

Onderzoek taken en financiële middelen bij AP

Ministerie van Justitie en Veiligheid
Autoriteit Persoonsgegevens

2 november 2020
definitief 1.0

kpmg.nl

Managementsamenvatting

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Op welke wijze kunnen de taken en financiële middelen van de Autoriteit Persoonsgegevens nu en in de komende jaren met elkaar in evenwicht worden gebracht?

Deze hoofdvraag valt uiteen in zes subvragen. Deze subvragen worden hieronder beknopt beantwoord. Voor een meer uitgebreide beantwoording wordt verwezen naar de betreffende hoofdstukken.

1. Welke wettelijke taken moet AP uitvoeren? Bepaal hoeveel financiële middelen benodigd zijn om de wettelijke taken op een doelmatige en doeltreffende wijze uit te voeren. Daarbij kan een bandbreedte of kunnen scenario's worden beschreven.

AP is de toezichthouder op de naleving van de wettelijke regels voor bescherming van persoonsgegevens, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de Uitvoeringswet AVG (UAVG), de Wet politiegegevens (Wpg), de Wet justitiële en strafvorderlijke gegevens (Wjsg) en de Wet basisregistratie personen (Wet BRP).

De taken van AP bestaan onder andere uit toezicht, klachtafhandeling, advisering, voorlichting en internationale taken. AP houdt toezicht op onder meer nationale en internationale bedrijven met de hoofdvestiging in Nederland, de overheid, verenigingen, scholen, stichtingen en individuele burgers. Het toezicht van AP is grensoverschrijdend. AP is Europees bevoegd om toezicht te houden. Hiertoe werkt AP als onafhankelijk toezichthouder in Nederland samen met andere privacytoezichthouders uit de Europese Unie, verenigd in de European Data Protection Board (EDPB).

De combinatie van keuzes in het werkpakket, volume- en efficiency-ontwikkelingen (de draaiknoppen) leidt tot een bandbreedte die inzicht geeft in de benodigde middelen voor AP in 2023. Hierin is een aantal knelpunten in de taakuitvoering geadresseerd. Dit doet zich op dit moment voor, zodanig dat AP naar eigen zeggen op dit moment haar wettelijke taak nog niet naar behoren uitvoert (oplopende werkvoorraden en kwaliteit van uitvoering).

Tegelijkertijd concluderen wij dat er onzekerheden zijn ten aanzien van de wijze waarop taken zich ontwikkelen (ook in onderlinge samenhang) en de hoeveelheid werk die op AP afkomt, maar ook onzekerheden over de mate waarin efficiency zich in de toekomst laat vertalen naar een lagere gemiddelde tijdsbesteding op taken.

Deze onzekerheden zijn het gevolg van de beschikbare datapositie, van de complexe en veranderende omgeving waarin AP moet opereren, van het feit dat de AVG relatief korte tijd van kracht is (voor de AP als organisatie in opbouw, maar ook voor de ondertoezichtgestelden) en doordat AP op dit moment nog geen invulling geeft aan activiteiten zoals risicoanalyse en effectmeting. Zo is op dit moment onbekend welke mix van instrumenten leidt tot de meest doelmatige uitvoering (gewenst effect tegen zo laag mogelijke kosten). Hierdoor steunen wij in dit onderzoek voornamelijk op expertinschattingen en zijn onderbouwde en eenduidige uitspraken over de mate waarin activiteiten doelmatig en doeltreffend uitgevoerd worden niet mogelijk.

Derhalve schetsen wij benodigde middelen aan de hand van knelpunten. Een raming van middelen aan de hand van knelpunten doet recht aan de zorgen die AP heeft geuit over de problemen die zij ervaart in haar taakuitvoering, zonder hierbij de onzekerheden uit het oog te verliezen waardoor de prioriteiten in een bandbreedte zijn opgenomen.

	Prioriteiten	Capaciteit	Middelen
0	Huidige situatie*	173 fte	EUR 19,4 mln.
1	Eerste prioriteit	173 - 275 fte	EUR 19,4 - 37,9 mln.
2	Tweede prioriteit	275 - 326 fte	EUR 33,0 - 45,0 mln.

Waar toename in tijdsbesteding over de breedte van het takenpakket is meegenomen in de prioriteiten, is volumegroei op reactieve activiteiten niet meegenomen, tenzij specifiek geadresseerd in de prioriteitstellingen.

*De basis voor dit onderzoek vormt 173 fte (gemiddelde bezetting in 2019) en een bijbehorende kostenbasis van EUR 19,4 mln. exclusief externe inhuur en afrondingsverschillen. Bedragen in deze rapportage zijn niet geïndexeerd, zodoende zijn deze – op het nu bekende kostenniveau - geëxtrapoleerd. Ultimo 2019 had AP 185 fte in dienst en een totale kostenbasis van EUR 21,4 mln. (zie ook jaarverslag 2019). In 2020 heeft AP 184 fte in dienst en zijn de geprognosticeerde lasten door AP EUR 26 mln.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Managementsamenvatting

Zodoende is de groei in volumes waar AP zelf geen of slechts beperkt invloed op heeft uitgesloten en een blijvend risico. Het gaat hierbij grotendeels om toename van het aantal onderzoeken dat AP additioneel verwacht te moeten verrichten t.o.v. 2019 vanuit de beginselplicht tot handhaving en de mogelijke bezwaar-en beroepsprocedures die hieruit volgen. Op basis van ramingen van AP in het capaciteitsmodel is de omvang hiervan ingeschat op 144 fte. Er is nog onzekerheid over hoe en in welke mate deze volumes zich zullen ontwikkelen in de toekomst. Ook is op basis van de huidige datapositie niet vast te stellen dat ramingen van AP in het capaciteitsmodel op deze activiteiten absoluut noodzakelijk zijn (taken-middelen in balans), als resultaat hebben dat AP een effectieve toezichthouder is en/of welk effect het oppakken van knelpunten in de eerste of tweede prioriteitstelling hierop heeft (waarin onder andere gerekend wordt met een toename in het aantal proactieve onderzoeken).

Het uitsluiten van de genoemde volumegroei is als risico geïdentificeerd. Wij raden aan ontwikkelingen nauwlettend te volgen en hierover met elkaar in gesprek te blijven. Hiervoor dient bedrijfsvoering op sterkte te worden gebracht. Dit is noodzakelijk om in de P&C-cyclus de juiste monitoring in te regelen, te sturen op ontwikkelingen en onzekerheden te kunnen managen.

2. Welke nieuwe ontwikkelingen en taken komen op basis van wet- en regelgeving op AP af? Welk budget is nodig om nieuwe ontwikkelingen en taken op een doelmatige en doeltreffende wijze uit te voeren? Welke scenario's kunnen daarbij worden onderscheiden (bijvoorbeeld een minimum- en een maximumvariant) en welke kansen en risico's zijn er per scenario te definiëren (bijv. voor de organisatie van de Autoriteit Persoonsgegevens als voor de effectiviteit van het toezicht)?

AP is een organisatie in opbouw. Een aantal functies is nog niet ingevuld, de automatiseringsgraad is laag en bedrijfsvoering staat nog in de kinderschoenen. De organisatie van AP heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de nieuwe werkprocessen en een groot aantal nieuwe medewerkers kunnen inwerken. Ook het toezichtsveld raakt steeds verder bekend met de AVG.

Voor de uitvoering van nieuwe taken die wettelijk verplicht zijn, heeft AP 16 fte begroot. Deze wettelijke taken betreffen bijvoorbeeld het uitvoeren van joint operations en audits en accreditatie van en toezicht op certificerende instellingen. Daarnaast is AP voornemens een aantal nieuwe activiteiten bij strategie en beleid zoals effectmeting, prioritering en risicoanalyse uit te voeren (6 fte). Dit zijn elementaire functies voor een toezichthouder die bijdragen aan een doelmatige en doeltreffende uitvoering van taken. De genoemde ontwikkelingen zijn onderdeel van de doorrekening. Waar enkele nieuwe ontwikkelingen niet gekwantificeerd zijn (zoals e-Privacy), zijn deze kwalitatief genoemd.

Er geldt een aantal onzekerheden. Deze hebben met name betrekking op de wijze waarop taken zich ontwikkelen, zowel vanuit het instroomvolume als ten aanzien van de tijdsbesteding per taak. Hier heeft AP slechts deels invloed op. Geïdentificeerde risico's zijn op macro-, meso- en microniveau uitgewerkt (zie bijlage C) en doen zich in meer of mindere mate voor in de gestelde prioriteiten (zie paragraaf 2.1 en 2.2). Een belangrijk risico is de potentiële stijging van de volumes op reactieve activiteiten in 2023 (zoals eerder onder punt 1 genoemd).

3. Welke mogelijkheden heeft AP om efficiënter te werken? Zijn er mogelijkheden om de wettelijke taken op een alternatieve, efficiëntere manier uit te voeren?

Een objectieve kwantitatieve vaststelling van efficiëntie op activiteiten is niet mogelijk door het ontbreken van een solide (meerjarig terugkijkende) datapositie en onzekerheden bij de inschattingen voor de toekomst.

Tegelijkertijd is AP een organisatie die volop lerende en in beweging is. Daarom is het aannemelijk dat er op termijn door leereffecten, procesoptimalisatie, investeringen in automatisering (nieuw zaakvolgsysteem) en bedrijfsvoering efficiënter gewerkt kan worden. Daarnaast kan er meer datagedreven en risicogericht gewerkt gaan worden. Omdat daarbij een aantal activiteiten zoals risicoanalyse en effectmeting nu nog beperkt wordt uitgevoerd, verwachten wij dat het oppakken van genoemde activiteiten leidt tot een efficiëntere en effectievere uitvoering.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Managementsamenvatting

Hierdoor kan aangenomen worden dat er in de toekomst winst te behalen valt. In dit onderzoek wordt gerekend met een gemiddelde efficiencybesparing van 10%. Dit gaat uit van de realisatie hiervan in 2023 en bijbehorende investeringen in het primaire proces en de bedrijfsvoering, waarmee er een periode van 3 jaar is om deze besparing te realiseren (zie paragraaf 2.2 en hoofdstuk 3).

4. Hoe is AP vergeleken met andere Europese privacytoezichthouders uitgerust voor de uitvoering van de wettelijke taken? Zijn er verklaringen voor eventuele verschillen (bijv. verschillen in taken of nationale procedures volgend uit nationale wet- en regelgeving)? Daarbij wordt ook bezien hoe AP is toegerust ten opzichte van vergelijkbare toezichthouders in Nederland.

Op organisatieniveau is AP vergeleken met andere organisaties. In de nationale context zijn overhead en directe kosten van AP vergeleken met vier vergelijkbare organisaties in Nederland (ACM, AFM, AT en NVWA). Daarnaast is AP vergeleken met 31 privacytoezichthouders in Europa.

Uit de vergelijking met de vier organisaties in Nederland komt naar voren dat de kosten van AP over het algemeen lager zijn. De organisatie van AP is in ontwikkeling, waardoor de kosten zowel op het geheel als op diverse onderdelen lager zijn dan bij de vier vergelijkbare organisaties in Nederland (de referentiegroep). Zo is het gemiddelde kostenniveau van AP met EUR 112.000 per fte fors lager dan het gemiddelde kostenniveau in de vergelijking (EUR 138.000 per fte). Dat kan onder meer worden verklaard doordat de bedrijfsvoeringsfunctie van AP in ontwikkeling is. Een aantal bedrijfsvoeringsfuncties die wel aanwezig is bij de andere organisaties in de referentiegroep, ontbreekt tot op heden bij AP of staat nog in de kinderschoenen. Zo beschikt AP niet over een volwaardige controlfunctie, niet over kwaliteitszorg en is de automatiseringsgraad beperkt.

Uit de vergelijking met 31 EDPB-leden komt naar voren dat AP een relatief hoog budget heeft en een relatief sterke groei in budget en personeel kent. Alleen in Finland en Ierland was zowel de personele als de budgettaire groei hoger dan in Nederland. Tegelijkertijd komt naar voren dat AP te maken heeft met relatief veel datalekmeldingen en klachten. De verschillen in volumes tussen Nederland en de overige landen zijn groot. Ter illustratie: AP heeft per 100.000 inwoners meer datalekmeldingen dan de onderste 20 landen bij elkaar en voor klachten is het aantal per 100.000 inwoners hoger dan de onderste 10 landen gezamenlijk. Alleen Ierland heeft meer klachten per 100.000 inwoners. Tevens geldt dat een groot aantal landen heeft aangegeven op dit moment over onvoldoende financiële, personele en technologische middelen te beschikken (zie paragraaf 2.3 en hoofdstuk 4).

5. Kan wijziging in de huidige grondslag van financiering (nu inputgericht) een bijdrage leveren aan het evenwicht tussen middelen en taken? En zo ja, hoe?

Op dit moment wordt AP lumpsum gefinancierd. AP ontvangt een vast budget voor het uitvoeren van activiteiten. De methodiek van lumpsumbekostiging is in de basis passend voor de structurele financiering van AP. In de huidige methodiek van lumpsumbekostiging worden door AP knelpunten ervaren zoals hiervoor aangegeven.

De financiering kan worden verbeterd door de onderbouwing ‘driver-based’ (op basis van “wat veroorzaakt de kosten”) op te bouwen, zodat scherper inzicht ontstaat in de samenhang tussen activiteiten, inzet van middelen en de keuzes die hierin te maken zijn. Hiervoor is het uitbouwen van het benodigde instrumentarium (o.a. een kostprijsmodel en urenregistraties ter onderbouwing en monitoring) noodzakelijk. Deze (interne) onderbouwing kan als onderlegger/onderbouwing dienen voor de lumpsumbekostiging.

Verder is er een onderscheid tussen structureel budget versus incidenteel budget dat nu niet expliciet wordt gemaakt. Incidenteel budget ziet toe op eenmalig projectgeld op investeringen in bedrijfsvoering en systemen, en op het wegwerken van achterstanden. Hierbij raden wij aan de kosten inzichtelijk te maken vanuit een helder plan van aanpak inclusief mijnpalen, budget (zowel mensen als middelen) en beoogde resultaten. Raam – waar van toepassing – ook de inverdieneffecten die beoogd worden qua efficiency en effectiviteit (businesscase) en neem dit mee in de financieringsafspraken op het structurele budget.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Managementsamenvatting

6. Wat zijn de mogelijkheden voor het doorberekenen van kosten aan ondertoezichtgestelden van AP (zoals het heffen van leges voor de behandeling van BCR's)?

Het wettelijk kader biedt ruimte om op onderdelen een deel van de activiteiten door te belasten aan ondertoezichtgestelden van AP. Hierbij gelden limitaties. Ten aanzien van de activiteiten van AP geldt dat een deel van de activiteiten potentieel in aanmerking komt. Denk hierbij aan BCR's of adviezen voorafgaande raadpleging. Voor een ander deel van de activiteiten geldt dat er wel expliciete beperkingen voor doorberekening zijn vastgelegd. Denk hierbij aan taken voor betrokkene en voor de functionaris voor gegevensbescherming (zie ook AVG, artikel 57 lid 3).

Doorbelasting van kosten aan ondertoezichtgestelden, hetzij via tarieven op producten, hetzij via belastingen leidt echter ook tot meer administratieve belasting van AP. De bedrijfsvoering moet hiervoor geëquipeerd zijn en dit is nu niet het geval. Verder is te verwachten dat doorbelasten verwachtingen schept richting AP over de kwaliteit van dienstverlening en/of de doorlooptijden van processen. Ondanks dat dit tot prikkelwerking leidt om de kwaliteit van de dienstverlening verder te verhogen zet dit ook extra druk op de organisatie en haar werkprocessen.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 2

1. Inleiding 7

2. Bevindingen op hoofdlijnen 10
2.1 Taakuitvoering door AP 11
2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes 16
2.3 Vergelijking met andere organisaties 23
2.4 Wijze van financiering 25
2.5 Aanbevelingen 29

3. Verdieping Taakuitvoering door AP 33
3.1 Inleiding 34
3.2 Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie (SBT) 35
3.3 Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie (BISC) 38
3.4 Klantcontact en Controlerend Onderzoek (KCO) 41
3.5 Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering (JZW) 44
3.6 Bedrijfsvoering 47

4. Verdieping vergelijking met andere organisaties 48
4.1 Inleiding 49
4.2 Uitkomsten vergelijking met organisaties in Nederland 50
4.3 Uitkomsten vergelijking privacytoezichthouders in Europa 60

Bijlagen 66

Deze rapportage is tot stand gekomen met medewerking van een ingestelde stuurgroep en opdrachtgeversoverleg. Zie bijlagen A en I voor een nadere toelichting van de onderzoeksverantwoording en de betrokken personen. Zie bijlage H voor de zienswijze van JenV op paragraaf 2.2 van deze rapportage. Alle rechten voorbehouden. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit rapport anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van JenV als opdrachtgever. De aard van de werkzaamheden houdt in dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht hebben uitgevoerd op de aan ons aangeleverde cijfers. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. Wij benadrukken dat KPMG geen beslissingen neemt namens of participeert in enig besluitvormingsproces. In deze rapportage worden derhalve geen keuzes gemaakt.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1. Inleiding

Autoriteit Persoonsgegevens (AP) is de onafhankelijke toezichthouder in Nederland die de bescherming van persoonsgegevens bevordert en bewaakt. AP is opgericht en aangewezen als toezichthouder op de naleving van de wettelijke regels voor bescherming van persoonsgegevens, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de Uitvoeringswet AVG (UAVG), de Wet politiegegevens (Wpg), de Wet justitiële en strafvorderlijke gegevens (Wjsg) en de Wet basisregistratie personen (Wet BRP).

De taken van AP bestaan onder andere uit toezicht, klachtafhandeling, advisering, voorlichting en internationale taken. AP houdt toezicht op onder meer nationale en internationale bedrijven met de hoofdvestiging in Nederland, de overheid, verenigingen, scholen, stichtingen en individuele burgers. Het toezicht van AP is grensoverschrijdend. AP is Europees bevoegd om toezicht te houden. Hiertoe werkt AP als onafhankelijk toezichthouder in Nederland samen met andere privacytoezichthouders uit de Europese Unie, verenigd in de European Data Protection Board (EDPB). Het toezichtsveld van AP wordt gekenmerkt door een relatief hoge digitaliseringsgraad in vergelijking met andere Europese landen.

AP is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan met sinds 1 januari 2019 eigen rechtspersoonlijkheid. Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) stelt financiële middelen ter beschikking aan AP voor de uitvoering van haar wettelijke taken zonder afbreuk te doen aan de onafhankelijke positie van AP.

De invoering op 25 mei 2018 van de AVG heeft ertoe geleid dat er veranderingen zijn opgetreden in de bescherming van persoonsgegevens en het toezicht daarop. Met deze invoering heeft AP een toename in taken gekregen. Dit is gepaard gegaan met een personele groei. Zo is het aantal medewerkers van AP is de afgelopen drie jaar toegenomen van 76 fte begin 2017 naar 157 eind 2018 en 184 fte eind 2019. De organisatie van AP heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de nieuwe werkprocessen en een groot aantal nieuwe medewerkers ingewerkt. Daardoor ontstaat een steeds beter beeld van wat AP nodig heeft voor een goede taakvervulling.

In de brief aan de Tweede Kamer van 16 september 2019 over de taakuitbreiding en het groeiscenario van AP, heeft de minister voor Rechtsbescherming aangegeven dat er een gezamenlijk (AP en ministerie JenV) extern onderzoek wordt gestart naar de taken en financiële middelen bij AP.

Werkwijze en reikwijdte

KPMG heeft in opdracht van het ministerie van JenV en AP een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd. In het kader van het onderzoek zijn de wettelijke taken van AP en de daarvoor benodigde middelen in bandbreedtes in kaart gebracht. Hierbij zijn nieuwe ontwikkelingen en nieuwe taken, alsook mogelijkheden voor efficiëntere uitvoering onderzocht. In het kader van het onderzoek is op organisatieniveau een vergelijking met andere vergelijkbare organisaties uitgevoerd, alsmede een verkenning van alternatieven voor de huidige financieringssystematiek.

Het onderzoek is uitgevoerd in nauwe afstemming met en betrokkenheid van het opdrachtgeversoverleg en de stuurgroep. Beide gremia bestaan uit een afvaardiging van JenV en AP. De stuurgroep werd voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter.

AP is als organisatie in ontwikkeling. De afgelopen jaren zijn werkprocessen nieuw ontworpen, voor het eerst uitgevoerd en op basis van de eerste ervaringen herijkt. Waar AP nu staat ontbreekt het aan een solide (meerjarig terugkijkende) datapositie. Op basis van datgene wat beschikbaar is en door recht te doen aan waar AP nu staat, zijn in nauwe afstemming met AP en JenV, aan de hand van expertinschattingen van AP de taken en benodigde middelen in kaart gebracht.

Het onderzoek steunt – bij het ontbreken van een kostprijsmodel en betrouwbare tijdsregistratie – op onze analyse en ons begrip van de inschatting van AP van de benodigde capaciteit in 2023 aan de hand van normtijden op activiteiten en volumes (het capaciteitsmodel van AP). De rol van KPMG is geweest om de ten behoeve van dit onderzoek aangeleverde informatie te interpreteren, te rangschikken en te analyseren.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

1. Inleiding

De aard van de werkzaamheden houdt in dat KPMG geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht heeft uitgevoerd op de aangeleverde informatie. Daarom kan aan deze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode januari tot en met september 2020.

Leeswijzer

In dit document presenteren wij de uitkomsten van het onderzoek. Het rapport is opgebouwd in analogie met de opzet van het onderzoek en de gestelde onderzoeksvragen (zie tabel hiernaast).

In het rapport bevat hoofdstuk 2 de inzichten uit de verschillende onderdelen van het onderzoek samen tot één geheel en wordt de balans tussen taken en daarvoor benodigde middelen in kaart gebracht. Eveneens bevat dit hoofdstuk aanbevelingen voor de toekomst. Hoofdstuk 3 beschrijft de verdieping op de taken van AP en de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven. In hoofdstuk 4 is de verdieping op de vergelijking met organisaties in Nederland en privacytoezichthouders in Europa weergegeven. De bijlagen bevatten onder andere de onderzoeksverantwoording en detailinformatie op verschillende onderdelen in de hoofdstukken.

Referentietabel onderzoekvragen	
Onderzoeksvragen	**Referentie**
Hoofdvraag: Op welke wijze kunnen de taken en financiële middelen van de Autoriteit Persoonsgegevens nu en in de komende jaren met elkaar in evenwicht worden gebracht?	2.1 en 2.2
Subvraag 1. Welke wettelijke taken moet AP uitvoeren? Bepaal hoeveel financiële middelen benodigd zijn om de wettelijke taken op een doelmatige en doeltreffende wijze uit te voeren. Daarbij kan een bandbreedte of kunnen scenario's worden beschreven.	2.1 en 2.2
Subvraag 2. Welke nieuwe ontwikkelingen en taken komen op basis van wet- en regelgeving op AP af? Welk budget is nodig om nieuwe ontwikkelingen en taken op een doelmatige en doeltreffende wijze uit te voeren? Welke scenario's kunnen daarbij worden onderscheiden (bijvoorbeeld een minimum- en een maximumvariant) en welke kansen en risico's zijn er per scenario te definiëren (zowel voor de organisatie van de Autoriteit Persoonsgegevens als voor de effectiviteit van het toezicht)?	2.1, 2.2 en 3
Subvraag 3. Welke mogelijkheden heeft AP om efficiënter te werken? Zijn er mogelijkheden om de wettelijke taken op een alternatieve, efficiëntere manier uit te voeren?	2.1, 2.2 en 3
Subvraag 4. Hoe is AP vergeleken met andere Europese privacytoezichthouders uitgerust voor de uitvoering van de wettelijke taken? Zijn er verklaringen voor eventuele verschillen (bijv. verschillen in taken of nationale procedures volgend uit nationale wet- en regelgeving)? Daarbij wordt ook bezien hoe AP is toegerust ten opzichte van vergelijkbare toezichthouders in Nederland.	2.3 en 4
Subvraag 5. Kan wijziging in de huidige grondslag van financiering (nu inputgericht) een bijdrage leveren aan het evenwicht tussen middelen en taken? En zo ja, hoe?	2.4 en 2.5
Subvraag 6. Wat zijn de mogelijkheden voor het doorberekenen van kosten aan ondertoezichtgestelden van AP (zoals het heffen van leges voor de behandeling van BCR's)?	2.4

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdstuk 2. Bevindingen op hoofdlijnen

2.1 Taakuitvoering door AP

2.1 Taakuitvoering door AP

Autoriteit Persoonsgegevens (AP) is de onafhankelijke toezichthouder die de bescherming van persoonsgegevens bevordert en bewaakt. AP heeft haar wettelijke taken georganiseerd in een viertal kerndirecties.

AP is opgericht en aangewezen als toezichthouder op de naleving van de wettelijke regels voor bescherming van persoonsgegevens, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de Uitvoeringswet AVG (UAVG), de Wet politiegegevens (Wpg), de Wet justitiële en strafvorderlijke gegevens (Wjsg) en de Wet basisregistratie personen (Wet BRP).

De taken van AP bestaan onder andere uit toezicht, klachtafhandeling, advisering, handhaving, voorlichting en internationale taken. AP houdt toezicht op onder meer nationale en internationale bedrijven met de hoofdvestiging in Nederland, de overheid, verenigingen, scholen, stichtingen en individuele burgers. Het toezicht van AP is grensoverschrijdend. AP is Europees bevoegd om toezicht te houden. Hiertoe werkt AP als onafhankelijk toezichthouder in Nederland samen met andere privacytoezichthouders uit de Europese Unie, verenigd in de European Data Protection Board (EDPB). De AVG vereist dat de AVG in de hele Europese Unie hetzelfde wordt uitgelegd en toegepast richting burgers en bedrijven. Dit betekent dat de samenwerking met Europese collega-toezichthouders een integraal en verplicht onderdeel is van de taakuitvoering van de AP. AP heeft haar activiteiten georganiseerd in vier kerndirecties:

- De directie Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie (SBT – 29 fte in 2019) houdt toezicht op de opzet, reikwijdte en werking van de interne privacyprocessen van organisaties om ervoor te zorgen dat zij persoonsgegevens optimaal beschermen. Ook verzorgt de directie de technologische expertise voor privacybescherming binnen AP.
- De directie Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie (BISC – 30 fte in 2019) ontwikkelt het beleid en de strategie van AP. Ook is de directie op internationaal gebied onder meer verantwoordelijk voor de behandeling van internationale zaken – zoals klachten die alle Europese burgers kunnen indienen over bedrijven die hun hoofdvestiging in Nederland hebben - en het (gezamenlijke) toezicht op Europese informatiesystemen van bijvoorbeeld politiediensten en de douane. Ook vertegenwoordigt de directie de AP in de EDPB, waar voor burgers en bedrijven eenduidige Europese normuitleg wordt vastgesteld. Verder verzorgt de directie de interne en externe communicatie, onder andere via woordvoering en voorlichtingscampagnes.
- De directie Klantcontact en Controlerend Onderzoek (KCO – 53 fte in 2019) is belast met het behandelen van klachten, tips, datalekmeldingen en handhavingsverzoeken. KCO voert onderzoeken uit en stelt rapporten van bevindingen en boeterapporten op.
- De directie Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering (JZW – 34 fte in 2019) is verantwoordelijk voor de sanctieoplegging door AP, behandelt bezwaarzaken tegen door AP genomen besluiten en vertegenwoordigt AP bij de rechter op nationaal en Europees niveau. Daarnaast geeft zij gevraagd en ongevraagd advies over nieuwe wetgeving die raakt aan de bescherming van persoonsgegevens en draagt zij zorg voor de normuitleg door de organisatie.
- De vier directies worden ondersteund door Bedrijfsvoering (24 fte in 2019). Het bestuur heeft de leiding over de organisatie (3 fte in 2019).

