenregels.

Doordat het budget van de VoRa gecentraliseerd is en bij AZ op de begroting staat als een taakbijdrage, bestaat het risico op minder prikkels tot doelmatigheid. Er is geen sprake van automatische toekenning van dit budget. Het Prestatieplan van DPC leidt tot een beroep op de Taakbijdrage. In de VoRa wordt daarnaast geregeld gesproken over extra opdrachten aan DPC naar aanleiding van onderbesteding in de taakbijdrage gemeenschappelijke diensten als gevolg van minderwerk. Daarbij treedt, in het MT van DPC, Concerncontrol op als kritische partij die een afweging maakt van het nut en de noodzaak van een extra opdracht.

Aanbeveling 9

Leg schriftelijk vast welke rol Concerncontrol heeft in het MT van DPC bij het bewaken van de doelmatige en effectieve besteding van middelen (voornamelijk bij minderwerk).

Bijlage A. Beknopt overzicht aanbevelingen

| Aanbevelingen DPC | | | | |
|---|---------------------------------|---|------|------|
| Aanbeveling | Verantwoordelijk | 2014 | 2015 | 2016 |
| <i>Governance:</i> | | | | |
| 1 Stel vóór 2015 een protocol op voor het proces en de hantering van mogelijke conflicten. | Eigenaar + DPC |  | | |
| 2 Laat de VoRa tijdig een kader meegeven aan DPC bij opstelling van het prestatieplan. | Eigenaar + VoRa + DPC |  | | |
| 3 Bezie de impact van het functioneren als IUC Communicatie op DPC en haar opdrachtgevers. | DPC + Eigenaar |  | | |
| <i>Financieel beheer</i> | | | | |
| 4 Stel een procesbeschrijving op die de risico's ondervangt van het werken met dubbelfuncties. | DPC + Eigenaar |  | | |
| 5 Laat de afwijking op de Regeling agentschappen toerekening media-inkopen tot de omzet vervallen. | Ministerie van Financiën |  | | |
| 6 Vorm DPC bij vervanging of aanpassing van het financieel administratieve systeem om tot kasverplichtingenagentschap. | Eigenaar |  | | |
| <i>Doelmatigheidsbevordering en bekostiging</i> | | | | |
| 7 Onderzoek of meer indicatoren kunnen worden gebruikt om over doelmatigheid en performance te rapporteren. | Eigenaar + Concerncontrol + DPC |  | | |
| 8 Stel een beschrijving op van het kostprijsmodel van DPC, inclusief uitgangspunten. | DPC + Concerncontrol |  | | |
| 9 Leg vast welke rol Concerncontrol heeft in het MT van DPC bij het bewaken een doelmatige en effectieve besteding van middelen. | Concerncontrol + DPC |  | | |
|  Zwaar | | | | |
|  Gemiddeld | | | | |
|  Licht | | | | |

Bijlage B: Geraadpleegde documenten

- Jaarrekening DPC 2012
- Interne jaarrekening DPC 2012
- Rapport bij de jaarverslag 2012 van de Algemene Rekenkamer
- Jaarrekening DPC 2013
- Website DPC op Rijksportaal
- Besluit markt en overheid, 6 juni 2012
- Prestatieplan DPC 2010
- Brief aan de Tweede Kamer, campagne effectonderzoek 27 juni 2013
- Organisatie- en formatierapport 2014 DPC, concept, 1 november 2013
- Brief aan de Tweede Kamer, instelling directie Publiek en Communicatie, 29 april 2004
- Managementsrapportage DPC 2013, 4 november 2013
- Nota kostprijsmodel, 25 maart 2004
- Beoordeling Nota Kostprijzen en tarieven ADR, 20 april 2004
- Begroting en jaarplan 2010 DPC
- Begroting en jaarplan 2011 DPC
- Uitgangspuntendocument Vraagbeantwoording 2012
- Uitgangspuntendocument webdiensten en social media 2012
- Uitgangspuntendocument Beeldcentrum 2012
- Uitgangspuntendocument communicatiepool 2012
- Uitgangspuntendocument communicatieonderzoek 2012
- Uitgangspuntendocument Academie voor Overheidscommunicatie 2012
- Uitgangspuntendocument Platform Rijksoverheid 2012
- Uitgangspunten media-inkoop 2013
- Inrichtingsplan DPC, heroverwegingen AZ/DPC, 7 juni 2010
- Notitie next generation agentschap, 23 februari 2010
- Controlmemo DPC 1 - media en BTW, 28 juli 2010
- Zelfevaluatie DPC als agentschap, 1 september 2013
- Jaarrapport accountantscontrole 2012 Dienst Publiek en Communicatie, 13 maart 2013
- Instellingsbesluit baten-lastendienst Dienst Publiek en Communicatie, Staatscourant, 18 oktober 2004
- Prestatieplan gemeenschappelijke communicatiediensten 2014, 5 november 2013
- Prestatieplan 2014 voor SG AZ
- Prestatieplan 2012
- Voortgangsrapportage 2e trimester 2013 aan OGB
- Verslag OGB 11 oktober 2013
- Jaarprogramma Voorlichtingsraad 2013
- Brief verleende afwijking DPC, BZ 2007-697, 6 december 2007
- Jaarevaluatie campagnes zendtijd Rijksoverheid 2012, juni 2013
- Omgevingsanalyse DPC voor Toetsingscommissie Verzelfstandigingen, 6 oktober 2003
- Decharge implementatie nieuwe overeenkomst "Publieksvoorlichting" voor OGB, 5 september 2013
- Business case beheer Rijkshuisstijl, 30 augustus 2013