Expertise is gebundeld in de directies om tot het gewenste eindresultaat te komen. In ketens wordt vervolgens directieoverstijgend onderling samengewerkt. Hierdoor bestaan er onderlinge afhankelijkheden tussen de benodigde capaciteit in de directies.

Activiteiten in één directie zijn bepalend voor benodigde capaciteit in andere directies. Denk hierbij onder meer aan de capaciteit van Beveiliging en Technologie binnen SBT en de capaciteit binnen JZW. De omvang van de directie JZW is bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de activiteiten (primaire besluiten) in de andere directies, zoals bijvoorbeeld klachtenafhandeling, onderzoek en BCR’s.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.1 Taakuitvoering door AP

De taken van AP zijn vanuit verschillende perspectieven te kwalificeren. Zo geldt er voor een taak dat er wel of niet sprake is van een wettelijke grondslag, zijn taken reactief of proactief en zijn onderliggende volumes wel of niet te beïnvloeden. Hieronder lichten wij deze kenmerken kort toe. Deze kenmerken gebruiken wij in paragraaf 2.2 bij het prioriteren en het ramen van de bandbreedte van benodigde middelen.

i. Onderliggende volumes van taken zijn beïnvloedbaar of niet-beïnvloedbaar door AP

Een belangrijke driver onder een groot deel van de capaciteit van AP is het volume. Denk hierbij aan: aantal onderzoeken, aantal BCR's en aantal bezwaarschriften. Er is onderscheid te maken tussen beïnvloedbaar volume en niet-beïnvloedbaar volume.

— Niet-beïnvloedbare volumes zijn met name de activiteiten voortkomend uit klachten en tips, datalekken, politie & justitie taken, BCR's, een deel van de onderzoeken die hieruit volgen wanneer een overtreding wordt vermoed en een groot deel van de activiteiten van JZW. Ondanks dat instroom niet direct beïnvloedbaar is, is de wijze waarop hiermee wordt omgegaan dat wel. Prioritering en inrichting werkproces zijn deels wel beïnvloedbaar door AP (beleids- en interpretatieruimte). Dit gebeurt bijv. bij de klachtafhandeling waar zo veel als mogelijk klachten op alternatieve wijze worden afgehandeld (beperken van capaciteitsbeslag).

— Beïnvloedbare volumes zijn met name de volumes samenhangend met activiteiten die AP proactief zelf onderneemt. Deze activiteiten zijn veelal, maar niet volledig, gericht op bevorderen (het stimuleren van compliance). Denk hierbij aan activiteiten als verkennende onderzoeken, ambtshalve onderzoeken, etc. Dit zijn activiteiten die een grondslag hebben in wetgeving, maar waarbij er beleidsruimte is hoe dit in te vullen.

ii. Een groot deel van de taken kent een wettelijke grondslag

De AVG en de UAVG vormen de belangrijkste wettelijke kaders van AP. Daarnaast zijn er ook andere richtlijnen en verordeningen die in meer of mindere mate wettelijke taken voor AP met zich meebrengen, zoals de Europese wetgeving op het terrein van politie, justitie en grensbewaking. De wettelijke ruimte die AP heeft om keuzes te maken ten aanzien van de uitvoering van haar taken verschilt. In 2019 wordt door AP focus aangebracht op de wettelijk voorgeschreven taken waar dwingende procedures of fatale termijnen gelden.

— Een deel van de taken is **wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling**. Dit betreft ongeveer 44% van de capaciteit. AP heeft geen keuze of en op welke wijze de taak wordt uitgevoerd. Deze taken betreffen bijvoorbeeld het afhandelen van artikel 77-klachten, BCR's, bezwaar en (hoger) beroep.

— Een deel van de taken is **wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling**. Dit betreft ongeveer 46% van de capaciteit. Hieronder vallen onder andere de guidance van functionarissen voor gegevensbescherming (FG's) en compliancebevordering op eigen initiatief. Ook heeft AP wettelijke ruimte bij tips- en datalekbehandeling om te prioriteren, alternatieve interventies toe te passen en keuzes te maken omtrent de diepgang van de onderzoeken.

— Ee deel van de taken is **niet direct wettelijk voorgeschreven, maar ondersteunend aan een wettelijke taak**. Dit betreft ongeveer 7% van de capaciteit. Dit betreft onder meer internationaal relatiebeheer en het meekijken bij en adviseren van andere afdelingen door JZW.

— Een deel van de taken is **ondersteunend aan de AP-organisatie als geheel**. Dit betreft ongeveer 4% van de capaciteit. Dit betreft met name bedrijfsvoering en strategie en beleid.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.1 Taakuitvoering door AP

iii. Taken zijn reactief of proactief van aard

We spreken van reactieve activiteiten als het volume van de activiteit grotendeels niet-beïnvloedbaar is door AP. Inzet AP is volgend op externe vraag en AP is tot uitvoering van de activiteit verplicht. Een groot deel van de uitgevoerde taken is reactief, zoals het behandelen van klachten en datalekmeldingen. De instroom van deze volumes is onder meer afhankelijk van het privacybewustzijn en technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Een kleiner deel van de uitgevoerde taken is proactief. We spreken van een proactieve activiteit als het volume van de activiteit grotendeels beïnvloedbaar is door AP. AP is initiator van de activiteit. Hierbij valt te denken aan verkennende onderzoeken, controlerende onderzoeken op eigen initiatief en het volgen van de relevante (technologische) ontwikkelingen binnen sectoren. AP geeft aan op dit moment beperkt invulling te geven aan deze activiteiten door gebrek aan capaciteit.

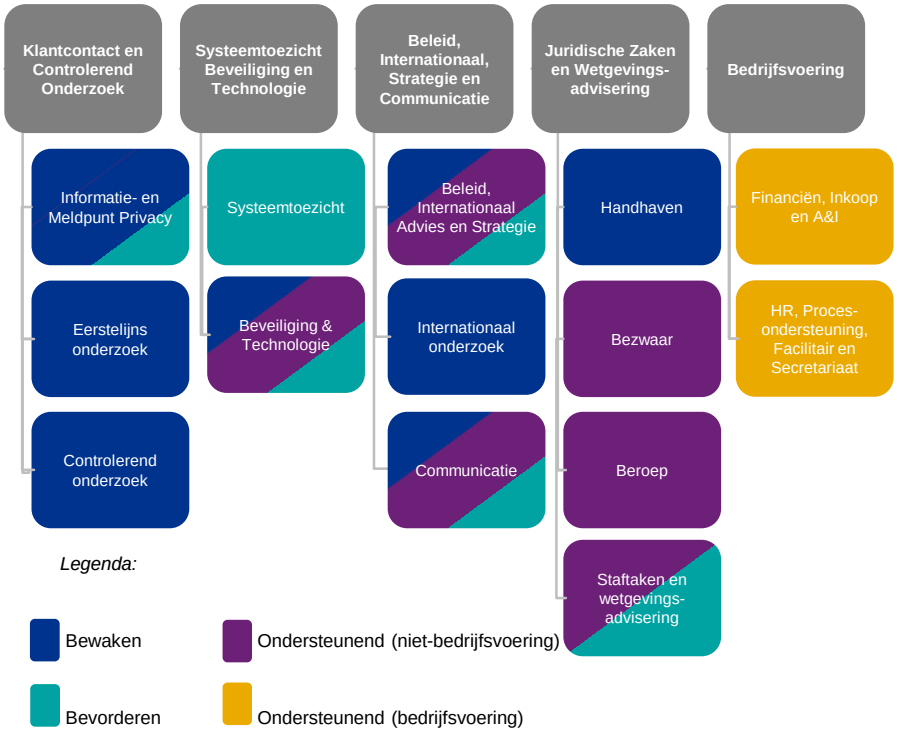
iv. Om haar taak uit te voeren beoogt AP een mix aan instrumenten in te zetten

AP beoogt een mix van toezichtinstrumenten in te zetten gericht op bevorderen en bewaken. Dit gaat om het stimuleren van compliance (bevorderen) en handhaven (bewaken) waar nodig. Bevorderen en bewaken zijn communicerende vaten waarbij inzet op één instrument invloed heeft op de benodigde inzet op de ander. Extra voorlichting (bevorderen) kan bijvoorbeeld leiden tot meer of minder klachten en onderzoeken (bewaken).

Activiteiten, zoals het voeren van campagnes, guidance aan bedrijven en/of onderzoek naar mogelijke overtredingen zijn zowel reactief als proactief van aard. Het doel is om met de beschikbare middelen de meest effectieve invulling te geven aan het bevorderen en bewaken. De mate waarin de mix van instrumenten leidt tot de meest doelmatige uitvoering (gewenst effect tegen zo laag mogelijke kosten) is nog onduidelijk.

Een concrete norm of ambitie omtrent compliance (bijv. AVG-compliance) ontbreekt nog en de effecten van activiteiten op compliance worden nog niet gemeten. Zodoende is nog niet duidelijk wat de meest effectieve mix is van activiteiten en inzet. Wij baseren ons met de kennis van nu op het capaciteitsmodel.

Inzet instrumenten binnen de afdelingen van de directies



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.1 Taakuitvoering door AP

v. Taken zijn bestaand of nieuw

Wij spreken van bestaande taken als deze in 2019 reeds werden uitgevoerd. Wij spreken van nieuwe taken als deze nog (vrijwel) niet werden of worden uitgevoerd of wanneer door wijzigingen in processen de vergelijking met 2019 redelijkerwijs niet te maken is. Denk hierbij aan het uitvoeren van verplichte audits in het kader van de Wpg en accreditatie van- en toezicht op certificerende instellingen of de nieuwe activiteiten bij strategie en beleid, zoals effectmeting, prioritering en risicoanalyse.

Verder is er een aantal nieuwe wettelijke taken niet opgenomen in de capaciteitsinschatting voor 2023, omdat wetgeving hierover nog niet is aangenomen door het parlement. Deze taken zijn niet gekwantificeerd, maar beschreven. Een nieuwe wettelijke taak die niet is meegenomen is de e-Privacyverordening. Deze verordening is nog niet in werking getreden. Er is nu een e-privacy richtlijn, deze wordt alleen momenteel herzien en de verwachting is dat de herziening aanvullende nieuwe taken met zich meebrengt voor de AP. Een andere nieuwe wettelijke taak betreft de hervorming politie, justitie en grensbewaking. Dit betreft de introductie van nieuwe systemen (ECRIS, ETIAS, EES, Interoperability en IMI) naast hervorming van de zes bestaande systemen.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

Een raming van middelen aan de hand van knelpunten doet recht aan de zorgen die AP heeft geuit over de problemen die zij ervaart in haar taakuitvoering, zonder hierbij de onzekerheden uit het oog te verliezen.

Wij stellen vast dat op basis van de huidige onzekerheden er geen eenduidig antwoord mogelijk is op de vraag wat nodig is om taken en middelen met elkaar in evenwicht te brengen. Wel zijn verschillende ingrediënten aanwezig die inzicht geven in de omvang van prioriteiten, ontwikkelingen en de risico's die hierbij horen. In het rapport kiezen we daarom voor een menustructuur die inzicht geeft in de bandbreedte van taken en benodigde middelen, waarbij de keuze in het oppakken van prioriteiten uiteraard een beleidsmatige keuze is.

De combinatie van keuzes in het werkpakket, volume- en efficiency-ontwikkelingen (de draaiknoppen) geeft inzicht in de middelen voor AP in 2023 en de risico's die hierbij horen.

Het werkpakket bestaat uit de activiteiten die AP uitvoert teneinde de bescherming van persoonsgegevens te bevorderen en te bewaken. Het werkpakket is samengesteld langs kenmerken die inzicht geven in de aard van het werk en zoals toegelicht in paragraaf 2.1:

— Taken met beïnvloedbaar versus niet-beïnvloedbaar volume

— Taken met een wettelijke grondslag of niet

— Proactieve taken versus reactieve taken

— Nieuwe taken versus bestaande taken

Deze kenmerken zijn gebruikt om de benodigde middelen te ramen. Dit doen wij in combinatie met een prioriteitstelling op basis van ontwikkelingen en knelpunten in de taakuitvoering. Zo is er op onderdelen sprake van oplopende werkvoorraden, is de kwaliteit van uitvoering naar oordeel van AP op onderdelen onvoldoende, is AP niet in staat de gewenste mix aan instrumenten in te zetten en is bedrijfsvoering na de verzelfstandiging nog niet op sterkte. Wij hebben de knelpunten onderverdeeld in eerste en tweede prioriteit knelpunten. Deze zijn vervolgens gekwantificeerd en in de doorrekening opgenomen.

Naast de doorrekening van prioriteiten rekenen wij met een gemiddelde efficiencybesparing van 10%. Dit gaat uit van 2023 en investeringen in knelpunten in het primaire proces en de bedrijfsvoering, waardoor er een periode van 3 jaar is om deze besparing te realiseren.

Door de context waarin AP zich bevindt en door het ontbreken van een solide (meerjarig terugkijkende) datapositie is een objectieve kwantitatieve vaststelling van efficiency op activiteiten niet mogelijk. Wel constateren wij dat AP volop lerende en in beweging is. De effectiviteit in de uitvoering kan verhoogd worden door meer datagedreven en risicogericht te werken door o.a. steviger in te zetten op risicoanalyses en effectmetingen. Verder is het aannemelijk dat er op termijn door leereffecten, procesoptimalisatie en investeringen in automatisering (nieuw zaakvolgsysteem) efficiënter gewerkt kan worden.

De keuzes die wij met elkaar gemaakt hebben in de prioriteitstelling worden op de volgende pagina's toegelicht. Hierbij geldt een aantal risico's.

Het startpunt voor de raming van middelen is 2019 geweest. In 2019 voerde AP, met uitzondering van een aantal nieuwe activiteiten, de breedte van het werkpakket uit (proactieve en reactieve activiteiten). Vervolgens zijn knelpunten inzichtelijk gemaakt en gekwantificeerd.

Waar toename in tijdsbesteding over de breedte van het takenpakket is meegenomen in de prioriteiten, is volumegroei op reactieve activiteiten niet meegenomen, tenzij specifiek geadresseerd in de prioriteitstellingen. Zodoende is de groei in volumes waar AP zelf geen of slechts beperkt invloed op heeft uitgesloten en een blijvend risico. Het gaat hierbij grotendeels om toename van het aantal onderzoeken dat AP additioneel

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

verwacht te moeten verrichten t.o.v. 2019 vanuit de beginselplicht tot handhaving en de mogelijke bezwaar- en beroepsprocedures die hieruit volgen. Op basis van ramingen van AP in het capaciteitsmodel is de omvang hiervan ingeschat op 144 fte. Er is nog onzekerheid over hoe en in welke mate deze volumes zich zullen ontwikkelen in de toekomst. Ook is op basis van de huidige datapositie niet vast te stellen dat ramingen van AP in het capaciteitsmodel op deze activiteiten absoluut noodzakelijk zijn (taken-middelen in balans), als resultaat hebben dat AP een effectieve toezichthouder is en/of welk effect het oppakken van knelpunten in de eerste of tweede prioriteitstelling hierop heeft (waarin onder andere gerekend wordt met een toename in het aantal proactieve onderzoeken).

Het uitsluiten van de genoemde volumegroei is als risico geïdentificeerd en niet opgenomen in de doorrekening van de prioriteiten.

Aansluitend hierop kan in algemene zin gesteld worden dat in de taakuitvoering door AP zich een aantal risico's voordoen. De eerder genoemde knelpunten/prioriteiten geven inzicht in deze risico's. De risico's worden naar verwachting deels of volledig gemitigeerd door gerichte investeringen in het primaire proces en de bedrijfsvoering zoals bij de prioriteiten genoemd. Bij risico's valt te denken aan een verminderde compliancebereidheid, onzekerheid en ontevredenheid bij bedrijven en instellingen, onvoldoende capaciteit in de preventieve sfeer voor op naleving gerichte bevorderende maatregelen, onvoldoende mogelijkheden voor AP om de beoogde efficiencyslag in primaire processen te realiseren en de bedrijfsvoering op orde te brengen.

De keuzes die wij met elkaar gemaakt hebben in de prioriteitstelling worden op de volgende pagina's toegelicht.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

Invulling geven aan de eerste prioriteiten leidt tot een geschatte capaciteit van 173 fte tot 275 fte en een kostenniveau tussen de EUR 19,4 mln. en 37,9 mln.

- De eerste prioriteiten zijn te identificeren aan de hand van aantoonbaar oplopende i) werkvoorraden, ii) het niet kunnen afronden / volbrengen van de wettelijke taak, iii) tekortschietende kwaliteit op wettelijke taak, iv) onvoldoende capaciteit voor nieuwe taken en v) onvoldoende ondersteuning vanuit bedrijfsvoering en/of als gevolg van lage automatiseringsgraad.
- Naastgelegen tabel toont allereerst de capaciteit 2019 (173 fte). In 2019 voerde AP, met uitzondering van een aantal nieuwe activiteiten, de breedte van het werkpakket uit (proactieve en reactieve activiteiten).
- AP ervaart een aantal knelpunten in de uitvoering. Deze zijn geclusterd in naast gelegen zes categorieën incl. een raming van impact in fte. De totale omvang van de eerste prioriteiten is 116 fte. Hierbij wordt er uitgegaan van een efficiencybesparing van 10% op termijn door leereffecten, procesoptimalisatie, investeringen in automatisering en bedrijfsvoering. Daarnaast kan er meer datagedreven en risicogericht gewerkt gaan worden. Omdat daarbij een aantal activiteiten zoals risicoanalyse en effectmeting nu nog beperkt wordt uitgevoerd, verwachten wij dat het oppakken van genoemde activiteiten leidt tot een efficiëntere en effectievere uitvoering.
- Investeringen in automatisering zijn allereerst meegenomen door te rekenen met enkel een opslag voor materiële ICT-kosten (EUR 8.000) bovenop het kostenniveau van AP (EUR 112.000). Dit is gedaan op basis van het gemiddelde in de NL benchmark. Zodoende tonen wij hier een kostenniveau van EUR 120.000 per fte. Omdat uit de vergelijking met andere organisaties is gebleken dat AP ook een lager totaal kostenniveau kent dan de referentiegroep hebben wij aanvullend het gemiddelde totaal kostenniveau uit de benchmark (EUR 138.000) opgenomen. Door de verschillende niveaus naast elkaar te zetten plaatst dit AP in een breder perspectief. Zie voor een nadere toelichting hoofdstuk 4. Nadere details over de wijze waarop fte's zijn meegenomen in de eerste prioriteit is opgenomen in bijlagen B en D.

	Details eerste prioriteiten in fte	Fte	Fte incl. 10% efficiency
	Totaal kerndirecties	146	132
	Bedrijfsvoering	24	24
	College & Management	3	3
	Subtotaal 2019	173	158
1	Werkvoorraden binnen wettelijke taak lopen aantoonbaar op (m.n. Politie en Justitietaak, BCR's bij SBT en Bezwaar, Beroepschriften en wetgevingsadvisering bij JZW).	37	33
2	Kwalitatieve uitvoering van wettelijke taak wordt belemmerd door gebrek aan capaciteit (m.n. klachtafhandeling en doen onderzoeken). Voor betrokken activiteiten gerekend met geraamde tijdsnormen 2023.	37	33
3	Uitvoering van wettelijke taak wordt belemmerd door gebrek aan capaciteit. (coherentiemechanisme, oppakken signalen/tips datalekken, normuitleg). Gerekend met geraamde capaciteit 2023.	16	15
4	Ontbreken elementaire functies van toezichthouder voor risico-analyse, prioritering, effectmeting en bijbehorende strategievorming. Gerekend met geraamde capaciteit 2023.	6	6
5	Nieuwe taken vragen om additionele capaciteit. Dit betreft m.n. audits en toezicht op certificerende instellingen, uitvoeren forensische IT-werkzaamheden en joint operations). Gerekend met geraamde capaciteit 2023.	16	15
6	Additionele capaciteit bedrijfsvoering, ervan uitgaande dat alle bovenstaande posten ingevuld worden. Capaciteit is berekend op basis van uitkomsten benchmark (16,7% van de kerndirecties).	20	15
	Subtotaal eerste prioriteit	132	116
	Totaal stand 2019 plus alle eerste prioriteiten	305	**275**

Prioriteiten naar budget (fte)	Kostenniveau per fte in EUR	Bandbreedte budget
173	112.000	19,4 mln.
275	120.000	33,0 mln.
275	138.000	37,9 mln.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

Naast eerste prioriteiten geeft invulling aan de tweede prioriteiten een geschatte totale capaciteit van 275 fte tot 326 fte en een kostenniveau tussen de EUR 33,0 mln. en 45,0 mln.

— Tweede prioriteiten zijn het gevolg van een toename in de complexiteit van het werk en ii) het niet in staat zijn proactief zaken op te pakken (denk hierbij aan ambtshalve en verkennende onderzoeken) door gebrek aan capaciteit.

— Naastgelegen tabel toont allereerst de capaciteit 2019 (173 fte). Vervolgens is de impact van de eerste prioriteiten weergegeven. Samen vormt dit de startpositie voor de tweede prioriteiten (275 fte). De tweede prioriteiten zijn geclusterd in naastgelegen drie categorieën. De totale omvang van de tweede prioriteiten is 51 fte. Dit ziet toe op het adresseren van drie voorname knelpunten in aanvulling op datgene geadresseerd in de eerste prioriteiten.

- Allereerst is de verwachting dat de complexiteit in tijdsbesteding toeneemt t.o.v. 2019. Zodoende rekenen we op diverse taken met de beoogde tijdsnormen (2023). De totale impact hiervan is 18 fte.
- Aanvullend heeft AP aangegeven dat voor een aantal proactieve activiteiten de capaciteit in 2019 onvoldoende is om de gewenste mix aan instrumenten in te zetten. Zodoende rekenen wij voor alle proactieve met wettelijke grondslag met de beoogde capaciteit zoals door AP geraamd in het capaciteitsmodel. De totale impact hiervan is 26 fte.
- Tot slot wordt t.a.v. de sterkte van bedrijfsvoering gerekend met de gemiddelde uitkomst uit de benchmark. De totale impact hiervan is 7 fte.

— Ook bij de tweede prioriteiten gaan wij uit van een efficiëntere uitvoering van 10% en verschillende kostenniveaus.

— Nadere details over de wijze waarop de getoonde fte's herleidbaar zijn naar onderliggende taken zijn opgenomen in bijlagen B en D.

	Details tweede prioriteiten in fte	Fte	Fte incl. 10% efficiency
	Totaal kerndirecties	146	132
	Bedrijfsvoering	24	24
	College & Management	3	3
	Subtotaal 2019	173	158
	Totaal eerste prioriteit	132	116
	Subtotaal incl. volledige eerste prioriteit	305	275
1	Complexiteit in taakuitvoering neemt toe, bijvoorbeeld doordat vragen van FG's complexer worden, omdat zij beter bekend raken met de wetgeving. Dit leidt tot hogere tijdsinzet van medewerkers AP op diverse activiteiten.	20	18
2	AP is niet in staat proactief een aantal instrumenten in te zetten in de mate waarin AP dit nodig acht vanuit haar rol als toezichthouder. Denk hierbij aan verkennende onderzoeken, ambtshalve onderzoeken en ongevraagde wetgevingsadviezen.	29	26
3	Additionele capaciteit bedrijfsvoering, ervan uitgaande dat alle bovenstaande posten ingevuld worden, incl. de posten zoals benoemd bij de eerste prioriteit. De totaal capaciteit is berekend op basis van uitkomsten benchmark (16,7% van de kerndirecties).	8	7
	Subtotaal tweede prioriteit	56	51
	Totaal plus alle eerste en tweede prioriteiten	361	**326**

Prioriteiten naar budget (fte)	Kostenniveau per fte in EUR	Bandbreedte budget
275	120.000	33,0 mln.
326	120.000	39,1 mln.
326	138.000	45,0 mln.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

Naastgelegen grafieken tonen het effect van de prioriteitstelling op totaalniveau per directie

De impact per directie is het resultaat van de gemaakte keuzes in de prioriteitstelling zoals hiervoor toegelicht. Deze keuzes zijn op taakniveau per directie gemaakt. Zie bijlage B in combinatie met bijlage D voor een nadere toelichting.

De uitkomsten van de doorrekening geven inzicht in de balans tussen taken en middelen voor AP. Dit is vergeleken met andere organisaties in binnen- en buitenland.

Uit de vergelijking met toezichthouders in Europa komt naar voren dat AP in de huidige situatie (2019) een relatief hoog budget heeft ten opzichte van andere toezichthouders. Zie paragraaf 4.3 voor details en duiding bij deze vergelijking.

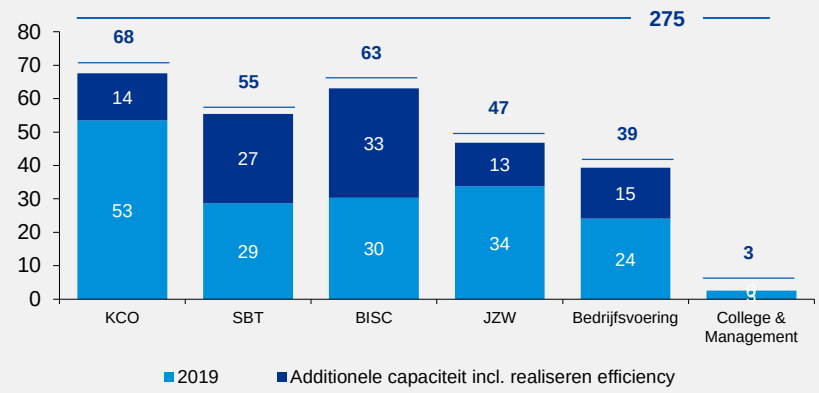
Ervan uitgaande dat budgetten bij andere toezichthouders stabiel blijven, zal bij een verdere toename van het budget, AP dichter tegen de ‘koplopers in Europa’ aan komen te zitten (top 5). Hiermee is en blijft AP in de Europese context een van de toezichthouders met relatief het hoogste budget.

Om deze bevindingen in de context van andere toezichthouders in Europa te plaatsen is er een aantal elementen van belang:

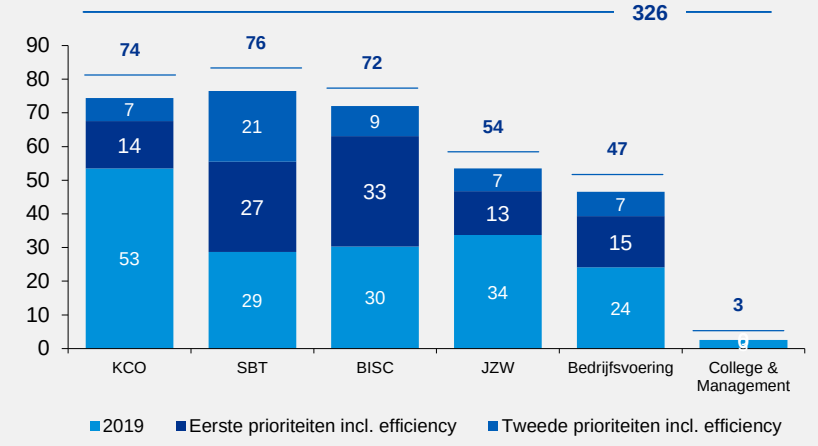
— In Nederland, Ierland en Luxemburg zijn relatief veel hoofdkantoren van grote bedrijven gevestigd ten opzichte van het aantal inwoners. De aanwezigheid van grote bedrijven leidt mogelijk tot gemiddeld een hogere belasting (bijvoorbeeld aantallen klachten, datalekmeldingen en BCR’s).

— Zoals geschetst zijn volumes aan datalekmeldingen en klachten voorname ‘drivers’ onder de capaciteit van AP. Dit gaat om de hele keten van behandeling, instellen onderzoek en afwikkeling (denk aan: boetebesluit, bezwaar en beroep). In vergelijking met organisaties in Europa heeft AP te maken met veel datalekmeldingen en klachten.

Totaal impact 1e prioriteiten op capaciteit per directie



Totaal impact 2e prioriteiten op capaciteit per directie



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.2 Taken en benodigde middelen in bandbreedtes

Hier behoort AP tot de absolute koplopers in Europa en hier zijn de verschillen tussen landen groot. Ter illustratie: AP heeft per 100.000 inwoners meer datalekmeldingen dan de onderste 20 landen bij elkaar en voor klachten is het aantal per 100.000 inwoners hoger dan de onderste 10 landen gezamenlijk.

— Aanvullend geldt dat een groot aantal landen hebben aangegeven op dit moment over onvoldoende financiële, personele en technologische middelen te beschikken.

Daarnaast is AP op organisatieniveau vergeleken met vier toezichthouders in Nederland. Zie paragraaf 4.2 voor details en duiding bij deze vergelijking.

Ondanks dat deze vergelijking in Nederland zich niet expliciet heeft gericht op een vergelijking op het niveau van de uitvoering van taken, geeft deze toch een breder kostenperspectief op AP. De uitkomsten uit de vergelijking met de toezichthouders in Nederland zijn ook gebruikt bij de doorrekeningen op de voorgaande pagina's. Dit richt zich op bedrijfsvoering, inclusief ICT en het algehele kostenniveau van AP:

— Uit de werksessies en gesprekken blijkt dat de bedrijfsvoeringsfunctie van AP nog in ontwikkeling is. Zo is bedrijfsvoering nog in oprichting en formeel nog geen directie. AP geeft aan dat er in de praktijk op dit moment onvoldoende middelen zijn om bedrijfsvoeringstaken op volwassen wijze uit te voeren. Een aantal functies ontbreekt tot op heden of staan nog in de kinderschoenen. Zo beschikt AP niet over een volwaardige controlfunctie, niet over kwaliteitszorg en is de automatiseringsgraad beperkt. Ter illustratie: er is op dit moment geen zaakvolgsysteem, wat handmatige administratieve ondersteuning noodzakelijk maakt.

— Omdat in het capaciteitsmodel bedrijfsvoering slechts beperkt is meegenomen en niet volledig is uitgewerkt, rekenen wij met een vast percentage van 16,7% voor de omvang van bedrijfsvoering ten opzichte van de kerndirecties. Dit doen wij op basis van het gemiddelde uit de benchmark. Deze methode geeft een benadering van de omvang van bedrijfsvoering. Een specifieke bottom-up benadering op termijn is nodig voor een specifieke raming naar functies en taken binnen bedrijfsvoering, ook in relatie tot de eigen rechtspersoonlijkheid die AP heeft en de impact daarvan op bedrijfsvoering.

— Verder constateren wij uit de vergelijking dat AP in vergelijking met de referentiegroep aan de onderkant zit als het gaat om Informatisering & Automatiseringskosten. Uit de werksessies is de lage automatiserings-graad, en dan specifiek het ontbreken van een zaakvolgsysteem expliciet benoemd, inclusief de verwachting dat verdere automatisering tot efficiencywinst zal leiden.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.3 Vergelijking met andere organisaties

2.3 Vergelijking met andere organisaties

Op organisatieniveau is AP vergeleken met andere organisaties. In de nationale context zijn overhead en directe kosten van AP vergeleken met vier vergelijkbare organisaties in Nederland (ACM, AFM, AT en NVWA). Daarnaast is AP vergeleken met privacytoezichthouders in Europa.

2.3.1 Vergelijking met organisaties in Nederland

Uit de vergelijking komt naar voren dat de kosten van AP over het algemeen lager zijn in vergelijking met vergelijkbare organisaties in Nederland. De organisatie van AP is in ontwikkeling, waardoor de kosten zowel op het geheel als op diverse onderdelen lager zijn dan bij de vier vergelijkbare organisaties in Nederland (de referentiegroep).

Enkele resultaten waarbij AP lagere kosten heeft ten opzichte van de referentiegroep betreffen: totale kosten per fte, personele kosten per fte en kosten voor Financiën & Control, Informatisering & Automatisering, Marketing, Interne Communicatie & Kwaliteitszorg en Facilitaire Zaken & Huisvesting.

Dit kan worden verklaard doordat de bedrijfsvoeringsfunctie van AP in ontwikkeling is. Een aantal bedrijfsvoeringsfuncties die wel aanwezig is bij de andere organisaties in de referentiegroep, ontbreekt tot op heden bij AP of staat nog in de kinderschoenen. Zo beschikt AP niet over een volwaardige controlfunctie, niet over kwaliteitszorg en is de automatiseringsgraad beperkt. AP beschikt evenmin over een geautomatiseerd zaakvolgsysteem. Dit maakt handmatige administratieve ondersteuning noodzakelijk.

De huisvesting van AP is in eigen optiek krap, waardoor de Facilitaire Zaken & Huisvestingskosten per fte aan de lage kant zijn. Daarnaast is het ziekteverzuimpercentage voor AP wel relatief hoog in vergelijking met de referentiegroep.

2.3.2 Vergelijking privacytoezichthouders in Europa

Uit de vergelijking met 31 leden van de European Data Protection Board (EDPB) komt naar voren dat AP een relatief hoog budget heeft en een relatief sterke groei in budget en personeel kent. Het budget van AP per inwoner is met EUR 1,08 aan de hoge kant ten opzichte van andere Europese privacytoezichthouders. Privacytoezichthouders in zes landen hebben in vergelijking met AP een hoger budget per inwoner. In 22 landen heeft de privacytoezichthouder een lager budget per inwoner.

Met de introductie van de AVG in 2018 is het takenpakket van de Europese privacytoezichthouders uitgebreid. Dit heeft zich in vrijwel alle landen vertaald naar zowel een groei in het personeelsbestand als een groei van het budget. Bij AP is het personeelsbestand in de periode 2016-2020 toegenomen met 158%. Het budget is in dezelfde periode toegenomen met 130%. Alleen in Finland en Ierland was zowel de personele als budgettaire groei hoger dan in Nederland.

AP heeft daarnaast te maken met relatief veel datalekmeldingen en klachten.

De verschillen tussen Nederland en de overige landen zijn groot. Zo heeft AP meer datalekmeldingen per 100.000 inwoners dan de onderste 20 landen bij elkaar. Voor klachten is het aantal per 100.000 inwoners bij AP hoger dan de onderste 10 landen gezamenlijk. Alleen Ierland heeft meer klachten per 100.000 inwoners. Met andere woorden: AP heeft een relatief grote bedrijfsdrukte.

Het toezichtsveld van AP wordt gekenmerkt door een relatief hoge digitaliseringsgraad. Dit hangt mogelijk met eerder genoemde observaties samen. Digitalisering heeft immers veelal een impact op de mate waarin persoonsgegevens worden verwerkt en het veld waarop door de toezichthouder toezicht moet worden gehouden.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.4 Wijze van financiering

2.4 Wijze van financiering

Deze paragraaf verkent of de huidige wijze van financieren (nu inputgericht) een bijdrage levert aan het evenwicht tussen middelen en taken en/of hier nog het meest toepasselijk voor is. Verder is gekeken naar de mogelijkheid om kosten door te belasten aan ondertoezichtgestelden.

Hiervoor zijn het werkpakket en de eigenschappen die hierin belangrijk zijn voor de keuze van een bekostigingsmodel het startpunt. Dit is afgezet tegen mogelijke bekostigingsmodellen en alternatieven hierbinnen. Dit leidt tot onderstaande vier bevindingen.

1. **Op dit moment wordt AP lumpsum gefinancierd. AP ontvangt een vast budget voor het uitvoeren van activiteiten. De methodiek van lumpsumbekostiging is in de basis passend voor de structurele financiering van AP.**

— AP is sinds 1 januari een zbo met eigen rechtspersoonlijkheid. AP wordt voornamelijk door JenV lumpsum gefinancierd. Aanvullend ontvangt AP een bijdrage van het ministerie van Financiën voor specifiek het toezicht van AP op PSD2-aanbieders. Laatstgenoemde afspraak liep in 2019 af. Verlenging hiervan is afhankelijk van een gezamenlijk nog uit te voeren evaluatie door het ministerie van JenV, het ministerie van Financiën en AP. Inkomsten uit de door AP opgelegde boetes en dwangsommen maken geen deel uit van de financiering.

— Het financieel kader is historisch gegroeid vanuit een periode waarin het takenpakket van AP beperkter was. Het is daarmee lastig een inhoudelijke verbinding te leggen tussen de lumpsumbegroting en de activiteiten die daarvoor uitgevoerd worden. Er is momenteel geen koppeling tussen inzet (volumes en tijdsbesteding), de samenhangende kosten en bekostiging.

— De kosten van AP zijn veelal vast. Wel geldt dat instroomvolumes deels onvoorspelbaar en niet beïnvloedbaar zijn. Dit vraagt binnen de huidige systematiek dat AP keuzes moet maken om lopende het jaar binnen het budgettaire kader te blijven, hierbij geldende wet- en regelgeving in ogenschouw nemend alsook de impact hiervan op de Taakuitvoering door AP als toezichthouder. Dit gebeurt op dit moment in de praktijk ook: AP maakt keuzes in de uitvoering om aan te sluiten bij de mogelijkheden van beschikbare capaciteit en budget (denk hierbij aan het beperken van het aantal onderzoeken waar dit mogelijk is en/of het laten oplopen van afhandelingstermijnen c.q. werkvoorraden).

— In de Memorie van Toelichting op de Uitvoeringswet van de AVG uit 2017 worden de initiële afspraken over de financiering bij de implementatie van de AVG toegelicht. Hierin is vermeld dat is op basis van het uitgewerkte scenario van Andersson Elffers Felix (AEF) een jaarlijks aanvullend budget van EUR 7 mln. voorzien bovenop het bestaande budget. JenV en AP monitoren samen dit budget.

— Besluitvorming over eventuele meerkosten maakt deel uit van het reguliere begrotingsproces. Echter, in de praktijk is het door het ontbreken van een solide datapositie en/of door het ontbreken van effectmeting uitdagend om een objectief inzicht te krijgen in de impact van keuzes en de oorzaken van overschrijdingen en meerkosten.

2. **In de huidige methodiek van lumpsumbekostiging worden door AP knelpunten ervaren als gevolg van incidentele lasten die op dit moment spelen. Het expliciteren van deze knelpunten in de bekostiging levert een bijdrage aan het evenwicht tussen middelen en taken.**

— AP is een organisatie in opbouw. Een aantal functies is nog niet ingevuld, de automatiseringsgraad is laag en bedrijfsvoering staat nog in de kinderschoenen.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.4 Wijze van financiering

— Hierdoor wordt AP geconfronteerd met een aantal eenmalige lasten die verband houdt met deze context. Deze activiteiten lijken, zoals blijkt uit de gesprekken, met name onder verantwoordelijkheid van bedrijfsvoering te vallen. Dit zijn bijvoorbeeld het inrichten van een eigen personeelssysteem en personeelsadministratie door het wegvallen van P-direct, het afkoppelen van Leonardo en het inrichten van een eigen financiële administratie (los van JenV) en het inrichten van een zaakvolgsysteem. Er is geen eigenvermogenspositie voorhanden om deze lasten te dekken.

— Het is onduidelijk op welke wijze hier in de huidige wijze van financiering rekening mee is gehouden. Zo is de omvang van deze activiteiten niet eenduidig (meerjarig) onderbouwd en gekwantificeerd. Het ontbreken hiervan en daarmee het ontbreken van de impact op het budget in relatie tot de toezichtactiviteiten van AP maakt het uitdagend het gesprek te voeren over de bekostiging hiervan.

3. Het wettelijk kader biedt ruimte om op onderdelen een deel van de activiteiten door te belasten aan ondertoezichtgestelden van AP. Hierbij gelden limitaties.

— Aanvullend op budgetfinanciering vanuit genoemde ministeries is er de mogelijkheid om een deel van de kosten van uitvoering bij ondertoezichtgestelden in rekening te brengen. Europese verordeningen, nationaal beleid, wetgeving en richtlijnen vormen de basis voor datgene wat potentieel bij ondertoezichtgestelden in rekening moet en/of mag worden gebracht.

— In het geval van AP is er geen verplichting om de uitvoering van bepaalde activiteiten in rekening te brengen. Dit vindt op dit moment ook niet plaats. De AVG en UAVG voorzien, voor een deel van de activiteiten, wel in de mogelijkheid om tarieven in rekening te brengen.

— Bij het heffen van tarieven geldt dat de mogelijkheden en onmogelijkheden hierbinnen mede worden ingegeven door de AVG en UAVG zelf, maar ook door keuzes die in Europees verband worden gemaakt (borgen dat er een level playing field is voor ondertoezichtgestelden in Europa) in combinatie met Nederlandse wetgeving en richtlijnen inzake het heffen van tarieven. Denk er hierbij onder meer aan dat i) tarieven transparant moeten zijn opgebouwd en maximaal kostendekkend mogen zijn, ii) er een relatie moet zijn met het profijt van de betrokkenen en/of met de kosten die betrokkene heeft veroorzaakt, iii) tarifering er niet toe mag leiden dat de onafhankelijkheid van de toezichthouder in het gedrang komt, iv) etc.

— Ten aanzien van de activiteiten van AP geldt dat een deel van de activiteiten potentieel in aanmerking komt voor doorbelasting. Denk hierbij aan BCR's of adviezen voorafgaande raadpleging. Voor een ander deel van de activiteiten geldt dat er wel limitaties zijn. Denk hierbij aan taken voor betrokkenen en voor de functionaris voor gegevensbescherming (zie ook AVG, artikel 57 lid 3) en/of kosten bezwaar en beroep (deze zijn veelal niet door te belasten, tenzij anders bepaald bij wet).

— Doorbelasting van kosten aan ondertoezichtgestelden, hetzij via tarieven op producten, hetzij via belastingen leidt tot een grotere administratieve belasting van AP. Bedrijfsvoering moet hiervoor geëquipeerd zijn. Dit is nu niet het geval. Verder is het aannemelijk dat dit verwachtingen schept richting AP over de kwaliteit van dienstverlening en/of de doorlooptijden van processen. Ondanks dat dit tot prikkelwerking leidt om de kwaliteit van de dienstverlening verder te verhogen (zoals ook door AP aangegeven) zet dit ook extra druk op de organisatie en haar werkprocessen.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.4 Wijze van financiering

4. Op basis van de karakteristieken van het werkpakket is een andere bekostigingsmethodiek (als alternatief voor lumpsumbekostiging) denkbaar. Het instrumentarium om dit te realiseren is nu niet aanwezig. Zo dient een aantal zaken ingevuld te worden alvorens overwogen kan worden kosten in rekening te brengen aan ondertoezichtgestelden.

— Op dit momenteel is er geen solide basis om tot objectieve tarieven van activiteiten en/of producten te komen. Dit is een belangrijk instrument om een alternatief voor budgetfinanciering te overwegen en is een randvoorwaarde om tarifering richting ondertoezichtgestelden te overwegen. Zo ontbreekt een kostprijsmodel en is er geen kostenallocatiemodel waarin kosten worden omgeslagen naar activiteiten en/of vastgestelde producten. Verder staat tijdschrijven in de kinderschoenen, ontbreken expliciete normen op activiteiten en zijn producten / diensten niet vastgelegd. Hiermee ontbreekt de datapositie bij AP op dit moment om objectief en onderbouwd te komen tot (integrale) kostprijzen.

— Op basis van de werksessies verwachten wij dat het mogelijk moet zijn om te komen tot objectieve en expliciete normen op het werk. Verder kunnen we vaststellen dat AP een diversiteit aan activiteiten uitvoert die impliciet leiden tot een product (zoals een BCR). Deze activiteiten zijn deels geprotocolleerd en/of vastomlijnd waardoor deze als vrij homogeen zijn te kwalificeren. Andere activiteiten die meer heterogeen lijken (denk aan het doen van onderzoeken) zijn wel te clusteren naar zwaarte. Hiermee doet het capaciteitsmodel een eerste aanzet. Hierbij geldt wel dat inschattingen uit het model geen formele status kennen ten behoeve van bijvoorbeeld interne sturing, vanuit een financierings- en/of tariferingsbehoefte en/of zijn aan te sluiten op tijdsregistratie.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.5 Aanbevelingen

2.5 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande observaties doen wij een aantal aanbevelingen om inzicht in de balans tussen wettelijke taken en benodigde middelen verder aan te scherpen. De aanbevelingen concentreren zich rondom vijf onderwerpen. Deze onderwerpen worden hieronder nader toegelicht.

1

Doorloop gestructureerd en volledig de planning & controlcyclus om scherp inzicht te krijgen in realisatie, hierop bij te sturen en zo toe te werken naar de meest effectieve en efficiënte uitvoering van taken.

Een aantal elementaire functies voor een toezichthouder is momenteel niet ingevuld door AP (bijv. risicoanalyse, effectmeting, strategie en beleid). Zo is de mate waarin de inzet van mensen en middelen leidt tot de meest doelmatige uitvoering (gewenst effect tegen zo laag mogelijke kosten) onduidelijk.

Geef prioriteit aan het invullen van deze functies in combinatie met het versterken van bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering dient op sterkte te zijn om ontwikkelingen te kunnen monitoren, hierop te sturen, onzekerheden te gaan managen en hier afspraken over te maken in een dialoog tussen AP en JenV.

Maak zodoende prestaties op de onderliggende drivers inzichtelijk in de planning & controlcyclus (zie ook aanbeveling 3). Plan en monitor hierop. Dit helpt bij het bepalen van prioriteiten en (blijvend) bijsturen op de balans tussen taken en de daarvoor benodigde middelen met begrip van wensen en mogelijkheden. Dit ziet toe op:

— het opstellen van concrete doelen met meetbare KPI's op basis van systematisch risicoanalyses;
— het uitvoeren van de voorgenomen activiteiten conform planning op basis van onderliggende drivers en het meten van de gerealiseerde outcome van activiteiten op de KPI's. Meten moet gaan over 'impact' en 'leren'.
— het evalueren van activiteiten aan de hand van behaalde effecten en het identificeren van verbeterpotentieel;
— het bijsturen om beoogde effecten en verbeterpotentieel te realiseren – bijv. herijk inzet instrumentenmix;
— het monitoren van de onzekere ontwikkelingen / toekomst (kort op de bal) om bij te sturen c.q. aanvullende afspraken te maken (meerjarenbegroting).

Aan de hand hiervan kunnen JenV en AP periodiek het gesprek voeren over de ambities en gerealiseerde effecten door AP als onafhankelijk toezichthouder. Bijvoorbeeld over het door AP gewenste complianceniveau (bijv. AVG-compliance). De opgedane inzichten zoals vastgelegd in dit onderzoeksrapport vormen daarvoor de 'menukaart' en helpen elkaar beter te begrijpen. Bijvoorbeeld hogere volumes op hoofdproces a vraagt b en lagere inzet op hoofdproces c leidt tot minder van d.

2

Gebruik de inzichten uit de analyse en onderliggende bouwstenen om keuzes te maken met inachtneming van een beschikbaar budgettair kader. Maak de impact van de keuzes transparant als basis voor een ontwikkelplan voor AP. Leg dit vast in een (meerjarig) strategisch plan met een bijbehorend transitieplan.

Dit onderzoek maakt duidelijk dat er nog (te) veel onzekerheden aanwezig zijn om tot een eenduidige meerjarig vooruitkijkende capaciteitsraming te komen. Dit is inherent aan de dynamiek waarin AP opereert en de datapositie die nu voorhanden is. Ook is dit het gevolg van de beleidsruimte die onder andere wetgeving biedt om keuzes te maken bij de invulling van taken.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.5 Aanbevelingen

De analyse laat zien wat de impact is van verschillende keuzes, gegeven de taken die voorliggen en op basis van de invulling die door AP als onafhankelijk toezichthouder aan de (wettelijke) taken gegeven kan worden.

Gebruik de gepresenteerde inzichten niet als absoluut ‘einddoel’ of ambitie, maar als menukaart om gezamenlijk met JenV het gesprek te voeren. Confronteer de inzichten uit de analyse en onderliggende bouwblokken met het beschikbare budgettair kader.

De keuze in het oppakken van prioriteiten is een beleidsmatige afweging. Kom hierin tot een standpunt dat als richtpunt gaat dienen naar de toekomst als basis voor een strategisch plan binnen de (praktische) mogelijkheden en onmogelijkheden die er zijn.

Hanteer onderliggend aan de keuzes ten aanzien van taakuitvoering als uitgangspunt bijvoorbeeld een laag kostenniveau en borg dat hiervoor ook de noodzakelijke randvoorwaarden worden gecreëerd, zoals het doen van effectmetingen, verder invulling geven aan risicogericht toezicht en het vergroten van de informatiepositie door inrichting van het zaakvolgsysteem en bij de tijdsregistratie stil te staan welke (monitoring)informatie benodigd is en welke vastlegging daarbij aansluit.

Ontwikkel op basis van deze uitgangspunten en keuzes vervolgens een transitieplan (roadmap) voor de komende jaren om de gestelde strategische doelstellingen te realiseren (en daarmee de organisatie van de toekomst).

3

Onderbouw de bekostiging driver-based, zodat scherper inzicht ontstaat in de samenhang tussen activiteiten, de inzet van middelen en de keuzes die hierin te maken zijn. Bouw hiervoor het benodigde instrumentarium uit. Maak in de bekostigingsafspraken een scherper onderscheid tussen structureel en eenmalig budget.

Bouw het lumpsumbudget p*q (prijs maal hoeveelheid) op en monitor de realisatie ervan. Een opbouw van het budget op basis van p*q is mogelijk. Producten komen (deels) repetitief tot stand bij een relatief hoog volume met een heldere set aan genormeerde activiteiten (tijdsbesteding en inzet van middelen). Een alternatief voor de huidige bekostiging is over te gaan tot deels financiering op de output. Ook hiervoor is p*q-onderbouwing noodzakelijk. Gegeven de huidige volwassenheid en de onzekerheden die er nog spelen, raden wij dat in dit stadium niet aan.

Om tot driver-based onderbouwing te komen, is het nodig eerst het juiste instrumentarium op te bouwen;

— Werk toe naar een kostprijsmodel waarin gestandaardiseerd wordt op de output. Maak zodoende de relatie tussen de inzet van mensen en middelen op (genormeerde) activiteiten en bijbehorende resultaten inzichtelijk. Beoordeel welk deel van het werkpakket te vangen is in ‘standaardproducten’ inclusief een Producten-Diensten Catalogus met heldere en meetbare kwaliteitscriteria. Vergroot hiermee ook de datapositie op het primaire proces. De verwachting is dat dit mogelijk moet zijn op een groot aantal activiteiten.

— Ontwikkel vanuit dit perspectief de urenregistratie. Op dit moment ontbreken expliciete en objectieve normen op het werk. Leg tijdbestedingen vast om hier een beeld van te krijgen en toe te werken naar normen. Dit is niet alleen een voorname bouwsteen om tarifering naar ondertoezichtgestelden te overwegen, maar helpt ook om inzicht te krijgen in (in)efficiency en effectiviteit van activiteiten en hiervan te leren en op te sturen. Zo is een projectmatige aansturing passend bij de aard van een groot deel van de werkzaamheden, zoals het uitvoeren van onderzoeken en het beoordelen van Binding Corporate Rules (BCR’s). Met dergelijke werkzaamheden is veel personele inzet gemoeid. Bijvoorbeeld gemiddeld 1.000 uur per BCR, 1.080 uur per nationaal controlerend onderzoek, 1.430 uur voor grensoverschrijdende

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

2.5 Aanbevelingen

onderzoeken of 1.650 uur per onderzoek politie & justitie. Wij raden dan ook aan de tijdsregistratie hierbij aan te laten sluiten.

— Regel de monitoring op realisatie in en integreer dit in de planning & controlcyclus inclusief analyse en voorspelkracht bezien vanuit de p en de q. Dit geeft AP de ruimte om eigen keuzes te maken binnen het budget en helpt bij het gesprek over afwijkingen.

Ten slotte bevelen wij aan een duidelijk onderscheid te maken tussen structureel budget en eenmalig projectgeld op investeringen in bedrijfsvoering en systemen en waar nodig op het wegwerken van achterstanden. Maak hiervoor deze activiteiten inzichtelijk vanuit een helder plan van aanpak inclusief mijlpalen, budget (zowel mensen als middelen) en beoogde resultaten. Raam – waar van toepassing – ook de inverdieneffecten die beoogd worden en neem dit mee in de financieringsafspraken op het structurele deel.

4

Versterk de onderlinge dialoog tussen JenV en AP. Borg dat afstemming in een vaste structuur plaatsvindt. Houd hierin de stappen vast die lopende het onderzoek zijn ingezet.

In het verleden kwam het voor dat overleg op strategisch en/of tactisch niveau niet of zeer beperkt plaatsvond. In de afgelopen periode heeft, mede als gevolg van nauw gezamenlijk optreden in voorliggend onderzoek, deze dialoog wel plaatsgevonden. Hierdoor is een eerste stap gezet om tot een gezamenlijk beeld te komen bij het pakket aan activiteiten en de stuurknoppen hierbinnen. Een goede dialoog tussen AP en JenV draagt eraan bij dat beter wordt begrepen waar ieders zorgen, behoeften, maar ook mogelijkheden en onmogelijkheden zitten.

Richt een structurele overlegstructuur in om verder te gaan op de ingeslagen route. Maak de strategische routekaart (aanbeveling 1), alsook de inzichten uit aanbeveling 2 een vast onderdeel van deze besprekingen.

5

Benut de potentiële efficiëntieverbeteringen uit de benchmark en continueer in nationaal verband de benchmarkgroep.

AP is een organisatie die volop lerende en in beweging is. Op basis van de opgedane ervaring raken werkprocessen verder uitgekristalliseerd en zullen diverse functies die nu nog in de kinderschoenen staan (zoals bedrijfsvoering en strategie en beleid) in de loop van de tijd verder ontwikkeld worden. In deze fase is het van belang om grip te houden op de kostenniveaus, productiviteit en de efficiëntie van de organisatie.

Wij raden daarom aan om in nationaal verband de benchmarkgroep verder te continueren en in de vervolgstappen de KPI's verder te harmoniseren en ook beschikbaar te maken voor verdere analyses binnen de benchmarkgroep. Wij raden aan om in Europees verband samen met EDPB-leden periodiek de efficiëntie en effectiviteit van de uitvoering van de primaire taken (zoals klachtenafhandeling en BCR's) te monitoren om zo 'best practices' op het niveau van taakuitvoering op te doen.

Uit de benchmark zijn indicaties naar voren gekomen voor gebieden waar verbeteringen te behalen zijn. Wij denken daarbij aan het terugdringen van het ziekteverzuim. Ziekteverzuim van AP is met 5,80% in 2019 aan de hoge kant van de referentiegroep (gemiddeld: 4,50%). In 2018 lag het ziekteverzuim op 7,20%. Stuur op verdere verlaging van het ziekteverzuim. Hiermee kan de productiviteit worden verhoogd. Betrek hierbij de ervaringen van partijen uit de benchmark die er al in zijn geslaagd om het ziekteverzuim sterk terug te dringen.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdstuk 3. Verdieping Taakuitvoering door AP

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de taken van AP. De taken komen per directie aan de orde en worden beschreven aan de hand van de hoofdprocessen binnen de betreffende directie. De beschrijving bevat een definitie, toelichting op de wettelijke grondslag en duiding van de inzet van het instrumentarium (bewaken, bevorderen of ondersteunend).

Voor de wettelijke taken wordt beschreven hoeveel middelen AP in 2019 heeft ingezet. In dit hoofdstuk worden eveneens nieuwe ontwikkelingen en nieuwe taken beschreven. Ook komen mogelijkheden om efficiënter te werken aan de orde.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2 Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie (SBT)

Algemeen

De directie SBT (29 fte in 2019) houdt toezicht op de opzet, reikwijdte en werking van de interne privacyprocessen van organisaties om ervoor te zorgen dat zij persoonsgegevens optimaal beschermen. De directie fungeert als het aanspreekpunt voor brancheorganisaties en Functionarissen voor de Gegevensbescherming (FG's). Ook verzorgt de directie de technologische expertise over privacybescherming binnen AP. De directie SBT bestaat uit twee afdelingen:

— De afdeling **Systeemtoezicht** (ST; 23 fte in 2019) richt zich op de zogenaamde accountabilityverplichtingen die in de AVG en de richtlijn Politie en Justitie zijn opgenomen. De afdeling stimuleert organisaties om privacyvriendelijke systemen en processen toe te passen en houdt toezicht op het interne functioneren van het privacytoezicht binnen organisaties.

— De afdeling **Beveiliging en Technologie** (B&T; 5 fte 2019) is erop gericht de interne organisatie van technologische kennis te voorzien en toe te passen. De afdeling bestaat uit medewerkers met een technische achtergrond en vervult een centrale functie voor de gehele AP-organisatie.

Daarnaast beschikt SBT over een directeur (1 fte in 2019).

Inzet instrumenten

— De activiteiten van de afdeling ST richten zich met name op het bevorderen van de naleving. Dit zijn o.a. guidance aan FG's en brancheorganisaties, compliancebevordering (beoordeling van o.a. voorafgaande raadplegingen, gedragscodes en internationale doorgifte-instrumenten zoals Binding Corporate Rules (BCR)).

— De technologen van de afdeling B&T worden in de volle breedte in de organisatie ingezet en daarmee ook op de verschillende instrumenten.

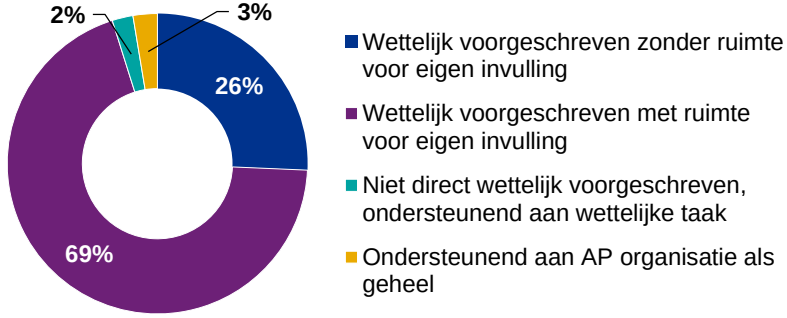
Wettelijke grondslag

— Het grootste deel van de personele inzet heeft betrekking op wettelijk voorgeschreven taken met ruimte voor eigen invulling (69% in 2019). Hieronder valt onder andere de guidance van FG's, compliancebevordering op eigen initiatief en het uitwerken van toezichtsinformatie in sectorbeelden.

— Een deel van de personele inzet voert wettelijk voorgeschreven taken zonder ruimte voor eigen invulling (26% in 2019) uit. Dit betreft de internationale doorgifte (o.a. behandeling van BCR's) en reactieve compliancebevordering waarvoor AP verplicht is deze (aan)vragen in behandeling te nemen.

— Verder wordt in de huidige situatie in geringe mate capaciteit ingezet op toezichtinnovatie. De directie wordt ondersteund door een uitvoerende secretaris.

Wettelijke grondslag - aantal fte (2019)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2 Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie (SBT)

Inzet huidige capaciteit

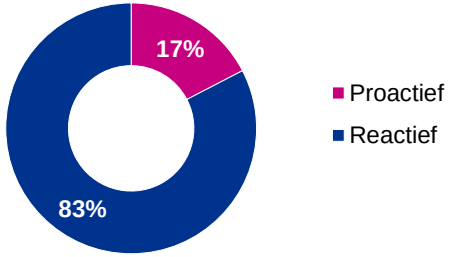
— In de huidige situatie wordt gegeven de beperkte capaciteit focus aangebracht op de wettelijk voorgeschreven taken waar dwingende procedures of fatale termijnen gelden. AP geeft aan verzoeken / vragen om mee te kijken veelal af te wijzen door gebrek aan capaciteit. AP doet momenteel geen onderzoek naar de werking van de internationale waarborginstrumenten. Guidance wordt beperkt geboden.

— Een groot deel van de uitgevoerde taken is reactief (83% in 2019), zoals de inzet op internationale doorgifte (BCR's), compliancebevordering (reactief) en guidance. Deze taken zijn ook afhankelijk van instroom, welke AP beperkt kan beïnvloeden. AP geeft aan dat de werkvoorraad toeneemt, bijvoorbeeld het aantal BCR's. Het beoordelen van een BCR is tijdsintensief. AP besteedt hier gemiddeld 1.000 uur per BCR aan.

— De inzet van de afdeling B&T hangt samen met de vraag vanuit de andere directies naar technische expertise. Naarmate bijvoorbeeld het aantal onderzoeken toeneemt, neemt de vraag naar technische expertise eveneens toe. Bij ongeveer de helft van de kortlopende onderzoeken is de technische expertise van B&T benodigd. Bij grote, internationale onderzoeken ligt het percentage op ongeveer 90%. AP heeft in haar ambitiedocument (AP focus 2020-2023) voor de komende jaren ingezet op digitalisering. Deze focus betekent dat de inzet van B&T komende jaren belangrijk is om de doelen van de focus te kunnen bereiken.

— Een beperkt deel van de uitgevoerde taken is proactief (17% in 2019). Er wordt beperkt invulling gegeven aan het volgen van de relevante (technologische) ontwikkelingen binnen de sector, het onderzoeken van de wijze waarop het toezicht effectief kan worden ingezet, het spreken met belangrijke stakeholders binnen de sector en het opstellen van sectorbeelden.

Proactieve en reactieve taakuitvoering (in fte)



Ontwikkelingen en nieuwe taken conform eigen inschatting AP

— AP is voornemens om een aantal nieuwe activiteiten uit te voeren zoals het uitvoeren van audits en accreditatie van en toezicht op certificerende instellingen. De verwachting van AP is dat voorlichting en verkennende onderzoeken naar de toekomst toe meer tijd in beslag zullen nemen vanwege de groeiende complexiteit van vragen van FG's en brancheorganisaties en technologische ontwikkelingen.

— Ook voorziet AP een niet-beïnvloedbare structurele stijging van de jaarlijkse BCR-aanvragen. In 2019 zijn 3 BCR aanvragen afgehandeld. In hetzelfde jaar zijn er 17 BCR-aanvragen binnengekomen en in 2018 waren dat er 32. AP heeft 30 BCR-aanvragen per jaar in het capaciteitsmodel geraamd. Er is momenteel sprake van een oplopende werkvoorraad.

— AP is eveneens voornemens om de inzet op proactieve activiteiten te intensiveren, zoals het uitvoeren van verkennend onderzoek. Hiermee beoogt AP grip te houden op nieuwe technologische ontwikkelingen en nieuwe commerciële praktijken en er preventief voor te zorgen dat organisaties die nieuwe technologie en nieuwe businessmodellen toepassen dit van meet af aan AVG-proof doen. Dit voorkomt naar verwachting op langere termijn klachten en de noodzaak om te moeten handhaven.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2 Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie (SBT)

— De directies KCO en BISC zijn voornemens om meer en grotere onderzoeken uit te voeren, waardoor de vraag naar de technologen van B&T toeneemt.

Efficiëntere uitvoering

— De afdeling B&T ontplooit diverse initiatieven die mede leiden tot een betere en efficiëntere uitvoering. Deze initiatieven staan nog in de kinderschoenen, inzet door B&T op ontwikkeling is nog beperkt. Denk hierbij aan digitale tools die handmatige werkzaamheden overbodig maken. Deze efficiëntieverbeteringen vinden nu niet hun weerslag in de capaciteitsraming, omdat bij geen van de processen een afname tijdsbesteding (norm) is ingerekend als gevolg van efficiëntieverbeteringen. Hier is sprake van een mismatch (inverdieneffecten van initiatieven zijn niet gekwantificeerd).

.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.3 Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie (BISC)

Algemeen

De directie BISC (30 fte in 2019) ontwikkelt het beleid en de strategie van AP. Ook is de directie op internationaal gebied onder meer verantwoordelijk voor de behandeling van internationale zaken en het (gezamenlijke) toezicht op Europese informatiesystemen. Verder verzorgt de directie de interne en externe communicatie, onder andere via woordvoering en voorlichtingscampagnes. BISC bestaat uit drie afdelingen:

— De afdeling **Internationaal Onderzoek** (IO; 11 fte in 2019) behandelt klachten, verzoeken om handhaving en datalekmeldingen die zien op grensoverschrijdende verwerkingen. Ook voert de afdeling internationale onderzoeken uit.

— De afdeling **Beleid, Internationaal advies en Strategie** (BIS; 10 fte in 2019) is onder meer belast met het uitwerken van de strategie van AP. Ook is de afdeling verantwoordelijk voor de uitvoering van de verplichte samenwerking met de andere Europese toezichthouders binnen de EDPB. Dit betreft in de eerste plaats het vaststellen van Europese normuitleg die bindend is voor AP, evenals de uitvoering van het verplichte coherentiemechanisme.

— De afdeling **Communicatie** (8 fte in 2019) richt zich op alle externe en interne communicatie, waaronder woordvoering en voorlichting. Dit omvat het informeren, voorlichten en bevorderen van de naleving. Voorlichting heeft daarnaast een handhavend effect.

Daarnaast beschikt BISC over een directeur.

Inzet instrumenten

— De directie BISC houdt zich zowel bezig met bevorderen, bewaken en is ondersteunend aan de organisatie.

— De afdeling IO richt zich met name op het bewaken van naleving door het uitvoeren van internationale onderzoeken, het behandelen van klachten en verzoeken om handhaving, en het beoordelen van datalekmeldingen, die zien op grensoverschrijdende verwerkingen. Deze afdeling houdt ook toezicht op de uitwisseling van persoonsgegevens door een aantal grootschalige Europese informatiesystemen.

— De afdeling Communicatie en de afdeling BIS zijn ondersteunend aan de gehele organisatie, waarbij communicatie ook bevorderend en bewakend is.

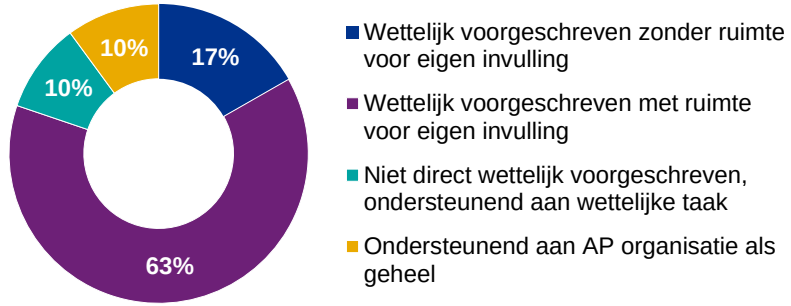
Wettelijke grondslag

— Het grootste deel van de personele inzet heeft betrekking op wettelijk voorgeschreven taken met ruimte voor eigen invulling (63% in 2019). Hieronder vallen onder andere de grensoverschrijdende onderzoeken en de deelname aan internationale fora en het verzorgen van communicatie.

— Een deel van de personele inzet voert wettelijk voorgeschreven taken zonder ruimte voor eigen invulling (17% in 2019) uit. Dit betreft behandeling van internationale klachten, toezicht op de grootschalige Europese informatiesystemen en deelname aan het coherentiemechanisme.

— 10% van de personele inzet heeft betrekking op niet direct wettelijk voorgeschreven activiteiten, maar zijn ondersteunend aan een wettelijke taak. Dit is bijvoorbeeld internationaal relatiebeheer en internationale werkbezoeken. 10% heeft betrekking op activiteiten die ondersteunend zijn aan de AP-organisatie als geheel, zoals beleid en strategie.

Wettelijke grondslag - aantal fte (2019)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.3 Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie (BISC)

Inzet huidige capaciteit

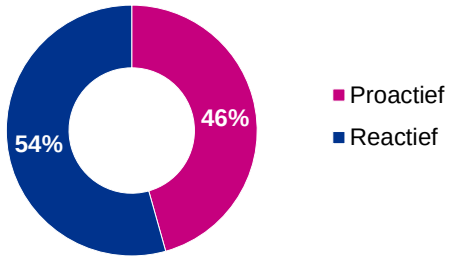
— De huidige capaciteit wordt voor 46% in 2019 ingezet op proactieve taken, zoals beleid en strategie.

— De reactieve taken (54% in 2019) bestaan uit het uitvoeren van grensoverschrijdende onderzoeken, het cohorentiemechanisme en internationale klachten. Belangrijke drijfveer voor deze werkzaamheden zijn klachten en handhavingsverzoeken die zien op grensoverschrijdende verwerkingen. AP is wettelijk voorgeschreven deze activiteiten uit te voeren met ruimte voor eigen invulling.

— De taken van communicatie zijn zowel proactief als reactief. Communicatie betreft veelal onderzoeken die door AP worden uitgevoerd. Er wordt beperkt invulling gegeven aan communicatie voor specifieke doelgroepen zoals omschreven in de AVG (minderjarigen en het midden- en kleinbedrijf).

— Op het gebied van Politie & Justitie geldt dat er in de huidige situatie onvoldoende capaciteit is om deze taak uit te voeren. In het verleden werden delen van deze taak door Audit Dienst Rijk (ADR) uitgevoerd. Dit is nu niet meer toegestaan. De Europese Commissie houdt toezicht op de taakuitvoering door AP.

Proactieve en reactieve taakuitvoering (in fte)



— Beleid en strategie staat nog in de kinderschoenen. In de huidige situatie omvat deze afdeling 1,5 fte. Dit betekent dat er geen invulling wordt gegeven aan voor een toezichthouder elementaire taken, zoals risicoanalyse, prioritering en effectmeting. Dit zijn activiteiten die potentieel inverdieneffecten op de rest van de organisatie in zich dragen.

Ontwikkelingen en nieuwe taken conform eigen inschatting AP

— AP beoogt naar de toekomst toe nieuwe activiteiten op het gebied van beleid en strategie en joint operations uit te voeren. Bij beleid en strategie omvat dit risicoanalyse, prioritering en effectmeting. Joint operations omvat de inzet van multidisciplinaire teams uit meerdere EU-landen voor gezamenlijke klachtenafhandeling of onderzoeken.

— AP voorziet een stijging van het aantal klachten en datalekken die een onderzoek vereist. BISC verwacht daarom meer grensoverschrijdende onderzoeken en Politie & Justitie-onderzoeken uit te gaan voeren. Het volume is grotendeels niet beïnvloedbaar. De wijze waarop de onderzoeken uitgevoerd worden biedt beleidsruimte.

— Momenteel wordt een aanzienlijk deel van de onderzoeken vroegtijdig afgebroken, omdat gedurende het proces blijkt dat dit te veel capaciteit vraagt. Naar de toekomst toe wordt beoogd dat elk gestart onderzoek ook afgerond wordt (effectievere inzet van capaciteit).

— Daarnaast wordt een intensivering van personele inzet beoogd op bestaande taken op het gebied van communicatie, beleid en strategie en het coherentiemechanisme.

Efficiëntere uitvoering

— AP geeft aan dat er geen efficiëntere uitvoering wordt verwacht. Er wordt bij geen van de processen een afname van volume of tijdsbesteding verwacht. De tijdsbesteding neemt naar verwachting toe, omdat AP inschat dat de complexiteit van de werkzaamheden toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.3 Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie (BISC)

— In de huidige situatie wordt er geen invulling gegeven aan risicoanalyses en effectmeting. Invulling van deze taken is beoogd in 2023. De verwachting is dat deze informatie ertoe leidt dat capaciteit elders in de organisatie gerichter en efficiënter kan worden ingezet om het nalevingsniveau te verhogen dan in de huidige situatie het geval is. Deze efficiëntieverbeteringen vinden nu niet hun weerslag in de capaciteitsinschatting voor 2023.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.4 Klantcontact en Controlerend Onderzoek (KCO)

Algemeen

De directie KCO (53 fte in 2019) is belast met het behandelen van klachten, tips, datalekmeldingen en handhavingsverzoeken. KCO voert onderzoeken uit en stelt rapporten van bevindingen en boeterapporten op. Het telefonische spreekuur vindt plaats bij KCO. KCO bestaat uit het Informatie- en Meldpunt Privacy (IMP) en twee onderzoeksafdelingen:

- De afdeling **Informatie- en Meldpunt Privacy** (IMP; 25 fte in 2019) is het eerste aanspreekpunt voor burgers en organisaties met vragen over de AVG. Ook behandelt IMP klachten, tips en schriftelijke en telefonische informatieverzoeken.
- De afdeling **Eerstelijns Onderzoek** (EL; 18 fte in 2019) beoordeelt alle meldingen van datalekken en doet beknopt onderzoek naar aanleiding van klachten of datalekmeldingen. EL behandelt ook klachten.
- De afdeling **Controlerend Onderzoek** (CON; 10 fte in 2019) doet uitgebreider en complexer onderzoek op nationaal niveau naar mogelijke overtredingen.

Daarnaast beschikt KCO over een directeur.

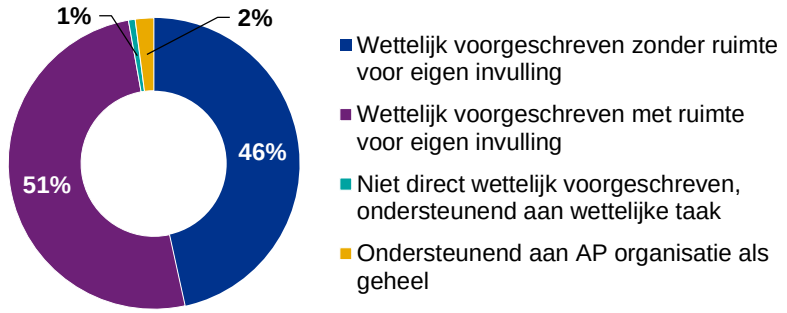
Inzet instrumenten

- De activiteiten van KCO richten zich met name op het bewaken van de naleving, zoals het uitvoeren van kortlopende en controlerende onderzoeken en de klachten-, tips- en datalekbehandeling.
- Een klein deel van de taken heeft betrekking op het bevorderen van de naleving, zoals de afhandeling van schriftelijke en telefonische informatieverzoeken.
- KCO neemt deel aan de kennisteams die ondersteunend zijn aan de organisatie als geheel.

Wettelijke grondslag

- Een groot deel van de personele inzet heeft betrekking op wettelijk voorgeschreven taken zonder ruimte voor eigen invulling (46% in 2019). Dit omvat bijvoorbeeld het afhandelen van klachten ‘in de mate waarin dat gepast is’.
- AP heeft wel wettelijke ruimte bij tips- en datalekbehandeling om te prioriteren, alternatieve interventies toe te passen en keuzes te maken omtrent de diepgang van de onderzoeken. AP heeft een beginselplicht tot handhaving als blijkt dat er sprake is van een overtreding. Deze taken zijn wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling. 51% van de personele inzet heeft hierop betrekking.
- De wettelijke ruimte bij tips is groter dan bij klachten. Er wordt vanwege capaciteitsgebrek nauwelijks capaciteit ingezet op de behandeling van tips. AP is verplicht een meldpunt voor datalekken te faciliteren. AP heeft ruimte voor eigen invulling voor de keuze wel of niet een melding te beoordelen en/of verder te onderzoeken.
- 1% van de personele inzet heeft betrekking op niet direct wettelijk voorgeschreven activiteiten, maar ondersteunend aan een wettelijke taak, zoals detectie en opsporing.
- 2% van de personele inzet heeft betrekking op activiteiten die ondersteunend zijn aan AP-organisatie als geheel.

Wettelijke grondslag - aantal fte (2019)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.4 Klantcontact en Controlerend Onderzoek (KCO)

Inzet huidige capaciteit

— De huidige capaciteit wordt voor het merendeel (94% in 2019) ingezet op reactieve taken, zoals het behandelen van klachten en datalekmeldingen. De instroom van deze aantallen is beperkt te beïnvloeden en is onder meer afhankelijk van het privacybewustzijn en technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. De proactieve taken (6% in 2019) bestaan uit detectie en opsporing en kennisteams en onderzoeken op eigen initiatief.

— AP heeft als insteek om de telefonische klachten (circa 50%) zo veel als mogelijk direct af te handelen door bijvoorbeeld praktische adviezen te geven om het probleem zelf op te lossen. Gevolg is een beperkte inzet van capaciteit op een deel van de klachten.

— Schriftelijke klachten (circa 50%) worden in een voorportaal gerubriceerd en voorzien van een eerste beoordeling, zodat zij gelet op een efficiënte afhandeling worden toegewezen aan de juiste medewerkers. AP kan niet elke klacht nader onderzoeken. Om te beslissen welke klachten worden onderzocht, wordt gebruikgemaakt van prioriteringscriteria.

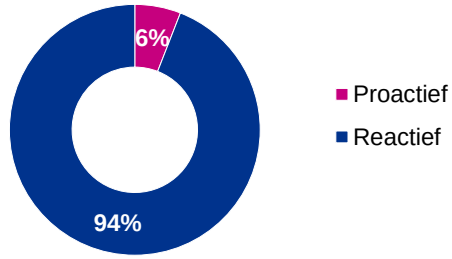
— Indien de AP naar aanleiding van een klacht geen onderzoek instelt kan de klager hiertegen in verweer komen (onder meer door bezwaar in te stellen). Indien de AP te lang doet over de behandeling van klachten kan bovendien een klacht bij de Nationale ombudsman (NO) ingediend worden over de werkwijze van AP. AP geeft aan dat dergelijke klachten toenemen en samenhangen met de werkvoorraad.

— Er wordt vanwege capaciteitsgebrek beperkt ingezet op de behandeling van tips. Tips kunnen een rol spelen bij de monitoring van de compliance van de AVG. Tips geven bijvoorbeeld de mogelijkheid om proactief te reageren op wat er in de maatschappij gebeurt. Ook kunnen tips aanwijzingen bevatten van ernstige privacyschendingen, waartegen AP moet optreden.

— Het meldpunt datalekken voorziet de datalekmeldingen aan de hand van het ‘stoplichtmodel’ van een eerste beoordeling. Datalekken zijn veelal technisch van aard, daarom wordt de samenwerking gezocht met B&T.

— Controlerende onderzoeken zijn gedeeltelijk reactief (vanuit de beginselplicht tot handhaven) en gedeeltelijk proactief (ambtshalve onderzoeken) van aard. De verhouding is in de huidige situatie ongeveer 80% reactieve en 20% proactieve controlerende onderzoeken. Bij eerstgenoemde is het voor AP een verplichting om onderzoek uit te voeren, bij laatstgenoemde is dit een keuze.

Proactieve en reactieve taakuitvoering (in fte)



Ontwikkelingen en nieuwe taken conform eigen inschatting AP

— AP voorziet dat het totaal aantal klachten (26.000) gelijk zal blijven. Wel beoogt AP vaker alternatieve interventies toe te passen en nazorg te verlenen naar aanleiding van een klacht. In 2019 is, gezien de drukte ervoor gekozen om klachten versneld af te handelen; dit wordt als onwenselijk beschouwd. Het is een keuze hier anders invulling aan te geven.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.4 Klantcontact en Controlerend Onderzoek (KCO)

- AP beoogt de personele inzet op klachten en datalekken bij de afdeling EL te intensiveren. Dit betreffen bijvoorbeeld kortlopende onderzoeken naar aanleiding van klachten en datalekken die in 2019 niet zijn uitgevoerd. Bij een deel van deze taken geldt dat het een keuze is van AP om deze activiteiten te ondernemen en op deze wijze hier invulling aan te geven. Bij een ander deel van de taken heeft AP geen keuzevrijheid.
- AP is voornemens om een aantal grote en een aantal complexe onderzoeken te gaan uitvoeren. Feitelijk verandert ‘de mix’ in type onderzoeken (licht – midden – zwaar), dit is een keuze. Dit vraagt een toename van de gemiddelde tijdsbesteding van controleonderzoeken van 850 uur naar 1.080 uur. AP acht het uitvoeren van grote en complexe onderzoeken noodzakelijk om effectief te blijven als toezichthouder, gelet op de privacyschendingen die zij waarneemt.
- AP beoogt vaker controlerende onderzoeken uit te voeren; 40 in plaats van 16 controlerende onderzoeken per jaar. Deze stijging wordt deels verklaard door de onderzoeken die AP moet uitvoeren (beginselplicht tot handhaving), deels is dit een keuze. AP is voornemens meer onderzoeken op eigen initiatief (ambtshalve) uit te voeren. Het is een keuze om deze activiteiten uit te voeren en op deze wijze invulling hieraan te geven. AP acht dit noodzakelijk gelet op de gewenste impact op de maatschappij. Het doel is om een betere en grotere invulling te geven aan bewaken (als instrument).
- Naar de toekomst toe raamt AP meer capaciteit om tips te registeren en te behandelen. In de huidige situatie doet AP, gelet op de beperkte capaciteit, nagenoeg niets met tips.

Efficiëntere uitvoering

- AP verwacht naar eigen zeggen efficiencywinst te boeken. Bijvoorbeeld door de introductie van het nieuwe zaakvolgsysteem. De ordegrootte van deze efficiencywinst is niet gemodelleerd in de capaciteitsinschatting voor 2023. Bij geen van de processen wordt een afname van tijdsbesteding verwacht. De tijdsbesteding neemt toe doordat naar eigen zeggen in de huidige situatie de kwaliteit noodgedwongen, door de beperkte capaciteit, onder het gewenste niveau ligt. Met de beoogde kwaliteitsverbetering neemt de tijdsbesteding toe.
- Er wordt beperkt gebruikgemaakt van technologische mogelijkheden zoals chatbots en machine learning om bijvoorbeeld vragen geautomatiseerd te beantwoorden en klachten te categoriseren. Er loopt een initiatief waarin wordt bekeken wat machine learning zou kunnen betekenen.
- Er is nog beperkt tot geen rekening gehouden met mogelijke efficiëntieverbeteringen als gevolg van het nieuwe zaakvolgsysteem. Dit systeem is naar verwachting vanaf 2021 operationeel.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.5 Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering (JZW)

Algemeen

De directie JZW (34 fte in 2019) is verantwoordelijk voor de sanctieoplegging door AP, behandelt bezwaarzaken tegen door AP genomen besluiten en vertegenwoordigt AP bij de rechter op nationaal en Europees niveau. Daarnaast geeft zij gevraagd en ongevraagd advies over nieuwe wetgeving die raakt aan de bescherming van persoonsgegevens en draagt zij zorg voor de normuitleg door de organisatie. Ook de juridische staftaken vallen onder deze directie. JZW bestaat uit vier afdelingen:

- De afdeling **Handhaven** (4 fte in 2019) richt zich op inzet van verschillende handhavingsinstrumenten na constatering van een overtreding naar aanleiding van een onderzoek. Daarnaast wordt ook vanuit de juridische expertise meegekeken met onderzoeken en rapporten die andere directies opstellen.
- De afdelingen **Bezwaar** (8 fte in 2019) en **Beroep** (10 fte in 2019) richten zich primair op de behandeling van bezwaarschriften en beroepsprocedures. Ook worden andere afdelingen geadviseerd over zaken die JZW in bezwaar juridisch tegenkomt.
- De afdeling **Staftaken en Wetgevingsadvisering** (11 fte in 2019) omvat alle juridische staftaken van AP en het geven van normuitleg en (on)gevraagd wetgevingsadvies.

Daarnaast beschikt JZW over een directeur (1 fte in 2019).

Inzet instrumenten

- De afdeling Handhaving richt zich op het bewaken van de naleving. De afdelingen Bezwaar en Beroep zijn veelal ondersteunend. Handhavend optreden in de bezwaarfase ziet op het bewaken van naleving.
- Daarnaast levert de afdeling Staftaken en Wetgevingsadvisering (on)gevraagd wetgevingsadvies, dat toeziet op het bevorderen van de naleving.

Wettelijke grondslag

- Het grootste gedeelte van de personele inzet heeft betrekking op taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder ruimte voor eigen invulling (79% in 2019). Dit betreft de inzet van handhavingsinstrumenten (boete, last (onder dwangsom) en verwerkingsverbod) en de bezwaar- en (hoger-) beroepsprocedures waar AP verplicht is deze in behandeling te nemen. Wetgevingsadvisering betreft een wettelijke taak uit de AVG waar geen ruimte is voor eigen invulling behalve ten aanzien van ongevraagd adviseren.
- De overige taken zijn niet direct wettelijk voorgeschreven, maar zijn ondersteunend aan een wettelijke taak. 17% van de personele inzet in 2019 heeft hierop betrekking. Dit betreft adviseren van andere afdelingen bij het opstellen van primaire besluiten, het meekijken met rapporten en onderzoeken van andere afdelingen. Hiermee wordt beoogd om de beleidsloop te sluiten en te investeren in de kwaliteit aan de voorkant van het proces zodat dit tijdwinst oplevert aan de achterkant van het proces.
- Bij normuitleg en openbaarmakingsbesluiten geldt dat de taak wettelijk is voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling (2% in 2019).
- 2% van de personele inzet heeft betrekking op activiteiten die ondersteunend zijn aan AP-organisatie als geheel.

Wettelijke grondslag - aantal fte (2019)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.5 Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering (JZW)

Inzet huidige capaciteit

— De omvang van de directie is sterk afhankelijk van de activiteiten (alle primaire besluiten) in andere directies, zoals bijvoorbeeld klachtenafhandeling, onderzoek en primaire besluiten ten aanzien van accreditatie, certificering, vergunningverlening en BCR's. Hierdoor heeft JZW beperkte invloed op volumes. Het overgrote deel van de personele inzet betreft dan ook reactieve taken (79% in 2019).

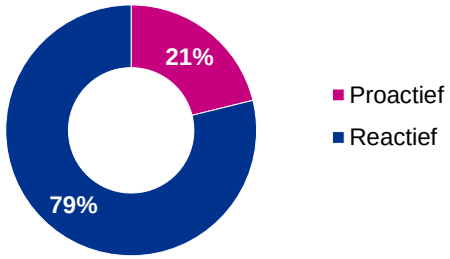
— De percentages van appellabele besluiten die leiden tot bezwaar en (hoger) beroep hangen af van het type besluit. Bij bestraffende besluiten ligt dit in de regel hoger dan gemiddeld. Bijvoorbeeld 80% gaat in bezwaar bij een boete naar aanleiding van een controlerend onderzoek. De beroepspercentages zijn over de gehele linie hoger dan gemiddeld. Deze percentages zijn door AP gebaseerd op inschattingen gemaakt op basis van ervaringen bij andere toezichthouders (o.a. AFM, ACM en DNB) en de ervaring met de dwangsombesluiten die AP voor inwerkingtreding van de AVG heeft opgedaan.

— De inschatting van AP is dat deze percentages beperkt zijn te beïnvloeden met uitzondering van voorlopige voorzieningen. Er is bij partijen sprake van een hoge bereidheid tot procederen. Zo zijn er bijvoorbeeld procedures over principiële vraagstukken. Ook kent de AVG veel open normen. Door jurisprudentie zullen deze normen meer worden ingekleurd. De duidelijkheid die hierdoor wordt geschapen, heeft naar verwachting pas op lange termijn een effect op het aantal bezwaren en (hoger) beroepen.

— Er is beperkt ruimte voor alternatieve werkwijzen door de strakke juridische kaders. De keuzevrijheid bij inzet van handhavingsinstrumenten (boete, last onder dwangsom, verwerkingsverbod en berisping) is beperkt. De AVG schrijft bijvoorbeeld dwingend een 'Boete, tenzij'-aanpak voor.

— Het aandeel proactieve taken is nog beperkt (21% in 2019). AP geeft te kennen dat vanwege capaciteitsgebrek beperkt invulling wordt gegeven aan het adviseren van en meekijken bij andere afdelingen. Op dit moment wordt uitsluitend op basis van een expliciet verzoek van de primaire afdelingen – met name bij hoogrisicodossiers – meegekeken.

Proactieve en reactieve taakuitvoering (in fte)



Ontwikkelingen en nieuwe taken conform eigen inschatting AP

— AP voorziet een stijging van het aantal onderzoeken bij KCO (waaronder KCM's bij EL) en BISC. Bovendien is de gedachte dat meer onderzoeken kwalitatief beter zijn, zodat deze vaker zullen leiden tot een boete. Dit leidt bij JZW tot een stijging van de benodigde capaciteit. Dit heeft name betrekking op boete, bezwaar en (hoger) beroep.

— De verwachting van AP is dat de komende jaren ook het aantal (hoger) beroepen zal toenemen, omdat onder meer de eerste AVG-boetes in deze fase komen en het aantal sanctiebesluiten toeneemt. Kortom, voor JZW zijn dit reactieve volumes. JZW heeft immers weinig tot geen invloed op deze volumes, aangezien handhaving, bezwaar en boete de resultanten zijn van activiteiten op andere afdelingen (CON/IMP/EL/ST/IO). Beroep is de resultante van activiteiten bij met name EL/CON/IO, Staftaken en ST.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.5 Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering (JZW)

Efficiëntere uitvoering

- Op onderdelen is nagedacht over een efficiëntere uitvoering van activiteiten. Zo ontbreekt voor efficiëntere handhaving een helder uitgewerkt handhavingsbeleid. Hierdoor kost de bepaling van het handhavingsinstrument in een specifieke zaak extra tijd. Er is capaciteit nodig om een handhavingsbeleid op te stellen en dit periodiek te actualiseren. In de capaciteitsinschatting voor 2023 is hier geen rekening mee gehouden.
- Momenteel wordt beperkt ingezet op normuitleg, advisering en het meekijken door JZW bij rapporten, onderzoeken en primaire besluiten. Rationale van deze taken is om te investeren in de kwaliteit aan de voorkant van het proces, zodat dit tijdwinst oplevert aan de achterkant van het proces. Er is efficiencypotentieel door intensivering van interne kennisdeling en normuitleg. Hierin zijn de eerste stappen gezet, maar potentieel is nog niet volledig benut.
- Ongevraagde wetgevingsadviezen hebben vanwege de brede en algemene werking van wetgeving de potentie om ten opzichte van onderzoeken met relatief bescheiden inzet van capaciteit een groot rendement te behalen, bezien vanuit naleving van de beginselen van de AVG. Ook zijn inverdieneffecten op onderzoeken mogelijk.
- Bij gevraagde wetgevingsadvisering is de afgelopen jaren een doelmatigheidswinst geboekt door de invoering van blanco adviezen, het vastleggen van procesafspraken en de harmonisering van indeling en opzet van de adviezen.
- Genoemde initiatieven / ambities vinden nu niet hun weerslag in de capaciteitsinschatting voor 2023. Er wordt bij geen van de processen een afname van tijdsbesteding verwacht. Dit heeft er onder meer mee te maken dat vanwege de grotere instroom aan sanctiebesluiten de zwaarte van de bezwaar en (hoger)beroepsprocedures toeneemt. De ramingen van AP houden zodoende geen rekening met een efficiëntere uitvoering van de taak ten opzichte van de huidige uitvoering, als gevolg van genoemde ambities.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.6 Bedrijfsvoering

Algemeen

Bedrijfsvoering (24 fte in 2019) bestaat uit twee afdelingen:

— De afdeling **HR, Administratie, Facilitair en Secretariaat** (22 fte in 2019).

— De afdeling **Financiën, Inkoop en A&I** (2 fte in 2019).

De activiteiten van de afdelingen zijn ondersteunend aan de organisatie als geheel.

Huidige situatie

— Op 1 januari 2019 verwierf AP eigen rechtspersoonlijkheid. AP werd daarmee zelf verantwoordelijk voor het inrichten en uitvoeren van de bedrijfsvoeringsfuncties. AP kan geen gebruik meer maken van rijksbrede bedrijfsvoeringsvoorzieningen.

— Bedrijfsvoering is in oprichting. Bedrijfsvoering is formeel nog geen directie. Het O&F-rapport moet nog worden vastgesteld.

— Diverse functies staan nog in de kinderschoenen. Zo is er bijvoorbeeld nog geen zaakvolgsysteem. De huidige capaciteit wordt met name ingezet ten behoeve van de continuïteit van bedrijfsvoering. Er wordt beperkte inzet gepleegd op het structureel verbeteren van bedrijfsvoering, zoals gestructureerd en volledig doorlopen van de P&C-cyclus, opstellen van rapportages, opstellen van handboek financiën en het verbeteren van werkprocessen.

Ontwikkelingen

— Bedrijfsvoering heeft de volgende visie geformuleerd: *Bedrijfsvoering wordt een volwaardig en geïntegreerd onderdeel van AP. De directie is deskundig, lost zorgen en problemen op en geeft daarbij ook aan wat wel en niet kan. De directie Bedrijfsvoering is de spin in het web. Er wordt binnen én buiten AP actief, open en transparant gecommuniceerd over de bedrijfsvoering.*

— Bedrijfsvoering verwacht conform het capaciteitsmodel een groei van 24 fte naar 48 fte (+24 fte). Deze groei heeft met name betrekking op Financiën en ICT (17 fte) en in mindere mate op HR, Procesondersteuning en Secretariaat (5 fte). Inschatting van de benodigde capaciteit is gebaseerd op expertinschattingen, benchmark (bijv. ICT-benchmark Rijk) en de verwachte grootte van de organisatie in 2023.

— Een deel van de capaciteit voor bedrijfsvoering staat los van de grootte van de organisatie, een ander deel beweegt wel mee, zoals bijvoorbeeld procesondersteuning, functioneel beheer en inkoop.

— De invulling van de verschillende bedrijfsvoeringsfuncties wordt nader geconcretiseerd. De invulling en rol van de functies zal op onderdelen veranderen. ICT wordt bijvoorbeeld een regieafdeling, omdat beheer en onderhoud wordt uitbesteed.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdstuk 4. Verdieping vergelijking met andere organisaties

4.1 Inleiding

Op organisatieniveau is AP vergeleken met andere organisaties. Allereerst is hieronder de doelstelling die ten grondslag ligt aan de analyses beschreven. In paragraaf 4.2 staan de uitkomsten weergegeven van de vergelijking van overhead en directe kosten van AP met vier vergelijkbare organisaties in Nederland. Paragraaf 4.3 beschrijft de uitkomsten van de vergelijking van AP met privacytoezichthouders in Europa.

De verantwoording van het onderzoek staat toegelicht in bijlage A. De vergelijking met organisaties in Nederland (paragraaf 1.2) is gebaseerd op voor dit onderzoek aangeleverde informatie van de betrokken organisaties (nieuwe informatie). De vergelijking met privacytoezichthouders in Europa is gebaseerd op door AP voorafgaand aan het onderzoek reeds verzamelde informatie (bestaande informatie).

Doelstelling

De vergelijking heeft tot doel op organisatieniveau inzichtelijk te maken hoe AP is toegerust ten opzichte van vergelijkbare toezichthouders in Nederland. Het onderzoek is erop gericht inzicht in AP te verkrijgen in relatie tot vergelijkbare organisaties over een aantal doorsnedes:

- De totale kosten en de belangrijkste kostensoorten daarbinnen (ten opzichte van vergelijkbare organisaties in Nederland).
- De omvang van en relatie tussen de kosten van de overhead en de kosten van het primaire proces (ten opzichte van vergelijkbare organisaties in Nederland).
- Kwalitatieve aspecten, zoals gemiddelde leeftijd en ziekteverzuim (ten opzichte van vergelijkbare organisaties in Nederland).
- De omvang in kosten en fte's en ter duiding een aantal contextuele aspecten (ten opzichte van privacytoezichthouders in Europa).

De vergelijking heeft zich niet gericht op het identificeren van financieel verbeterpotentieel op het niveau van de uitvoering van taken.

Voor een juiste interpretatie van de uitkomsten is het van belang om de meerwaarde en beperkingen van een dergelijke vergelijking te duiden. De analyse is een cijfermatige vergelijking. Kwalitatieve aspecten maken geen deel uit van de vergelijking, maar dienen ter duiding van de cijfermatige uitkomsten van een benchmark. Uitkomsten van specifieke analyses dienen in samenhang met het geheel van analyses en in de context van de gehele organisatie te worden bezien. Het sturen op verlaging van kosten in één categorie kan leiden tot een verhoging van kosten in een andere categorie. Dit betekent dat de organisatie de samenhang van sturingsmaatregelen en neveneffecten moet analyseren voordat de totale impact en efficiencybesparing kunnen worden vastgesteld.

De vergelijking biedt inzicht in potentiële financiële verbetermogelijkheden en besparingsmogelijkheden op totaalniveau en diverse onderdelen van AP. Deze mogelijkheden zien op het verbeteren van de doelmatigheid van AP. De mate waarin deze daadwerkelijk van toepassing zijn voor een organisatie en gerealiseerd kunnen worden is afhankelijk van de specifieke context van die organisatie.

Deze vergelijking is geen losstaand product, maar een van de onderdelen van het onderzoek taken en financiële middelen AP. De uitkomsten uit de vergelijking zullen dan ook in samenhang met en ter ondersteuning van de andere onderdelen worden geïnterpreteerd en vertaald naar conclusies.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

De vergelijking met organisaties in Nederland is gebaseerd op voor dit onderzoek aangeleverde informatie van de betrokken organisaties. De vergelijking is gebaseerd op realisatiecijfers 2019.

4.2.1 De organisatie van AP is in ontwikkeling, waardoor de kosten zowel op het geheel als op diverse onderdelen lager zijn dan die van vergelijkbare organisaties in Nederland

De vergelijking in tabel 1 is een momentopname, terwijl de organisatie van AP in ontwikkeling is. Met de invoering van de AVG heeft AP een toename in taken gekregen. Niet alleen wettelijk, maar ook organisatorisch heeft dit veranderingen gebracht. AP heeft een sterke personele groei doorgemaakt. Het ziekteverzuim is relatief hoog. Diverse bedrijfsvoeringsfuncties ontbreken nog, staan in de kinderschoenen of zijn in ontwikkeling. Ook de toezichtfunctie van AP is in ontwikkeling. Onderdelen zoals bijvoorbeeld effectiviteitsmeting en risicoanalyse zijn in ontwikkeling Op basis van de opgedane ervaring raken werkprocessen verder uitgekristalliseerd. AP kent een lage automatiseringsgraad. Dit blijkt uit de relatief lage Informatisering & Automatiseringskosten.

De vier vergelijkbare organisaties in Nederland kennen niet eenzelfde context. Bij deze organisaties zijn bijvoorbeeld bepaalde bedrijfsvoeringsfuncties van een ander, meer doorontwikkeld en gestabiliseerd niveau. De uitkomsten van AP kennen een grotere mate van volatiliteit door recente en beoogde toekomstige veranderingen in de organisatie. Tegen deze achtergrond dienen de uitkomsten te worden geïnterpreteerd.

Uit de vergelijking komt naar voren dat de kosten van AP over het algemeen lager zijn in vergelijking met vergelijkbare organisaties in Nederland. De overheadkosten en directe kosten blijken voor AP namelijk over het algemeen aan de onderkant te liggen of in lijn te zijn met de bandbreedte van de vier vergelijkbare organisaties in Nederland (de referentiegroep).

Ratio	Minimum	Gemiddelde	Maximum	AP
Totaalbeeld				
Totale kosten per fte in EUR (n=5)	112.000	138.000	152.000	112.000
Personele kosten per fte in EUR (n=5)	90.000	100.000	121.000	90.000
Percentage ziekteverzuim (n=5)	3,4%	4,5%	6,0%	5,8%
Percentage nulverzuim (n=4)	34,0%	40,7%	46,7%	34,0%
Percentage instroom (n=4)	5,8%	17,0%	26,4%	26,4%
Percentage uitstroom (n=4)	9,7%	11,6%	13,3%	12,1%
Gemiddelde leeftijd personeel (n=5)	40	45	51	40
Overhead				
Percentage overheadkosten van totale kosten (n=5)	28,4%	36,3%	42,8%	34,0%
Bestuur/directie & managementondersteuning - kosten per fte in EUR (n=5)	3.499	5.034	6.765	4.507
Personeel & Organisatie - kosten per fte in EUR (n=5)	1.479	4.221	7.190	4.012
Financiën & Control - kosten per fte in EUR (n=5)	1.832	2.761	5.557	1.832
Informatisering & Automatisering - kosten per fte in EUR (n=5)	10.930	23.528	35.214	10.930
Marketing, Interne communicatie & Kwaliteitszorg - kosten per fte in EUR (n=4)	536	1.054	2.057	536
Facilitaire Zaken & Huisvesting - kosten per fte in EUR (n=5)	7.446	9.727	13.043	8.532
Directe kosten				
Toezicht - personele kosten per fte in EUR (n=5)	79.000	92.000	114.000	87.000
Juridische zaken - personele kosten per fte in EUR (n=5)	86.000	99.000	116.000	95.000
Klantcontact - personele kosten per fte in EUR (n=5)	69.000	81.000	87.000	76.000
Strategie, Beleid en Internationaal - personele kosten per fte in EUR (n=4)	75.000	99.000	120.000	96.000
Externe communicatie - personele kosten per fte in EUR (n=5)	86.000	97.000	110.000	99.000
Expertisecentrum / Regie & Expertise (n=3)	93.000	100.000	107.000	n.v.t.

Tabel 1. Prestatie AP t.o.v. referentiegroep – realisatiecijfers 2019.
Overheadkosten zijn afgerond op hele getallen. Totale kosten en directe kosten zijn afgerond op duizendtallen. Percentages zijn afgerond op een decimaal. Totale kosten en overheadkosten zijn gedeeld door het totaal aantal fte (bijv. Personeel & Organisatie-kosten gedeeld door totaal fte). Directe kosten zijn gedeeld door het aantal fte van de specifieke categorie (bijv. Toezichtskosten gedeeld door toezicht fte).
In bijlage Overzicht detailuitkomsten zijn de uitkomsten voor realisatiecijfers 2018 weergegeven.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

Enkele resultaten waarbij AP lagere kosten heeft ten opzichte van de referentiegroep betreffen: totale kosten per fte, personele kosten per fte en kosten voor Financiën & Control, Informatisering & Automatisering, Marketing, Interne Communicatie & Kwaliteitszorg en Facilitaire Zaken & Huisvesting. Dit kan worden verklaard doordat de bedrijfsvoeringsfunctie van AP in ontwikkeling is. Een aantal bedrijfsvoeringsfuncties die wel aanwezig is bij de andere organisaties in de referentiegroep, ontbreken tot op heden bij AP of staat nog in de kinderschoenen. Zo beschikt AP niet over een volwaardige controlfunctie, niet over kwaliteitszorg en is de automatiseringsgraad beperkt. AP beschikt niet over een geautomatiseerd zaakvolgsysteem. Dit maakt handmatige administratieve ondersteuning noodzakelijk. De huisvesting van AP is in eigen optiek krap, hierdoor zijn de Facilitaire Zaken & Huisvestingskosten per fte aan de lage kant.

Daarnaast zijn de resultaten omtrent ziekteverzuim voor AP wel relatief hoog in verhouding tot de referentiegroep.

Het verschilt per ratio welke organisatie aan de onderkant (minimum) van de referentiegroep zit. Eén organisatie zit bij het merendeel van de ratio's aan de bovenkant (maximum) van de referentiegroep.

4.2.2 Totale kosten per fte AP aan de lage kant van de referentiegroep

Uit de vergelijking (figuur 1) komt naar voren dat bij AP de totale kosten per fte aan de lage kant zijn in verhouding tot de referentiegroep. De instroom van nieuwe medewerkers en het ziekteverzuim liggen bij de hoogste van de referentiegroep, terwijl de gemiddelde leeftijd van het personeel relatief laag is.

De gemiddelde leeftijd en totale kosten per fte hangen met elkaar samen. Een relatief lage gemiddelde leeftijd betekent dat personeel veelal in relatief lage loonschalen zit (c.q. binnen de loonschalen in relatief lage treden) waar gemiddeld lagere loonkosten mee zijn gemoeid. Het AP-personeel is daarmee relatief goedkoop.

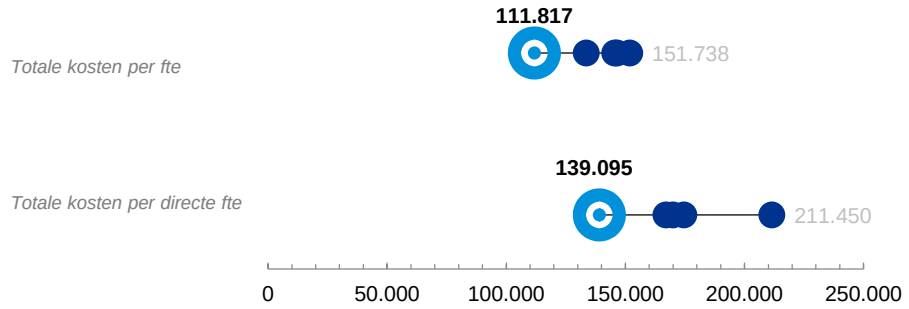
[1]De totale kosten zijn gedeeld door het totaalaantal fte.

Totale kosten per fte AP zijn aan de lage kant van de referentiegroep.

De totale kosten bestaan uit personele en materiële overhead en directe kosten. De totale kosten per fte geven een grofmazig beeld van de totale kosten van de organisatie per fte[1]. De totale kosten per fte bij AP (EUR 112.000 per fte) zijn relatief laag ten opzichte van de referentiegroep (gemiddeld EUR 138.000 per fte).

De totale kosten per directe fte zijn bij AP (EUR 139.000 per fte) eveneens relatief laag ten opzichte van die van de referentiegroep (gemiddeld EUR 172.000 per fte). Directe fte betreft het personeel dat belast is met onder meer toezicht, strategie, beleid en internationale zaken en juridische zaken en daarmee productieve werkzaamheden uitvoert.

Eén organisatie zit aan de bovenkant van de referentiegroep vanwege relatief hoge personele kosten. Deze organisatie valt niet onder de cao Rijk.



Figuur 1. Totale kosten per fte (in euro's)

Leeswijzer grafieken: de horizontale lijn geeft de spreiding weer van de uitkomsten. De donkerblauwe rondjes betreffen de geanonimiseerde uitkomsten van de vergelijkbare organisaties in Nederland. De uitkomsten van AP zijn weergegeven middels een lichtblauw rondje, de waarde van AP staat daarbij weergegeven. Eveneens zijn de minimale en maximale uitkomsten van de referentiegroep weergegeven.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

Het personeel is dan ook geen rijksambtenaar. De personele kosten zijn navenant hoger.

Twee organisaties aan de bovenkant van de referentiegroep dienen voor de uitvoering van hun wettelijke taak te beschikken over kostbare apparatuur, bijvoorbeeld voor het uitvoeren van metingen. Deze organisaties hebben relatief hoge materiële kosten (35% van de totale kosten t.o.v. 20% bij AP). Dit heeft een opwaarts effect op de totale kosten per fte.

AP hanteert per 1 januari 2019 het baten-lastenstelsel. Binnen de referentiegroep zijn er ook organisaties die het kasverplichtingenstelsel hanteren. Binnen een kasverplichtingenstelsel is het moment van het feitelijk uitgeven of ontvangen van geld maatgevend voor opname in de begroting en de verantwoording. Dat betekent onder meer dat anders dan bij een baten-lastenstelsel investeringen niet worden afgeschreven, maar op het moment dat de verplichting wordt aangegaan als kasuitgave in de verantwoording worden opgenomen. Een aantal organisaties met een kasverplichtingenstelsel heeft relatief hoge incidentele kosten gemaakt in 2019. Bijvoorbeeld vanwege eenmalige uitgaven aan informatisering en automatisering of vanwege voorbereidingen op Brexit. De ordegrootte hiervan is met maximaal 6% van de totale kosten beperkt.

Ook geldt bij een aantal organisaties dat in het verleden besloten is dat bepaalde kosten door het moederdepartement worden gedragen en worden ingehouden op het toegekende budget.

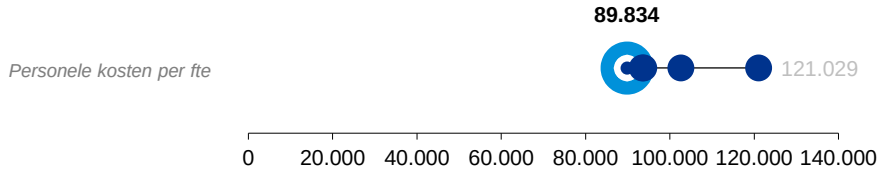
Verklaringen van deze uitkomsten zijn verder te herleiden tot de verschillen tussen de organisaties op het gebied van overhead en directe kosten (zie hierna). Eveneens speelt de mate van het uitbesteden van taken in deze ratio een rol. Organisaties die relatief veel taken hebben uitbesteed (wel de kosten, geen fte's) komen relatief hoog uit ten opzichte van de referentiegroep.

Personele kosten per fte zijn aan de lage kant van de referentiegroep

De personele lasten per fte lopen binnen de referentiegroep uiteen van circa EUR 90.000 per fte tot circa EUR 121.000 per fte (gemiddeld EUR 100.000 per fte)[2]. AP komt uit aan de onderkant van de referentiegroep met circa EUR 90.000 per fte (figuur 2). Twee organisaties verschillen hier met minder dan EUR 4.000 mee. Vier van de vijf organisaties vallen onder de cao Rijk. Bij één organisatie is het personeel geen rijksambtenaar en zijn de personele kosten navenant hoger.

Personele lasten worden in belangrijke mate bepaald door de leeftijdsopbouw, het ziekteverzuim en het opleidingsniveau van het personeel en de mate waarin taken zijn gedigitaliseerd en/of geautomatiseerd. Leeftijdsopbouw en ziekteverzuim komen later in deze paragraaf aan de orde.

De mate waarin taken zijn gedigitaliseerd en/of geautomatiseerd loopt tussen de organisaties uiteen. Zo heeft een aantal organisaties stappen gezet in de ontwikkeling van datagedreven toezicht. Onder meer door het ontwikkelen van een dataplatform, het digitaliseren van processen en het toepassen van data-analyse bij de uitvoering van toezicht. De automatiseringsgraad van AP is beperkt.



Figuur 2: Personele kosten per fte (in euro's)

[2]De personele lasten bestaan uit de som van personele lasten voor interne medewerkers en personele lasten voor externe medewerkers, uitzendkrachten en gedetacheerd personeel.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

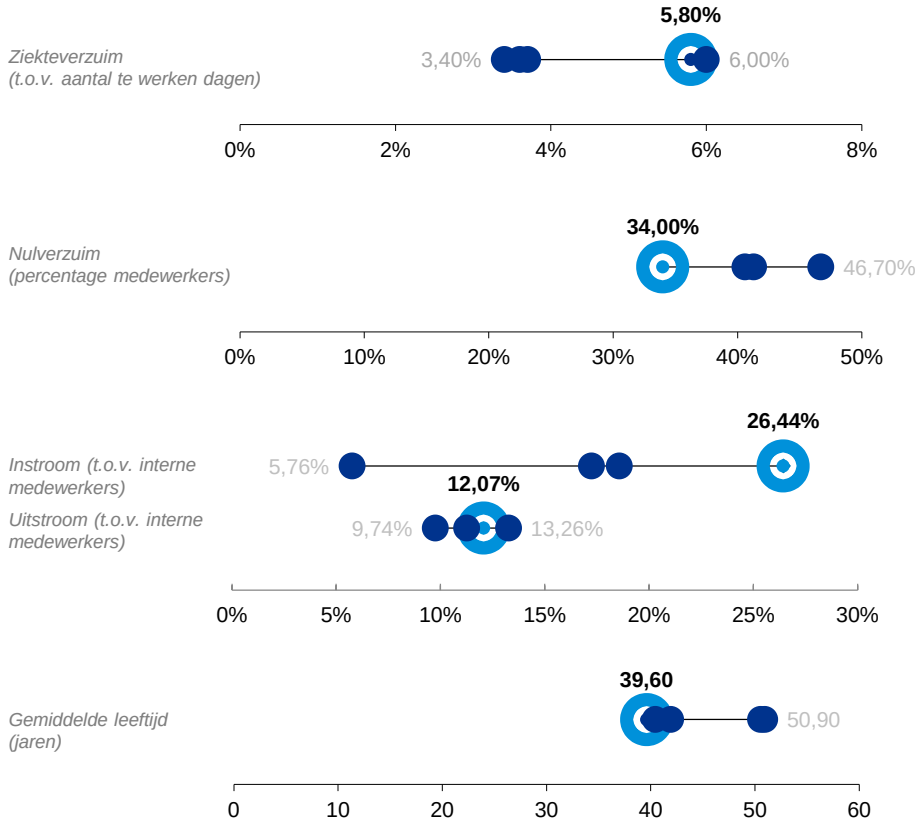
4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

AP kent een relatief hoog ziekteverzuim. Als gevolg van sterke groei van het personeelsbestand is de instroom van personeel relatief hoog en de gemiddelde leeftijd relatief laag

Met een ziekteverzuim van 5,80% zit AP aan de hoge kant van de referentiegroep in figuur 3 (3,40% - 6,00%; gemiddeld: 4,50%). Het ziekteverzuim bij AP is gedaald ten opzichte van 2018. In 2018 bedroeg het ziekteverzuim 7,20%. Deze daling hangt samen met een daling in het aandeel langdurige ziektegevallen. Vanwege het ontbreken van een nadere analyse is bij AP onbekend waarom ziekteverzuim van AP in 2019 relatief hoog is in vergelijking met dat in de referentiegroep. Het nulverzuim van AP (34,00%) ligt aan de onderkant van de referentiegroep (gemiddeld: 40,65%), wat betekent dat AP relatief weinig medewerkers heeft die het gehele jaar niet ziek zijn geweest. Dat duidt erop dat er niet uitsluitend sprake is van een kleine groep langdurig zieken die het hoge ziekteverzuim veroorzaakt. AP beschikt over een verzuimbeleid. Werkdruk en de omstandigheden waaronder men moet werken zijn volgens AP de oorzaken van het relatief hoge ziekteverzuim.

De organisatie met het laagste ziekteverzuim in de referentiegroep (3,40%) heeft dit aanzienlijk weten te verlagen. In 2017 bedroeg het ziekteverzuim van deze organisatie 5,80%. Deze organisatie heeft specifiek beleid gevoerd om het ziekteverzuim te verlagen. Zo is het personeel middels trainingen en workshops getraind hoe om te gaan met verzuim. Bij directie en management is bewustwording gecreëerd en aangegeven hoe kan worden gestuurd op het verlagen van verzuim. Focus daarbij was het sturen op verzuim, niet het sturen op ziek zijn. Managers zijn verantwoordelijk gemaakt voor de hoogte van het verzuim van de afdeling die zij aansturen.

AP kent daarnaast een hoge instroom van interne medewerkers (26,44% ten opzichte van het gemiddelde 17,00%). Als gevolg van onder meer een toename van wettelijke taken is het personeelsbestand aanzienlijk gegroeid, van 109 fte eind 2017, naar 157 fte eind 2018 en 184 fte eind 2019. De uitstroom van interne medewerkers bij AP (12,07%) ligt in lijn met het gemiddelde (11,58%).



Figuur 3: Kengetallen personeelsbestand

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

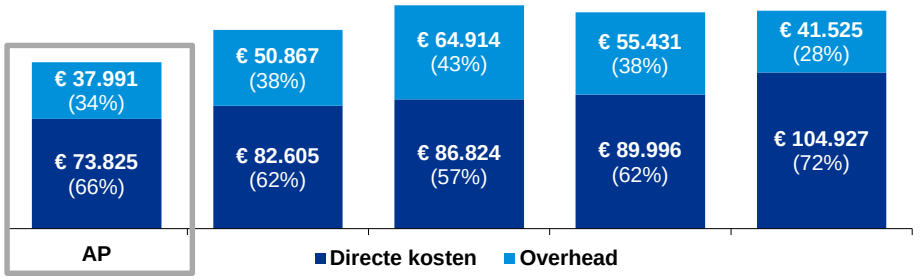
Met een gemiddelde leeftijd van 39,6 jaar voor de interne medewerkers zit AP aan de onderkant van de referentiegroep (39,6 - 50,9; gemiddeld: 44,7). De relatief hoge instroom van nieuwe medewerkers verklaart de lage gemiddelde leeftijd. De groei van het personeelsbestand is ingevuld door het aannemen van relatief jong personeel. Dit zorgt ervoor dat de gemiddelde leeftijd relatief laag is.

Een relatief lage gemiddelde leeftijd betekent dat er sprake is van relatief beperkte werkervaring en potentieel gemiddeld meer inwerktijd. Een relatief lage gemiddelde leeftijd betekent daarnaast dat personeel veelal in relatief lage loonschalen zit (c.q. binnen de loonschalen in relatief lage treden) waar gemiddeld lagere loonkosten mee zijn gemoeid. De personele kosten van het AP-personeel zijn daarmee relatief laag.

4.2.3 Bedrijfsvoering van AP is in ontwikkeling. Overheadkosten zijn als geheel relatief bezien in lijn met het gemiddelde van de referentiegroep. In absolute bedragen ligt de overhead van AP onder het gemiddelde. Op onderdelen van de overhead is AP goedkoper.

Op hoofdlijnen zijn relatief bezien de overheadkosten[3] van AP in lijn met het gemiddelde van de referentiegroep. Ongeveer twee derde (66%) van de kosten van AP bestaat uit directe kosten (figuur 4). 34% van de kosten bestaat uit overhead. In vergelijking met de andere organisaties zijn de overheadkosten gemiddeld. Het gemiddelde overheadpercentage van de referentiegroep bedraagt circa 36%. In absolute zin liggen de overheadkosten met ca. EUR 38.000 per fte bij AP aan de onderkant van de referentiegroep (gemiddeld ca. EUR 50.000 per fte).

De bedrijfsvoeringsfunctie van AP is ontwikkeling. Met de doorontwikkeling van bedrijfsvoering zijn naar de toekomst toe kosten gemoeid. Dit heeft naar verwachting een opwaarts effect op de overheadkosten. Anderzijds beschikt AP nu niet over een geautomatiseerd zaakvolgsysteem. Dit maakt handmatige administratieve ondersteuning noodzakelijk. Hier is een aanzienlijk deel (ca. 20%) van de overheadkosten mee gemoeid (‘overige overhead’ – figuur 5). De introductie van een geautomatiseerd zaakvolgsysteem zou kunnen leiden tot een vermindering van kosten voor administratieve ondersteuning.



Figuur 4. Verdeling totale kosten over overhead en directe kosten (in kosten per fte en % van totale kosten)

Op onderdelen van de overhead is AP goedkoper. Dit zijn Financiën & Control, Informatisering & Automatisering, Marketing, Interne Communicatie & Kwaliteitszorg en Facilitaire Zaken & Huisvesting. Dit kan worden verklaard doordat de bedrijfsvoeringsfunctie van AP is ontwikkeling is. Een aantal functies die wel aanwezig is bij de andere organisaties in de referentiegroep, ontbreekt tot op heden bij AP of staat nog in de kinderschoenen. Zo beschikt AP niet over een volwaardige controlfunctie, niet over kwaliteitszorg en is de automatiseringsgraad beperkt. AP beschikt niet over een geautomatiseerd zaakvolgsysteem. Dit maakt handmatige administratieve ondersteuning noodzakelijk. De huisvesting van AP is krap, waardoor de Facilitaire Zaken & Huisvestingskosten per fte aan de lage kant zijn.

[3]Dit betreffen personele en materiële kosten.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

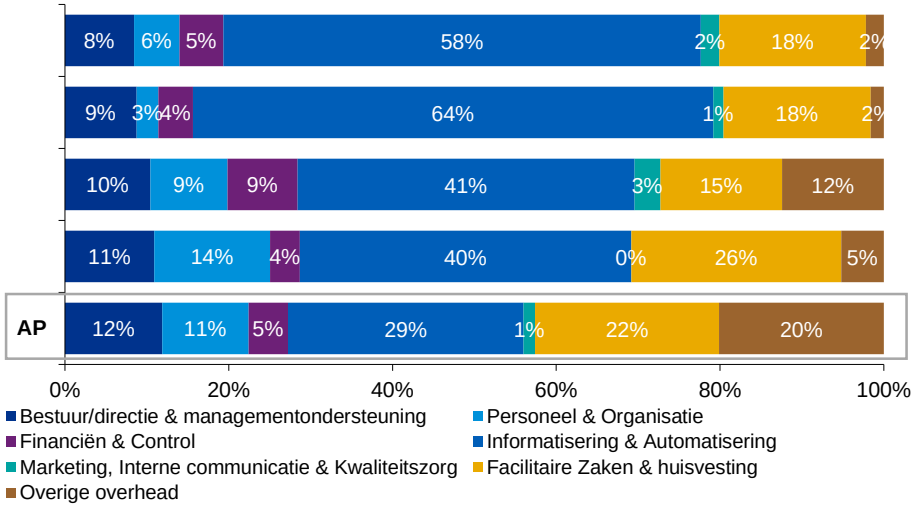
De kosten van Facilitaire Zaken bij AP zijn aan de hoge kant van de referentiegroep, terwijl door het ontbreken van een geautomatiseerd zaakvolgsysteem de post Overige overhead relatief groot is (20%). De post overige overhead bestaat voor ongeveer de helft uit kosten voor intern administratief personeel. Het ontbreken van een geautomatiseerd zaakvolgsysteem maakt handmatige administratieve ondersteuning noodzakelijk. Indien een geautomatiseerd zaakvolgsysteem zou worden geïmplementeerd, leidt dit tot een toename van de informatiserings- en automatiseringskosten. Daarnaast bestaat de post overige overhead voor ca. een vijfde uit reiskosten voor woon-werkverkeer en een aantal kleinere kostenposten zoals kosten voor de ondernemingsraad en de Raad van Advies. Vanwege het uiteenlopende karakter van de overige overheadkosten is de vergelijkbaarheid tussen organisaties beperkt.

Overheadkosten van AP betreffen voor een groot deel Informatisering & Automatiseringskosten (29%). AP heeft de hele IT momenteel zelf in beheer. Andere overheadkostencategorieën zijn significant kleiner.

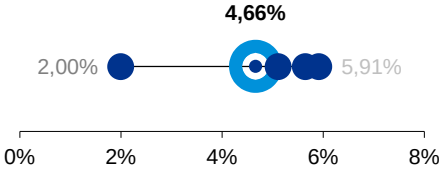
De personele omvang van Bestuur/directie & managementondersteuning AP is in lijn met het gemiddelde van de referentiegroep. De kosten liggen licht onder het gemiddelde.

De kosten van Bestuur/directie & managementondersteuning van AP (EUR 4.500 per fte) liggen licht onder het gemiddelde van de referentiegroep (EUR 5.000 per fte) in figuur 7. De omvang van de formatie is met 4,66% in lijn met het gemiddelde (4,67%) in figuur 6. Voor AP betreft dit het bestuur en management- en directieondersteuning. Dit gaat om 8,6 fte waarvan 6 fte management- en directieondersteuning.

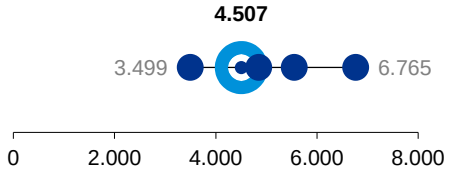
Eén organisatie zit voor beide ratio's aan de onderkant van de referentiegroep. De directieleden van deze organisatie zijn in dienst van Bureau Algemene Bestuursdienst, waardoor de kosten en formatie buiten de eigen organisatie vallen. De betaling van het salaris, toelagen en vergoedingen gebeurt vanuit het ministerie van BZK.



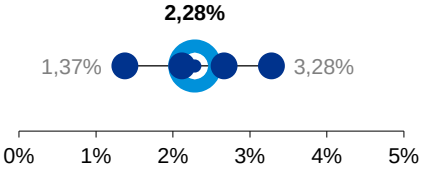
Figuur 5: Verdeling overheadkosten over de diverse overheadkostencategorieën



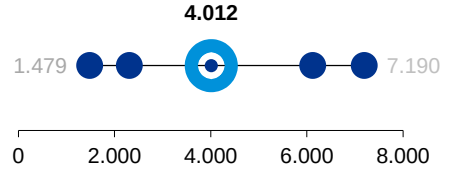
Figuur 6: Formatie Bestuur/directie & managementondersteuning (in % van totaal fte)



Figuur 7: Kosten Bestuur/directie & managementondersteuning per fte (in euro's)



Figuur 8: Formatie Personeel & Organisatie (in % van totaal fte)



Figuur 9: Kosten Personeel & Organisatie per fte (in euro's)

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

Zowel de kosten als de personele omvang van Personeel & Organisatie AP zijn in lijn met het gemiddelde van de referentiegroep

De P&O-functie van AP (figuur 8 & 9) ligt in lijn met het gemiddelde van de referentiegroep, zowel qua personele omvang (2,28% ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep 2,34%) als qua kosten (EUR 4.012 ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep EUR 4.221). De groei van het personeelsbestand en de mogelijk gemiddeld hogere opleidingskosten voor nieuw personeel heeft zich niet vertaald in een gemiddeld grotere personele omvang of hogere kosten van de P&O-functie.

Kosten en personele omvang Financiën & Control AP zijn aan de onderkant van de referentiegroep door het ontbreken van een volwaardige controlfunctie

De kosten voor Financiën & Control (figuur 11) zijn relatief laag met EUR 1.800 per fte ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep (EUR 2.800 per fte). De personeelsomvang van deze functie (1,77%) is in vergelijking met het gemiddelde van de referentiegroep (2,61%) eveneens relatief klein (figuur 10). De financiële functie van AP is in opbouw. AP beschikt bijvoorbeeld nog zeer beperkt over een controlfunctie (0,2 fte), waar andere organisaties wel over een volwaardige controlfunctie beschikken.

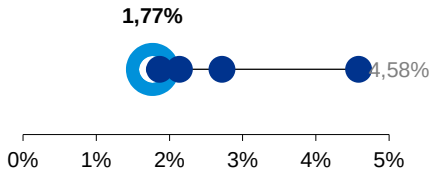
Een aantal organisaties beschikt over een debiteurenadministratie omdat zij geheel of gedeeltelijk middels retributies worden bekostigd. Dit brengt kosten met zich mee en vraagt personele inzet. AP wordt niet bekostigd middels retributies en kent nauwelijks personele inzet op het gebied van debiteurenbeheer.

Kosten en personele omvang Informatisering & Automatiseringskosten AP zijn aan de onderkant van de referentiegroep vanwege lage digitale volwassenheid

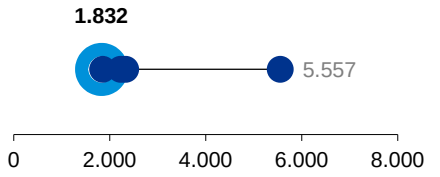
De I&A-kosten per fte lopen sterk uiteen binnen de referentiegroep; van circa EUR 10.900 tot EUR 35.200 per fte (figuur 13). Met circa EUR 10.900 per fte zit AP aan de onderkant van de referentiegroep (gemiddeld: EUR 23.500 per fte). Ook qua personele omvang is de I&A-functie van AP met 2,95% relatief klein (gemiddeld: 4.94%) in figuur 12.

Organisaties met een hogere digitale volwassenheid c.q. hoger ambitieniveau hebben relatief hogere I&A-kosten. Deze organisaties hebben mogelijk lagere personeelslasten in relatie tot de totale kosten en de uitgevoerde taken. Personeelskosten zijn lager doordat taken zijn gedigitaliseerd en/of geautomatiseerd. AP kent een beperkte digitale volwassenheid. Zo beschikt AP niet over een geautomatiseerd zaakvolgsysteem. Deze werkzaamheden worden handmatig uitgevoerd.

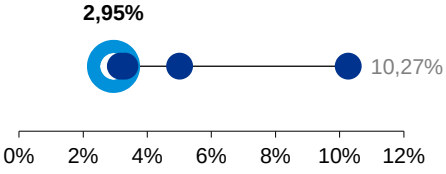
Een aantal organisaties aan de bovenkant van de referentiegroep heeft in 2019 aanzienlijk geïnvesteerd in projecten om de informatisering en automatisering te verbeteren.



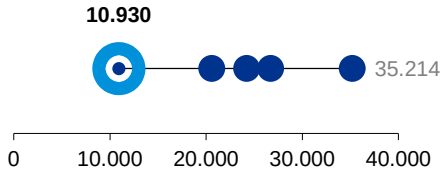
Figuur 10: Formatie Financiën & Control (in % van totaal fte)



Figuur 11: Kosten Financiën & Control per fte (in euro's)



Figuur 12: Formatie Informatisering & Automatisering (in % van totaal fte)



Figuur 13: Kosten Informatisering & Automatisering per fte (in euro's)

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

Kosten en personele omvang Marketing, Interne communicatie & Kwaliteitszorg AP aan de onderkant van de referentiegroep door ontbreken van kwaliteitszorg en beperkte personele inzet interne communicatie

Net als de andere organisaties in de referentiegroep kent AP geen marketingfunctie. AP beschikt niet over kwaliteitszorg, zoals het uitvoeren van audits op het primaire proces van de organisatie. De kosten voor Interne communicatie (figuur 15) zijn relatief beperkt met EUR 500 per fte ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep (EUR 1.100 per fte). De personeelsomvang (figuur 14) van deze functie (0,54%) is in vergelijking met het gemiddelde van de referentiegroep (0,94%) eveneens beperkt. Dat wil zeggen dat in relatie tot de totale omvang van AP relatief weinig personeel (1 fte) werkzaam is binnen Marketing, Interne communicatie & Kwaliteitszorg.

Personele omvang en kosten Facilitaire Zaken & Huisvesting AP zijn aan de lage kant van de referentiegroep

De kosten van Facilitaire Zaken & Huisvesting van AP (EUR 8.500 per fte) zijn lager dan het gemiddelde van de referentiegroep (EUR 9.700 per fte)[4] in figuur 17. De omvang van de formatie Facilitaire Zaken & Huisvesting (figuur 16) ligt met 1,09% ook onder het gemiddelde (2,54%). De mate van uitbesteding van facilitaire taken, zoals beveiliging, schoonmaak en inkoop, speelt hierbij mogelijk een rol.

Belangrijke verklarende factor betreft de bezetting van de werkplekken; een aantal organisaties zoals AP, geeft aan relatief aan de lage kant te zitten vanwege krapte. Ook de gehanteerde norm van aantal medewerkers per werkplek speelt een belangrijke verklarende rol. Organisaties met een relatief hoge norm hebben logischerwijs hogere huisvestingskosten.

[4]De gegevens voor Facilitaire Zaken & Huisvesting zijn separaat uitgevraagd bij de betrokken organisaties. Vanwege de inhoudelijke samenhang zijn de gegevens op geaggregeerd niveau gerapporteerd.

[5]60 werkplekken Bezuidenhoutseweg 30 en 121 werkplekken Prins Clauslaan 60.

[6]Vaststellingsbesluit Rijkshuisvestingsstelsel kantoren, artikel 1.1. Werkpleknorm.

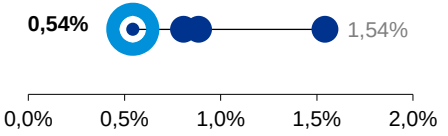
[7]Prijspeil 2018/2019.

AP beschikt over 181 werkplekken[5]. Dit komt neer op ongeveer 1,0 werkplek per fte. Met het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst heeft het kabinet een werkpleknorm van 0,9 werkplek per fte vastgesteld en een ambitie uitgesproken van 0,7 werkplek per fte[6].

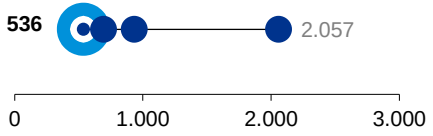
Het Rijksvastgoedbedrijf rekent met een norm voor huisvestingskosten in Den Haag. De huisvestingskosten worden in deze methode berekend op basis van een regioprijs per m2 in Den Haag van EUR 252 (aantal fte x 24,5 m2 x flexfactor 0,9 + 300 m2 vergaderruimte)[7]. In de huidige huurcontracten is deze methodiek niet toegepast. In het kader van toekomstige huurkosten is dit wel een relevant kader en naar de toekomst toe past AP deze methodiek toe.

De groei van het aantal medewerkers van AP (184 fte eind 2019) brengt met zich mee dat de huidige huisvesting is verspreid over meerdere locaties. Een verhuizing naar een locatie met meer werkplekken is aanstaande.

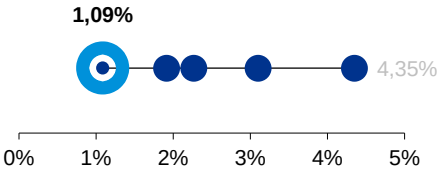
Bij de organisatie aan de onderkant van de referentiegroep is een deel van het personeel veelal buiten de eigen kantoorlocaties werkzaam. Bijvoorbeeld voor het uitvoeren van toezichtswerkzaamheden. Dit verklaart mogelijk de relatief lage kosten voor Facilitaire Zaken & Huisvesting.



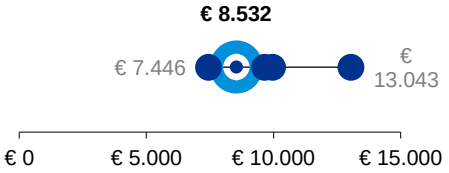
Figuur 14: Formatie Marketing, Interne communicatie & Kwaliteitszorg (in % van totaal fte)



Figuur 15: Kosten Marketing, Interne communicatie & Kwaliteitszorg per fte (in euro's)



Figuur 16: Formatie Facilitaire Zaken & Huisvesting (in % van totaal fte)



Figuur 17: Kosten Facilitaire Zaken & Huisvesting per fte (in euro's)

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

4.2.4 Personele kosten primaire processen AP zijn in lijn met die van de referentiegroep

De organisaties in de referentiegroepen kennen verschillende werkterreinen en taakopdrachten. AP is een toezichthouder die de bescherming van persoonsgegevens bevordert en bewaakt. Andere organisaties in de referentiegroep houden bijvoorbeeld toezicht op voedselveiligheid, mededinging of de financiële markten. Taken lopen bijvoorbeeld uiteen van onder andere inspecteren, keuren, handhaven, wetgevingsadvisering, voorlichting, etc. Het type en de intensiteit van het toezicht dat wordt toegepast lopen uiteen.

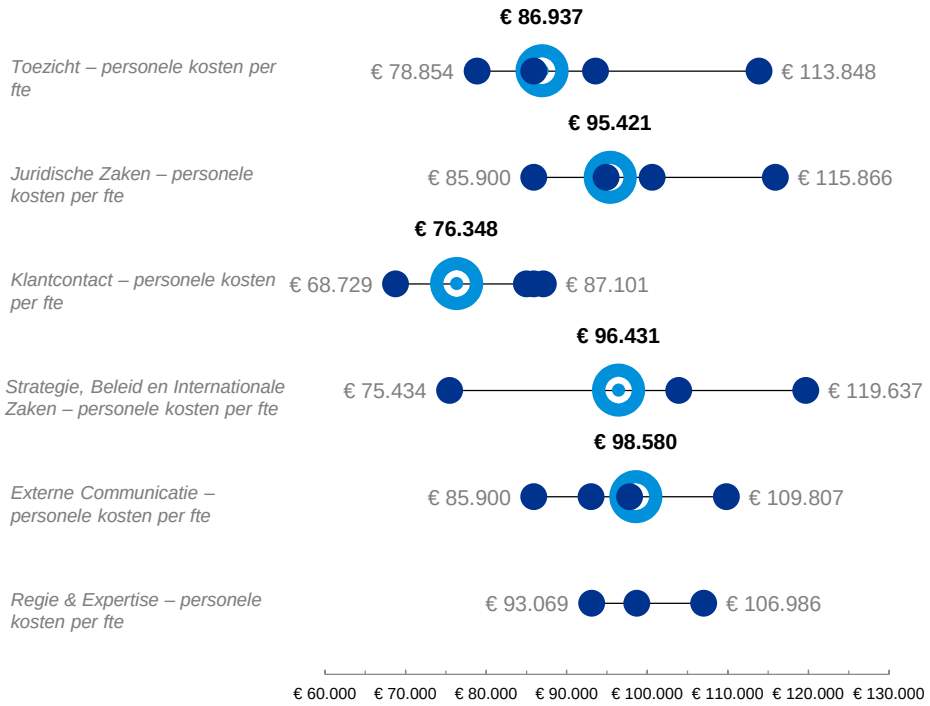
De ondertoezichtgestelden van AP omvatten alle multinationals, overheden, bedrijven, zzp'ers, verenigingen alsook individuele burgers als zij bepaalde persoonsgegevens verwerken. Het toezichtsveld van AP is daarmee te typeren als breed. Net als AP zijn er organisaties in de referentiegroep die een breed toezichtsveld kennen. Ook zijn er organisaties met een sterker afgebakend toezichtveld, bijvoorbeeld een select aantal bekende bedrijven die onder toezicht staat. Een combinatie van beide is ook mogelijk; voor een aantal werkterreinen een breed toezichtsveld (bijv. alle consumenten) en voor een aantal werkterreinen een afgebakend toezichtsveld (bijv. specifieke bedrijven binnen een beperkt aantal sectoren).

Vanwege verschillen in het takenpakket van de organisaties in de referentiegroep zijn niet alle directe kosten zuiver en betrouwbaar te vergelijken. Het verschilt per kostensoort met hoeveel organisaties de vergelijking kan worden gemaakt. Ten aanzien van de directe kosten zijn uitsluitend personele kosten vergeleken. Materiële kosten maken geen deel uit van de vergelijking. Daarnaast geldt dat bepaalde taken onderling sterk van elkaar kunnen verschillen vanwege de inhoudelijke diversiteit.

De relatieve omvang van de directe functies (bijvoorbeeld ten opzichte van de hele organisatie) biedt geen inzicht in de efficiëntie van de organisaties, maar slechts in de breedte van het takenpakket van de betrokken organisaties, en daarmee samenhangend de totale directe kosten.

Personele kosten primaire processen AP zijn in lijn met het gemiddelde van de referentiegroep

Voor vijf directe kostencategorieën zijn de personele kosten per fte vergeleken. Uit deze vergelijking (figuur 18) volgt dat de personele kosten per fte bij AP in lijn liggen met het gemiddelde van de referentiegroep.



Figuur 18: Personele kosten per fte van de betreffende categorie (in euro's). Bijv. personele kosten toezicht per toezicht fte.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.2 Uitkomstenvergelijking met organisaties in Nederland

De personele kosten per fte zijn lager dan het gemiddelde bij Toezicht (EUR 87.000 per fte; gemiddeld: EUR 92.000 per fte), Juridische Zaken (EUR 95.000 per fte; gemiddeld: EUR 99.000 per fte), Klantcontact (EUR 76.000 per fte; gemiddeld: EUR 81.000 per fte) en Strategie, Beleid en Internationale Zaken (EUR 96.000 per fte; gemiddeld: EUR 99.000 per fte). Bij Externe communicatie zijn de personele kosten per fte bij AP (EUR 99.000 per fte) hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep (EUR 97.000 per fte).

De personele kosten van Regie & Expertise loopt uiteen van EUR 93.000 per fte tot EUR 107.000 per fte. Dit betreft bijvoorbeeld de personele kosten voor datagedreven toezicht. AP voert activiteiten uit op het gebied van Regie & Expertise zoals het ontwikkelen van toezichtsmethodieken en/of het opstellen van risicoanalyses, maar dit staat nog in de kinderschoenen. Er bestaat daarom geen inzicht in de kosten hiervan.

Belangrijkste verklaring van de uitkomsten is de inschaling van de medewerkers die de werkzaamheden uitvoeren. Inschaling van medewerkers wordt deels bepaald door het type werkzaamheden dat wordt uitgevoerd en het personeel dat hiervoor nodig is. Bijvoorbeeld het type toezicht van organisatie A vereist hoger gekwalificeerd personeel in vergelijking met organisatie B. Ook liggen inrichtingskeuzes ten grondslag aan deze uitkomsten. Bijvoorbeeld welke type personeel voert klantcontactwerkzaamheden uit; inhoudelijke experts of klantenservicemedewerkers. AP typeert haar klantcontact, vanwege de aard van de AVG en het feit dat hier ook de klachtenbehandeling onder valt, als hoog gekwalificeerd werk.

Ook hier geldt dat de personele kosten van het AP-personeel relatief laag zijn door de relatief lage gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand. Dit betekent dat personeel veelal in relatief lage loonschalen zit (c.q. binnen de loonschalen in relatief lage treden) waar gemiddeld lagere loonkosten mee zijn gemoeid.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.3 Uitkomstenvergelijking privacytoezichthouders in Europa

De vergelijking met privacytoezichthouders in Europa is grotendeels gebaseerd op door AP voorafgaand aan het onderzoek reeds verzamelde informatie.

Waar de vergelijking met organisaties in Nederland inzichten biedt in hoe kosten op specifieke onderdelen van de organisatie (bijv. overhead) zich tot elkaar verhouden, zet de vergelijking in Europees verband op hoofdlijnen AP in perspectief met andere privacytoezichthouders. De vergelijking geeft inzicht hoe het kostenniveau en de –ontwikkeling van AP zich verhoudt tot andere landen. Zo zijn kosten en personele inzet afgezet tegen het aantal inwoners (als proxy voor het toezichtveld).

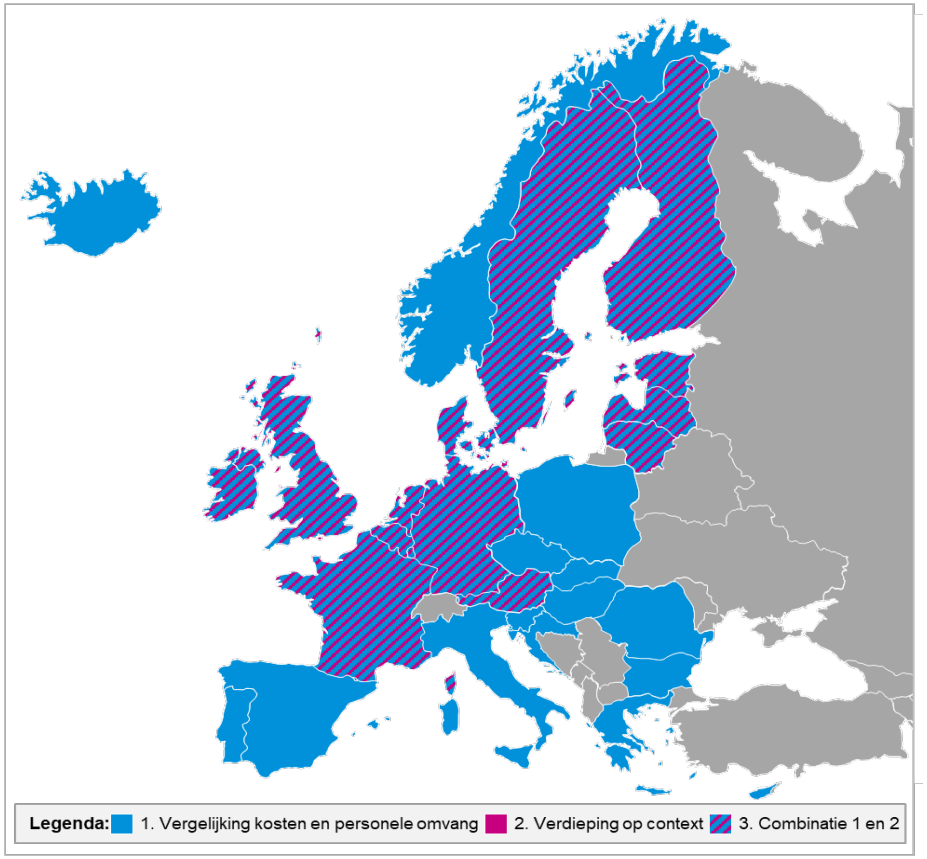
De Europese privacytoezichthouders kennen als gemene deler dat zij toezicht houden op de bescherming van persoonsgegevens op grond van de AVG. Hoewel de Europese privacytoezichthouders overeenkomsten kennen, zijn er ook verschillen. Verschillen zijn er bijvoorbeeld op het gebied van (wettelijke) taken, het toezichtsveld, het aantal klachten en datalekmeldingen en welke kosten en inkomsten deel uitmaken van het budget van de toezichthouder. Er zijn ook verschillen in nationaal bestuursrecht zoals al dan niet de mogelijkheid tot bezwaar en juridische vertegenwoordiging in procedures. Deze aspecten kunnen verklarend zijn voor de hoogte van het budget en de omvang van het personeelsbestand.

De vergelijking in Europees verband richt zich op de omvang van het budget, de personele omvang en ter duiding een aantal contextuele aspecten van AP met privacytoezichthouders in Europa. AP werkt met hen samen in de European Data Protection Board (EDPB). De EDPB bestaat uit 31 leden waarvan 28 EU-lidstaten en 3 EEA-landen.

Hoewel de Europese privacytoezichthouders overeenkomsten kennen, zijn er ook verschillen. De vergelijking van AP met andere privacytoezichthouders in Europa kent dan ook twee onderdelen:

— Budget en personele omvang zijn vergeleken met 31 leden van de EDPB bestaande uit 28 EU-lidstaten en 3 EEA-landen.

— De verdieping op context is uitgevoerd met de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa[8].



Figuur 19. Reikwijdte vergelijking privacytoezichthouders in Europa

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.3 Uitkomstenvergelijking privacytoezichthouders in Europa

De totale kosten alsook het aantal klachten en datalekmeldingen bij AP zijn relatief hoog ten opzichte van andere Europese privacytoezichthouders.

Uit de vergelijking komt naar voren dat AP een relatief hoog budget en een relatief sterke groei in budget en personeel kent. AP heeft daarnaast te maken met relatief veel datalekmeldingen en klachten, met andere woorden: AP heeft een relatief grote bedrijfsdrukte. Het toezichtsveld van AP wordt gekenmerkt door een relatief hoge digitaliseringsgraad.

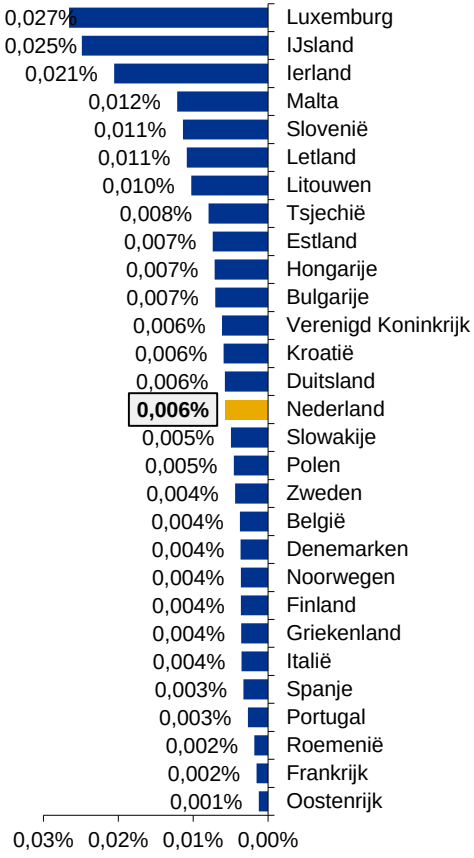
Het budget per inwoner bij AP is relatief hoog ten opzichte van andere Europese privacytoezichthouders.

Het budget en de personele omvang zijn op zichzelf niet bruikbaar om een-op-een tussen de privacytoezichthouders te vergelijken. Om beide in perspectief te plaatsen, zijn deze gerelateerd aan objectieve gegevens zoals het aantal inwoners en het totale overheidsbudget[9].

Uit de vergelijking (figuur 20 & 21) komt naar voren dat het budget van AP per inwoner met EUR 1,08 aan de hoge kant is ten opzichte van andere Europese privacytoezichthouders (zie figuur 21 – rechterkant). In onder andere Frankrijk (EUR 0,30), Spanje (EUR 0,35) en Italië (EUR 0,50) is het budget per inwoner substantieel lager, met gelijk EUR 0,50 of minder per inwoner.

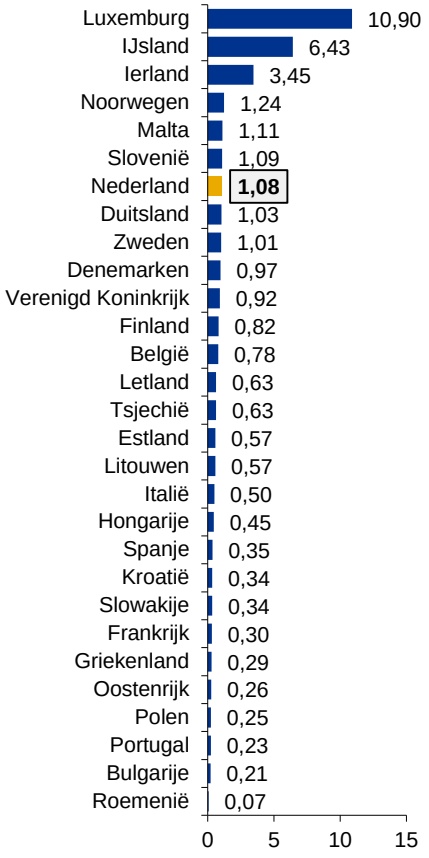
Privacytoezichthouders in zes landen hebben in vergelijking met AP een hoger budget per inwoner. In drie van deze zes landen (Luxemburg, IJsland en Ierland) is het budget per inwoner met een factor 3x-9x substantieel hoger dan in Nederland. Dit zijn net als Nederland relatief kleine landen.

Budget 2020 als percentage van overheidsbudget



Figuur 20. Budget 2020 (prognose) als percentage van overheidsbudget (2018)

Budget 2020 per inwoner



Figuur 21. Budget 2020 (prognose) per inwoner (in euro's). Aantal inwoners per 01-01-2019.

[8]België, Denemarken, Estland, Duitsland, Frankrijk, Finland, Letland, Litouwen, Luxemburg, Ierland, Oostenrijk, Verenigd Koninkrijk en Zweden.
[9]Gegevens over kosten en personele omvang (2016-2020) zijn afkomstig uit: EDPB (2020). Contribution of the EDPB to the evaluation of the GDPR under Article 97. Niet alle privacytoezichthouders hebben volledige gegevens aangeleverd. Hierdoor verschilt het per ratio met hoeveel privacytoezichthouders AP is vergeleken.
Gegevens over het aantal inwoners en overheidsbudget zijn afkomstig van Eurostat. Meest recent beschikbare gegevens hebben betrekking op respectievelijk 1 januari 2019 en 2018.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.3 Uitkomstenvergelijking privacytoezichthouders in Europa

Mogelijke verklaring hiervan is dat bij privacytoezicht relatief hoge vaste kosten zijn verbonden aan het gereed maken van de eigen organisatie voor nieuwe wet- en regelgeving. Hierdoor is het budget per inwoner bij kleine landen relatief hoog in vergelijking met het budget per inwoner in landen met een grote bevolking. Een andere mogelijke verklaring is dat in Nederland, Ierland en Luxemburg relatief veel hoofdkantoren van grote bedrijven zijn gevestigd ten opzichte van het aantal inwoners. De aanwezigheid van grote bedrijven leidt mogelijk tot gemiddeld een hogere bedrijfsdrukte (bijvoorbeeld aantallen klachten, datalekmeldingen en BCR's).

Deze drie landen hebben ook een relatief groot budget als percentage van het totale overheidsbudget (zie figuur 21 – linkerkant). Op deze ratio zit AP met 0,006% in de middengroep van de EDPB-leden, in de buurt van landen als bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk (0,006%) en Duitsland (0,006%). Dit verschil is mogelijk te verklaren doordat Nederland een relatief hoog overheidsbudget per inwoner heeft in vergelijking met andere landen. Duitsland zit ook gelet op het budget per inwoner (EUR 1,03) dicht in de buurt van Nederland (EUR 1,08), terwijl het Verenigd Koninkrijk op deze ratio ruim 15% lager zit (EUR 0,92).

In het merendeel van de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa maken net als bij AP kosten voor huisvesting en salarissen bestuurders deel uit van eigen budget.

In de verdieping met de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa is aan de hand van een beknopte vragenlijst inzicht verkregen of omvangrijk geachte kostenposten zoals huisvesting en salarissen van bestuurders deel uitmaken van het budget van de privacytoezichthouder of ten laste komen van een medeoverheid.

Hieruit komt naar voren dat van de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa alleen Frankrijk, Litouwen en Ierland niet of maar gedeeltelijk de kosten voor huisvesting dragen. In de overige landen komen net als in Nederland deze kosten wel volledig voor rekening van de privacytoezichthouder.

De salariskosten voor bestuursleden worden alleen in het Verenigd Koninkrijk niet door de privacytoezichthouder gedragen. Dit betreft in het Verenigd Koninkrijk ca. EUR 200.000 per jaar. In de overige landen komen deze kosten net als in Nederland wel voor rekening van de privacytoezichthouder.

Net als in Nederland vloeien in geen van de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa de inkomsten uit boetes naar het budget van de privacytoezichthouder. Deze inkomsten vloeien veelal terug naar de staatskas.

Het merendeel van de ons omringende EU-lidstaten heft geen leges voor het uitvoeren van taken. Ook in Nederland worden er geen leges geheven. Twee van de ons omringende EU-lidstaten heft wel leges voor het uitvoeren van taken. Finland heft leges voor het uitvoeren van taken in het kader van de ePrivacy Verordening (ePV). De inkomsten uit leges zijn relatief zeer gering met 2% van het totale budget. In het Verenigd Koninkrijk vragen gegevensverwerkers een vergoeding bij het melden van het verwerken van persoonsgegevens. De inkomsten hieruit bedragen jaarlijks ca. EUR 4,1 mln. In Estland en Zweden worden aan deelnemers kosten in rekening gebracht voor het bijwonen van trainingen, conferenties of seminars georganiseerd door de privacytoezichthouder. Het merendeel van de privacytoezichthouders wordt volledig bekostigd uit de begroting van het ministerie van Justitie. In uitzonderlijke gevallen, bijvoorbeeld in Ierland, wordt de privacytoezichthouder direct bekostigd door het parlement.

Het takenpakket van de privacytoezichthouders verschilt. Zo heeft een aantal privacytoezichthouders anders dan AP 'Freedom of Information' in het takenpakket, zoals in het Verenigd Koninkrijk en Estland. Net als AP houden ook de privacytoezichthouders in onder meer Estland, Frankrijk, Ierland, Litouwen, Oostenrijk en Zweden toezicht op de bescherming van persoonsgegevens bij het gebruik ervan door politie en strafrechtelijke autoriteiten.

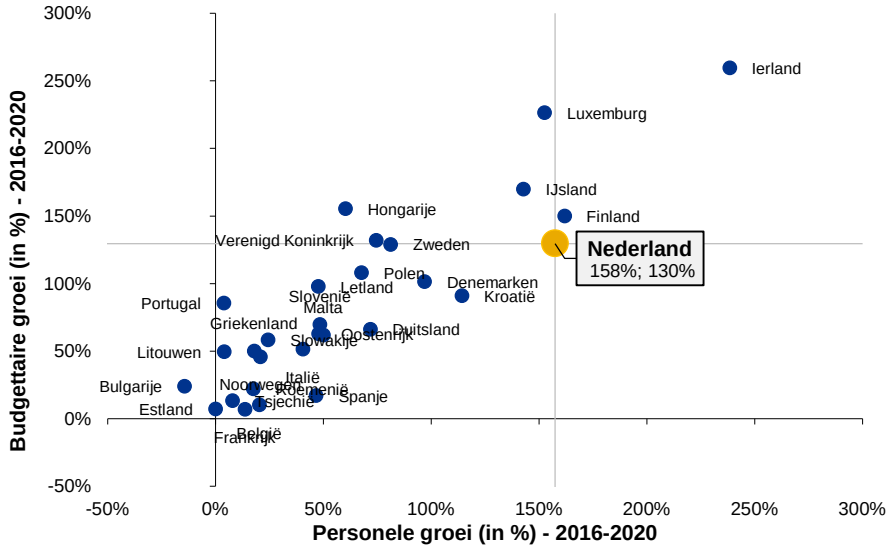
KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.3 Uitkomstenvergelijking privacytoezichthouders in Europa

AP heeft in vergelijking met andere Europese privacytoezichthouders een relatief grote personele en budgettaire groei doorgemaakt in de periode 2016-2020.

Voor vrijwel alle Europese privacytoezichthouders geldt dat zij sinds 2016 een personele en budgettaire groei hebben doorgemaakt (figuur 22). Met de introductie van de AVG in 2018 is het takenpakket uitgebreid. Sindsdien zijn voor veel zaken nieuwe werkprocessen ontworpen en voor het eerst uitgevoerd.

De toename van wettelijke taken heeft zich in vrijwel alle landen vertaald naar zowel een groei in het personeelsbestand als een groei van het budget. Uit nevenstaande figuur komt naar voren dat AP in vergelijking met andere Europese privacytoezichthouders een relatief grote personele en budgettaire groei heeft doorgemaakt in de periode 2016-2020. Alleen in Finland en Ierland was zowel de personele als budgettaire groei hoger. Negen privacytoezichthouders geven aan over voldoende financiële, personele en technologische middelen te beschikken. 21 landen, waaronder Nederland, geven aan dat dit niet het geval is[10].



Figuur 22. Personele en budgettaire groei in de periode 2016-2020 (prognose)

[10]EDPB (2020). Contribution of the EDPB to the evaluation of the GDPR under Article 97, p. 30.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.3 Uitkomstenvergelijking privacytoezichthouders in Europa

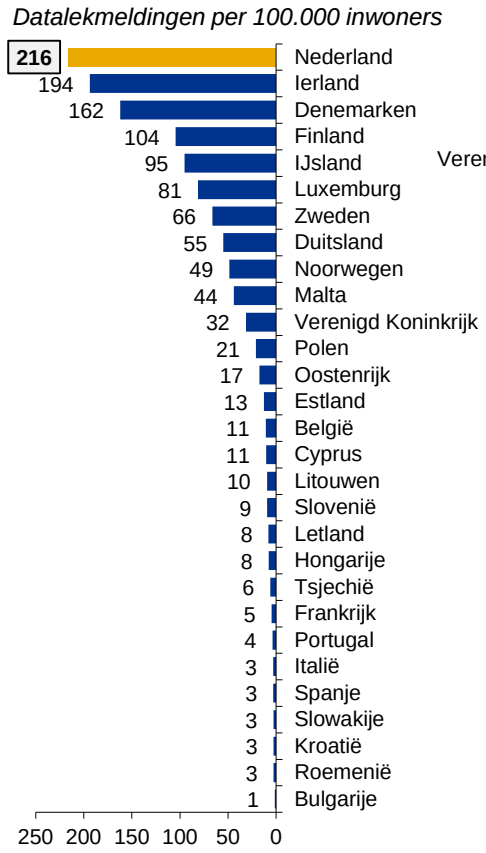
Het aantal datalekmeldingen en klachten AP is hoog in vergelijking met andere Europese privacytoezichthouders. Het toezichtsveld AP wordt gekenmerkt door een relatief hoge mate van digitalisering.

Datalekmeldingen en klachten zijn een van de bronnen van werkzaamheden voor een privacytoezichthouder. Voor de periode 25-05-2018 t/m 30-11-2019 staan de aantallen per 100.000 inwoners in figuren 23 en 24 weergegeven[11].

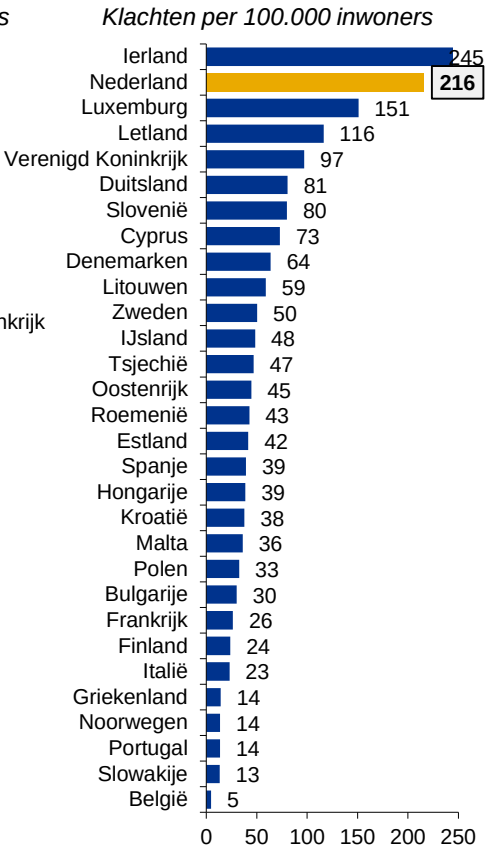
Uit deze vergelijking komt naar voren dat het aantal datalekmeldingen en klachten bij AP hoog is vergelijking met andere privacytoezichthouders in Europa. Alleen Ierland heeft meer klachten per 100.000 inwoners.

De verschillen tussen Nederland en de overige landen zijn groot. Zo heeft AP meer datalekmeldingen per 100.000 inwoners dan de onderste 20 landen bij elkaar. Voor klachten is het aantal per 100.000 inwoners bij AP hoger dan de onderste 10 landen gezamenlijk.

De landen met een relatief groot budget zoals Luxemburg en IJsland (zie hiervoor) ontvangen aanzienlijk minder datalekmeldingen en klachten per 100.000 inwoners in vergelijking met Nederland. Ierland, een ander land met een relatief groot budget, zit net als Nederland zowel qua datalekmeldingen als klachten per 100.000 inwoners in de top-2.



Figuur 23. Aantal datalekmeldingen per 100.000 inwoners
Datalekmeldingen: periode 25-05-2018 t/m 30-11-2019
Aantal inwoners per 01-01-2019



Figuur 24. Aantal klachten per 100.000 inwoners
Klachten: periode 25-05-2018 t/m 30-11-2019
Aantal inwoners per 01-01-2019

[11]Gegevens over datalekmeldingen en klachten (25-05-2018 t/m 30-11-2019) zijn afkomstig uit: EDPB (2020). Contribution of the EDPB to the evaluation of the GDPR under Article 97

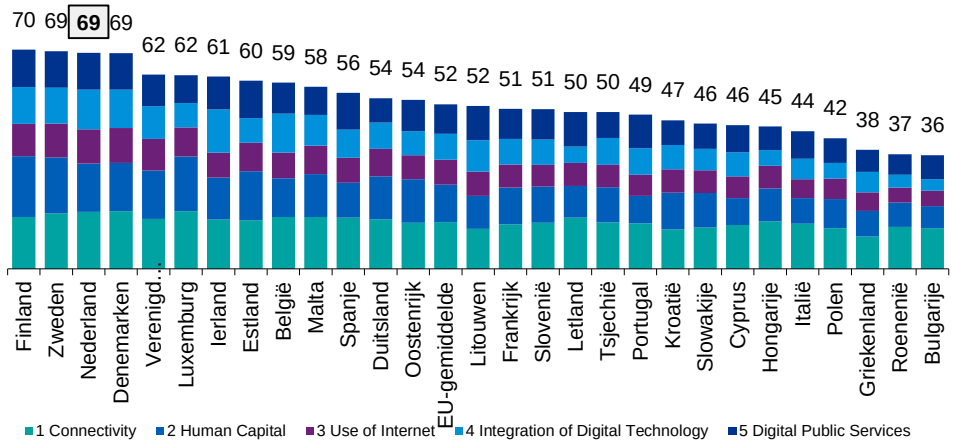
© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4.3 Uitkomstenvergelijking privacytoezichthouders in Europa

Een andere mogelijke verklaring voor het budget en de personele omvang van een privacytoezichthouder is de mate van digitalisering. Digitalisering heeft immers veelal een impact op de mate waarin persoonsgegevens worden verwerkt en het veld waarop door de toezichthouder toezicht moet worden gehouden.

De Europese Commissie brengt de mate van digitalisering per land aan de hand van de Digital Economy and Society Index (DESI) in kaart (figuur 25). De DESI is een gewogen gemiddelde van vijf componenten: Connectivity, Human Capital, Use of Internet, Integration of Digital Technology en Digital Public Services.

Nederland komt net als de Scandinavische landen aan de hoge kant uit op deze index. Dat duidt erop dat het toezichtsveld relatief vergaand is gedigitaliseerd. De landen met een relatief groot budget zoals Luxemburg en Ierland (zie hiervoor) zitten ook ruim boven het EU-gemiddelde.



Figuur 25. Digital Economy and Society Index (2019)

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Bijlagen

A. Onderzoeksverantwoording
B. Onderliggende taken bij prioriteitstelling
C. Risico’s in 2019 en mate van mitigeren
D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP
E. Detailuitkomsten vergelijking AP
F. Definities vergelijking AP
G. Toelichting capaciteitsmodel AP
H. Zienswijze JenV
I. Lijst met betrokken personen

A. Onderzoeksverantwoording

Inleiding

KPMG heeft in opdracht van het ministerie van JenV en AP een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd. In het kader van het onderzoek zijn de wettelijke taken van AP en de daarvoor benodigde middelen in bandbreedtes in kaart gebracht. Hierbij zijn nieuwe ontwikkelingen en nieuwe taken, alsook mogelijkheden voor efficiëntere uitvoering onderzocht. In het kader van het onderzoek is op organisatieniveau een benchmark met vergelijkbare organisaties uitgevoerd, alsmede een verkenning van alternatieven voor de huidige financieringssystematiek. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode januari tot en met september 2020.

Deze bijlage beschrijft de verantwoording van het onderzoek. Allereerst wordt de betrokkenheid van de stuurgroep en het opdrachtgeversoverleg bij het onderzoek toegelicht. Daarna wordt een aantal noties toegelicht. Tot slot komt de verantwoording van de vergelijking met organisaties in Nederland en privacytoezichthouders in Europa aan de orde.

Stuurgroep en opdrachtgeversoverleg

Het ministerie van JenV en AP gezamenlijk zijn de opdrachtgever van dit onderzoek, dat onafhankelijk door KPMG is uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd in nauwe afstemming met en met betrokkenheid van het opdrachtgeversoverleg en de stuurgroep. Beide gremia bestaan uit een afvaardiging van JenV en AP. De stuurgroep is geleid door een onafhankelijke voorzitter. Het opdrachtgeversoverleg heeft de rol van voorportaal op de bijeenkomsten van de stuurgroep vervuld. Documenten die ter vaststelling zijn voorgelegd aan de stuurgroep zijn veelal voorbesproken in het opdrachtgeversoverleg. De stuurgroep heeft een besluitvormende rol vervuld ten aanzien van onder andere het vaststellen van de aanpak, de gemaakte keuzes gedurende het onderzoek, tussentijdse onderzoeksproducten en het eindrapport.

Gedurende het onderzoek is hoor en wederhoor toegepast. Tussentijdse conceptbevindingen zijn gedurende het onderzoek teruggekoppeld naar betrokken medewerkers van AP en JenV, het opdrachtgeversoverleg en de stuurgroep. Feedback is meegenomen in de totstandkoming van dit eindrapport, zonder afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid waarmee KPMG als externe onderzoekende partij tot conclusies is gekomen.

Algemene uitgangspunten onderzoeksverantwoording

Een belangrijk uitgangspunt bij de start van het onderzoek was de beschikbaarheid van een kostprijsmodel om inzicht te geven in de aansluiting tussen wettelijke taken enerzijds en de inzet van mensen en middelen anderzijds. AP beschikt echter niet over een kostprijsmodel. Tijdsregistratie staat nog in de kinderschoenen, waardoor hier momenteel geen betrouwbare inzichten uit zijn te destilleren.

AP als organisatie is in ontwikkeling. De afgelopen jaren zijn werkprocessen nieuw ontworpen, voor het eerst uitgevoerd en op basis van de eerste ervaringen herijkt. Waar AP nu staat ontbreekt het aan een solide (meerjarig terugkijkende) datapositie. Op basis van datgene wat beschikbaar is en door recht te doen waar AP nu staat, zijn in nauwe afstemming met AP en JenV, aan de hand van expertinschattingen van AP de taken en benodigde middelen in kaart gebracht.

Het onderzoek steunt – bij het ontbreken van een kostprijsmodel en betrouwbare tijdsregistratie – op het capaciteitsmodel van AP. Het capaciteitsmodel is een raming van AP van de omvang van activiteiten in 2023 uitgedrukt in fte. Het model raamt de inzet door de tijdsnorm van een activiteit te vermenigvuldigen met een volume. De stuurgroep heeft besloten het capaciteitsmodel van AP (versie 13-03-2020) als basis te gebruiken voor het onderzoek en waar mogelijk een inschatting van kosten en inzet uit 2019 te verbinden aan benoemde taken in het capaciteitsmodel.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

De rol van KPMG is geweest om de door AP en JenV aangeleverde informatie te interpreteren, rangschikken en te analyseren. De aard van de werkzaamheden houdt in dat KPMG geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht heeft uitgevoerd op de aangeleverde informatie. Zo is niet gecontroleerd of activiteiten daadwerkelijk zoals is beschreven zijn uitgevoerd. Daarom kan aan deze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. Wel zijn diverse activiteiten ondernomen om de kwaliteit van de data zo hoog mogelijk te krijgen. Een uitgebreide toelichting staat in de specifieke onderzoeksverantwoording hieronder.

Capaciteitsmodel AP als basis van het onderzoek – bij ontbreken van een kostprijsmodel en tijdsregistratie

Het capaciteitsmodel van AP bevat een expertinschatting van benodigde capaciteit in 2023 (in fte) aan de hand van inschattingen van tijdsbesteding op subprocessen (activiteiten) vermeerderd met volumes (deels) op basis van instroom. Het model gaat uit van een stabiele situatie, waar er geen sprake is van werkvoorraden. Het model steunt op expert- en ervaringsinschattingen van AP ten aanzien van tijdsbesteding per activiteit. Het model rekent met een productiviteitsnorm van 1.380 productieve uren per fte. De volgende uitgangspunten staan eveneens in het capaciteitsmodel opgenomen:

- Houdt geen rekening met efficiencywinsten
- Nog exclusief mogelijk extra managementlagen (afdelingshoofden) i.v.m. span of control
- Uitgaande van een stabiele instroom van zaken
- Houdt geen rekening met nieuwe taken (PNR, e-Privacy)

Een schriftelijke toelichting op de functionele werking en de gehanteerde uitgangspunten is niet voorhanden. Omdat het capaciteitsmodel steunt op een expertinschatting van AP is in gezamenlijke werksessies met AP en JenV stilgestaan bij de gemaakte inrichtingskeuzes en gehanteerde uitgangspunten ten aanzien van de inschattingen van tijden op subprocessen (activiteiten) en de volumes, met als doel om deze samen te doorleven en beter te begrijpen. Er zijn vijf werksessies georganiseerd, één AP-breed en vier voor de primaire directies (BISC, JZW, KCO en SBT). Tijdens de werksessies is ook stilgestaan bij de ervaren knelpunten in de huidige werkwijze, nieuwe taken en ontwikkelingen en mogelijkheden voor efficiëntere uitvoering.

Tijdens deze werksessies kwam naar voren dat het capaciteitsmodel de meest recente inschattingen van AP bevat, een organisatie die volop lerende en in beweging is. Ramingen van tijdsnormen in het capaciteitsmodel zijn waar mogelijk tot stand gekomen op basis van geregistreerde productiecijfers in bronsystemen, expertbenaderingen op basis van realisatie 2019 en overige inschattingen.

Het meerjarig ramen van volumes is uitdagend. Deels omdat deze voor een deel voortkomen buiten de invloedsfeer van AP, deels omdat het effect van activiteiten (zoals proactief onderzoek of guidance op klachteninstroom) nog onvoldoende duidelijk is, deels door het ontbreken van een meerjarige ervaring en deels doordat de wetgeving vrij nieuw is (voor ondertoezichtgestelden).

In het capaciteitsmodel van AP wordt geen aansluiting gemaakt van activiteiten met wettelijke taken en kosten. De verbinding van wettelijke taken naar activiteiten is door experts van AP en JenV gemaakt. KPMG heeft hierin een procesmatige en begeleidende rol vervuld. Zo zijn uitkomsten vastgelegd en gevalideerd met AP en JenV.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

Verbinden activiteiten aan wettelijke taken op basis van juridische expertise AP en JenV

De verbinding van hoofdprocessen van AP aan wettelijke taken is gemaakt door juristen van AP en JenV aan de hand van een schriftelijke toelichting van AP (o.a. 'Toelichting elementen rekenmodel'). Binnen een hoofdproces kunnen diverse subprocessen vallen met een verschillende wettelijke grondslag. De categorisering van het hoofdproces sluit aan bij de grootste gemene deler. Op basis van deze gesprekken is de volgende categorisering van hoofdprocessen door de juridisch specialisten toegepast. De categorisering is gevalideerd met AP en JenV:

- Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling: de wet schrijft voor dat AP een taak moet uitvoeren. AP heeft geen ruimte ten aanzien van de uitvoering aan de taak.
- Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling: de wet schrijft voor dat AP een taak moet uitvoeren. AP heeft wel ruimte ten aanzien van de uitvoering aan de taak.
- Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak: de wet schrijft niet voor dat AP een taak moet uitvoeren. Dit zijn bijvoorbeeld processen op het gebied van risicoanalyses en toezichtinnovatie.
- Ondersteunend aan de AP-organisatie als geheel: de wet schrijft niet voor dat AP een taak moet uitvoeren. Dit zijn bijvoorbeeld algemene processen die van toepassing zijn op alle (overheids)organisaties, zoals bijvoorbeeld staftaken (Wob-verzoeken) en functioneel IT-beheer.

De wettelijke grondslag biedt inzicht in hoe wetgeving samenhangt met de taken/activiteiten van AP en welke (beleids)ruimte vanuit het perspectief van de wetgeving AP als onafhankelijk toezichthouder heeft. Onder wettelijke grondslag ten behoeve van dit onderzoek beschouwen wij de EU-verordening betreffende persoonsgegevens (AVG), de bijbehorende uitvoeringswet (uAVG), en de EU-richtlijn betreffende gegevensbescherming door justitie en politie.

Verbinden kosten aan activiteiten op basis van gevalideerde aannames

De kosten zijn verbonden aan de geraamde activiteiten in het capaciteitenmodel. De basis voor dit onderzoek vormt 173 fte (gemiddelde bezetting in 2019) en een bijbehorende kostenbasis van EUR 19,4 mln. exclusief externe inhuur en afrondingsverschillen. Over deze cijfers was tijdens ter beschikking stellen nog geen accountantsverklaring afgegeven. Bedragen zijn niet geïndexeerd. Zodoende zijn deze – op het nu bekende kostenniveau - geëxtrapoleerd.

Aansluiting huidige capaciteit met capaciteitsinschatting 2023 op basis van toelichting AP

Het capaciteitsmodel van AP bevat een capaciteitsinschatting voor 2023. Er is geen capaciteitsmodel voorhanden met daarin de capaciteit 2019 geraamd op activiteiten.

Om zicht te krijgen op het verschil tussen de huidige capaciteit conform de personeelsadministratie van AP (gemiddelde bezetting in fte's 2019 – 173 fte) en de beoogde capaciteit conform het capaciteitsmodel van AP (fte-inzet in 2023 – 547 fte) hebben de primaire directies van AP (BISC, JZW, KCO en SBT) dit verschil verklaard en toegelicht in een vast format langs de volgende aspecten:

- Is het subproces nieuw ten opzichte van 2019?
- Is de tijdsbesteding van het subproces veranderd ten opzichte van 2019? Zo ja: wat is het verschil?
- Is het afgehandelde volume van het subproces veranderd ten opzichte van 2019? Zo ja: wat is het verschil?

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

De beantwoording van deze drie vragen heeft het fte-verschil tussen 2019 en 2023 grotendeels, maar niet volledig sluitend, inzichtelijk gemaakt.

Ondanks de niet volledige aansluiting biedt de toelichting van AP voldoende om het verschil te verklaren en te begrijpen hoe de ontwikkeling van taken door AP voorgesteld wordt.

Duiding van hoofdprocessen aan de hand van instrumentkeuze en taakuitvoering

Om een inhoudelijk beeld te krijgen bij de hoofdprocessen van het capaciteitsmodel van AP zijn deze gecategoriseerd naar I. type taakuitvoering en II. type toezichtsinstrument.

I. Taakuitvoering

Twee typen taakuitvoering worden onderscheiden:

— Proactief: volume van de activiteit is grotendeels beïnvloedbaar door AP. AP is initiator van de activiteit.

— Reactief: volume van de activiteit in grotendeels niet beïnvloedbaar door AP. Inzet AP is volgend op externe vraag en AP is tot uitvoering van de activiteit verplicht.

Deze categorisering is aangebracht op basis van gezamenlijke werksessies en ontvangen informatie van AP. De categorisering is gevalideerd met AP en JenV.

II. Toezichtsinstrument

Drie typen toezichtsinstrumenten worden onderscheiden zoals weergegeven in de tabel rechts. Definities zijn afkomstig van AP. De categorisering van de hoofdprocessen is aangebracht door AP.

Bevorderen van naleving	Bewaken van naleving	Ondersteunend
— Wetgevingsadvisering — Voorlichting: IMP, FG's, Brancheorganisaties, Brede toezichtcommunicatie (website, pers) — Compliancebevordering reactief: Voorafgaande raadplegingen, Internationale doorgifte, Gedragscodes, Accreditatie certificerende instellingen, Vergunningen delen strafr gegevens. — Compliancebevordering op eigen initiatief: Verkennende onderzoeken	— Controlerend onderzoek nationaal en internationaal, Eerstelijnsonderzoek en Handhaving — In behandeling nemen klachten en tips — In behandeling nemen datalekmeldingen	**Niet-bedrijfsvoering:** — Beroep — Bezwaar — Normuitleg — Staftaken — Beleid, kwaliteit en strategie: nationaal en in EDPB-verband — Kennis – Intelligence **Bedrijfsvoering**

Bij de opzet van de prioriteitstellingen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

— Keuzes zijn herleidbaar naar het capaciteitsmodel als bron van het onderzoek.

— Nieuwe taken zijn waar mogelijk gekwantificeerd en anders kwalitatief beschreven. Het bleek niet altijd mogelijk om nieuwe taken te kwantificeren. Waar deze taken niet kwantitatief geraamd konden worden en zodoende niet opgenomen zijn in de capaciteitsschatting zijn deze kwalitatief in voorliggend onderzoek genoemd. Denk hierbij aan nieuwe wettelijke taken die mogelijk voortvloeien uit (Europese) wetgeving die verwacht wordt maar nog niet van toepassing is.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

- AP heeft, passend bij haar taakopvatting als toezichthouder, een aantal instrumenten geïdentificeerd: bewaken, bevorderen, ondersteunend (niet-bedrijfsvoering) en ondersteunend (bedrijfsvoering). Bij deze balans gaat het om het zoeken naar een combinatie tussen bevorderen en bewaken, om het stimuleren van compliance en handhaven waar nodig. Bevorderen en bewaken zijn communicerende vaten waarbij inzet op één instrument invloed heeft op de benodigde inzet op de ander. Extra voorlichting (bevorderen) kan bijvoorbeeld leiden tot meer of minder klachten en onderzoeken (bewaken). Echter, uit de werksessies is gebleken dat niet eenduidig is vast te stellen is wat de kwantitatieve relatie is tussen de toezichtsinstrumenten. Oftewel welk effect meer bevorderen heeft op de inzet voor bewaken en vice versa. Daarom zijn de kwantitatieve effecten van meer of minder inzet op een van de instrumenten op de ander niet meegenomen. Het ontbreken van deze relatie wordt mede ingegeven, omdat AP op dit moment nog geen invulling geeft aan activiteiten zoals risicoanalyse, prioritering en effectmeting.
- Er bestaan onderlinge afhankelijkheden tussen benodigde capaciteit in de directies. Activiteiten in één directie zijn bepalend zijn voor benodigde capaciteit in andere directies. Denk hierbij onder meer aan de capaciteit van B&T binnen SBT in relatie tot het aantal onderzoeken bij KCO. De prioriteitstellingen houden rekening met deze afhankelijkheden voor zover ook besproken en opgenomen in het capaciteitsmodel. Uitzondering is geraamde capaciteit op de processen (hoger) beroep en bezwaar binnen JZW. Hier is bij de eerste prioriteitstelling als aanname gerekend met capaciteit 2019 x 1,5 en ii. bij de tweede prioriteitstelling met capaciteit 2019 x 1,75. Voor het proces Boete binnen JZW is gerekend met een stelpost van 8 fte bij de eerste prioriteitstelling en 10 fte bij de tweede prioriteitstelling.
- Het capaciteitsmodel maakt gebruik van een mix aan zaakzwaartes om de inzet per proces te bepalen. In de analyse is de gemiddelde tijdsbesteding en het totale volume dat hieruit volgt als basis gehanteerd. De onderliggende mix is gefixeerd, omdat uit de werksessies is gebleken dat er geen aanleiding is om te veronderstellen dat deze mix anders is.
- De capaciteit voor College en Management bestaat uit het college (2,4 fte) en de directeuren (1 fte per directie, 5 in totaal). Dit is gebaseerd op de raming van AP en is overgenomen. Het capaciteitsmodel telt ook 14 fte voor de afdelingshoofden. Deze inzet is niet overgenomen voor dit onderdeel omdat de afdelingshoofden meelopen in de capaciteit zoals uitgevoerd door de directies. Dit blijkt uit de gesprekken in de werksessies en uit de raming van de capaciteit uit 2019 waarin AP de aansluiting heeft gemaakt tussen capaciteitsmodel en de bezetting uit de personeelsadministratie 2019. In laatstgenoemde zijn de afdelingshoofden ook niet separaat geraamd, maar onderdeel van de capaciteit zoals bekend op basis van volume x norm/tijdsbesteding.
- Er is beperkte onderbouwing beschikbaar voor de benodigde inzet voor de directie Bedrijfsvoering in het capaciteitsmodel. Daarom wordt de benodigde inzet voor de directie Bedrijfsvoering bepaald op basis van inzichten uit de benchmark. Uit de benchmark blijkt dat de overheadfuncties gemiddeld genomen 19,7% van de totale fte's in beslag nemen. Als we de inhoud van deze overheadfuncties tegen de organisatiestructuur van AP aanhouden, is het deel betreffende 'marketing' en interne communicatie in de directie BISC belegd en het deel bestuur/directie en managementondersteuning in het onderdeel College & Management. De twee laatstgenoemde worden via de inzet van de directie BISC en College en Management bepaald. Het overige deel van de overheadfuncties is belegd binnen de directie Bedrijfsvoering. De benchmark fte-inzet op deze functies is 16,7% van de kerndirecties. Dit percentage wordt in de doorrekening gehanteerd.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

— In de analyse wordt een efficiëntere uitvoering verwacht als gevolg van o.a. investeringen in automatisering. Om dit te weerspiegelen is gekeken naar de uitkomsten van de benchmark en is gerekend met de gemiddelde materiële ICT-kosten uit de benchmark. De gemiddelde ICT-kosten als percentage van de totale kosten zijn 16,7%. Dit percentage bevat naast materiële kosten, ook personeelskosten. Laatstgenoemde zijn geëlimineerd om dubbeltelling van kosten te voorkomen (personeelskosten worden separaat geraamd). Zodoende is bij benadering gerekend met gemiddelde materiële ICT-kosten van 14,1%.

— In beide prioriteitstellingen wordt in de bandbreedte een stijging in capaciteit verwacht, terwijl bepaalde kostensoorten (veelal out-of-pocket) vast zullen zijn. Dit is het gevolg van gedane aannames. Hierdoor is niet uit te sluiten dat aannames op deze onderdelen leiden tot een onderschatting. Denk bijvoorbeeld aan externe juridische kosten, welke niet meebewegen met de capaciteit van JZW.

Onderzoeksverantwoording – vergelijking met organisaties in Nederland

De vergelijking op organisatieniveau richt zich op de kosten van AP in vergelijking met de kosten van vier vergelijkbare organisaties in Nederland.

Overhead en directe kosten van AP zijn vergeleken met vier vergelijkbare organisaties in Nederland

Om te komen tot een vergelijking van AP zijn toezichthouders in Nederland geanalyseerd aan de hand van diverse aspecten zoals type werkzaamheden, takenpakket, grootte (in euro's en aantal fte) en complexiteit van wet- en regelgeving. Aan de hand van deze criteria is een selectie gemaakt van de te betrekken organisaties. Deze organisaties zijn alle bereid geweest om deel te nemen aan de vergelijking*. De vergelijking omvat naast AP vier vergelijkbare organisaties in Nederland:

— Autoriteit Consument en Markt ('ACM') – Totale kosten EUR 74 mln. en 551 fte in 2019.

— Autoriteit Financiële Markten ('AFM') – Totale kosten EUR 105 mln. en 695 fte in 2019.

— Agentschap Telecom ('AT') – Totale kosten EUR 49 mln. en 335 fte in 2019.

— Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit ('NVWA') – Totale kosten EUR 395 mln. en 2.700 fte in 2019.

De vergelijking richt zich op de kostenkant van de organisatie. De totale kosten van een organisatie vallen uiteen in overhead en directe kosten. Deze vormen tezamen de totale kosten.

— Binnen de overheid worden de ondersteunende/overheadfuncties doorgaans aangeduid met het acroniem PIOFACH (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Algemene zaken, Communicatie en Huisvesting). Bij deze categorisering is aangesloten.

— Directe kosten zijn de kosten die betrekking hebben op alle afdelingen die een rol hebben in het primaire proces. Ter bepaling van welke directe kosten worden meegenomen in de benchmark, is gekeken naar het takenpakket en het type werkzaamheden van de betrokken organisaties. Op basis daarvan is een selectie gemaakt van overeenkomstige en goed vergelijkbare afdelingen binnen de betreffende organisaties. Dit betreft bij AP toezicht, juridische zaken, klantcontact, strategie, beleid en internationale zaken en externe communicatie.

De uitkomsten in de vergelijking zijn gebaseerd op gerealiseerde cijfers uit de jaren 2018 en 2019. Realisatiecijfers voor 2018 zijn voor AP niet voorhanden. In 2018 verwierf AP eigen rechtspersoonlijkheid. Voordien werd gebruikgemaakt van de bedrijfsvoeringsfaciliteiten van het moederdepartement. Gebleken is dat het voor AP niet mogelijk is om gegevens over 2018 te ontsluiten voor dit onderzoek.

*De gegevens van de vier vergelijkbare organisaties in Nederland zijn in het rapport geanonimiseerd weergegeven.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

De vergelijking richt zich primair op parameters die betrekking hebben op kosten. Secundair richt de benchmark zich op parameters mogelijk verklarend voor de uitkomsten ten aanzien van kosten, zoals ziekteverzuim, gemiddelde leeftijd en andere kostendrijvers.

De verzamelde gegevens zijn gevalideerd met de betrokken organisaties: betrouwbaarheid van de gegevens is op diverse manieren geborgd.

Om te komen tot betrouwbare inzichten uit de vergelijking is gedurende de uitvoering een aantal activiteiten bewerkstelligd. De betrouwbaarheid van de gegevens is geborgd door:

- het hanteren van heldere en eenduidige definities. Elke parameter in de gegevensuitvraag is voorzien van een heldere eenduidige definitie. De definities voor overhead zijn gebaseerd op gangbare definities zoals deze worden gehanteerd door de Rijksbrede Benchmark Groep en Berenschot Overhead Benchmark. Voor de directe kostencategorieën is aangesloten bij definities zoals deze in afstemming met de organisaties in de referentiegroep zijn opgesteld. In de startbijeenkomst voorafgaand aan de gegevensaanlevering zijn de definities met de betrokken organisaties doorgesproken en aangescherpt;
- het uitvoeren van diverse controles op de aangeleverde gegevens. De door de organisaties aangeleverde set van gegevens is, middels het uitvoeren van diverse checks, getoetst op betrouwbaarheid. Zo is een groot aantal ratio's uitgerekend, en op basis daarvan is beoordeeld of de aangeleverde gegevens een betrouwbare ordegrootte aangeven. Eveneens is getoetst of alle kosten en fte zijn opgenomen in de gegevensaanlevering. Hiermee is het risico dat kosten/fte buiten beschouwing worden gelaten, verminderd;
- het valideren en duiden van de uitkomsten met de betrokken organisaties. Tijdens een gezamenlijke validatiebijeenkomst met de betrokken organisaties is de eerste integrale versie gegevensaanlevering gevalideerd. Gezamenlijk zijn de uitkomsten geduid, verschillen tussen de organisaties verklaard en vastgesteld wat er aanvullend nodig is om te komen tot betrouwbare inzichten. Dit heeft geleid tot een verdere aanscherping en verhoogde bruikbaarheid van de gegevens. Op basis van deze validatie hebben organisaties hernieuwde gegevens aangeleverd. Hiermee is de onzekerheidsmarge zo klein mogelijk gemaakt. Teneinde een transparante vergelijking te maken heeft KPMG bij de presentatie van de uitkomsten in voorliggend rapport geen gegevens gecorrigeerd of gegevens verwijderd, maar in plaats daarvan een kwalitatieve duiding van de onderlinge verschillen opgenomen;
- het voorzien door betrokken organisaties van een toelichting op de berekeningswijze bij het aanleveren van de gegevens. Dit is van belang voor het correct interpreteren van de uitkomsten. Eveneens zijn, op basis van de definitieve set aan gegevens, in gesprekken met de betrokken organisaties de gegevens nader geduid. Verklarende factoren van kostenniveaus zijn besproken.
- Om een zuivere analyse en vergelijking te maken zijn er geen correcties toegepast op de data van AP en/of van andere organisaties.

Onderzoeksverantwoording – vergelijking met privacytoezichthouders in Europa

De vergelijking in Europees verband bestaat uit een vergelijking van de kosten, personele omvang en een aantal contextuele aspecten van AP met privacytoezichthouders in Europa. De vergelijking is uitgevoerd met inachtneming van de volgende uitgangspunten:

- Een betrouwbare en goede vergelijking van AP met andere Europese privacytoezichthouders, rekening houdend met de rol en betekenis van de vergelijking in het onderzoek, het ambitieniveau van de vergelijking en de beschikbaarheid van gegevens.
- Gebruikmaken van reeds beschikbare en verzamelde gegevens en beperkt tijd investeren in het doorleven van de definities.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

A. Onderzoeksverantwoording

Kosten en personele omvang AP zijn vergeleken met 31 leden van de EDPB

De European Data Protection Board (EDPB) bestaat uit 31 leden uit de Europese Economische Ruimte: 28 EU-lidstaten, Noorwegen, IJsland en Liechtenstein. Voor deze landen zijn kosten en fte's vergeleken voor de periode 2016 t/m 2020 (prognose). De gepresenteerde gegevens in dit rapport zijn afkomstig van het rapport van de EDPB (2020). Contribution of the EDPB to the evaluation of the GDPR under Article 97.

Hoewel de Europese privacytoezichthouders overeenkomsten kennen, zijn er ook verschillen. Verschillen zijn er bijvoorbeeld op het gebied van (wettelijke) taken, maar er zijn ook verschillen ten aanzien van de mate van digitalisering, het aantal hoofdvestigingen en het aantal (internationale) bedrijven in een land, welke kosten en inkomsten deel uitmaken van het budget van de toezichthouder, aantallen datalekken en klachten en de inrichting van het nationale procesrecht. Deze aspecten kunnen verklarend zijn voor de hoogte van het budget en de omvang van het personeelsbestand.

Hoewel de AVG voor alle landen geldt, biedt de AVG de mogelijkheid om per land meerdere 'AVG-toezichthouders' aan te wijzen. Dit betekent dat de AVG-toezichtstaken op nationaal niveau verdeeld kunnen zijn over meerdere organisaties. Zo zijn er in Duitsland privacytoezichthouders op zowel federaal niveau als op het niveau van de zestien deelstaten. Ook bestaat er naast de AVG, zowel op Europees als op nationaal niveau, andere privacywetgeving. Het kan per land verschillen welke toezichthouder verantwoordelijk is voor het toezicht op deze wetgeving. Het 'wetgevingspakket' waarop de Europese privacytoezichthouders toezicht uitoefenen, kan hierdoor uiteenlopen.

Verdieping op context is uitgevoerd met de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa

De context is van belang bij het vergelijken van privacytoezichthouders. Er is daarom een verdieping uitgevoerd op de context van privacytoezichthouders in de ons omringende EU-lidstaten in Noordwest-Europa:

1. België
2. Denemarken
3. Estland
4. Duitsland
5. Frankrijk
6. Finland
7. Letland
8. Litouwen
9. Luxemburg
10. Ierland
11. Oostenrijk
12. Verenigd Koninkrijk
13. Zweden

AP had voor de start van het onderzoek reeds bij zes van deze dertien landen informatie opgevraagd. Voor de resterende zeven landen heeft AP bij de start van het onderzoek dezelfde informatie opgevraagd.

1. Who is financing you? Is this for example a ministry or do you work with fees to finance (part of) your work.
2. What is the budget of your DPA? Could you please provide the figures (in Euro) for 2019 and the forecast for 2020?
3. Which (legal) tasks do you have to perform? Is "Freedom of Information" for example one of your legal tasks, or supervision on the Police & Justice Directive?
4. How many staff (full-time equivalent = fte) has your DPA? Could you please provide the figures (in fte) for 2019 and the forecast for 2020?
5. Are the costs of housing for your office your own burden or are they paid for by a ministry or other governmental body?
6. Are your Commissioner(s) paid from your own budget or otherwise?
7. When issuing a fine, which institution collects the fine? Is this your DPA or will the money flow into a general government budget?
8. Are there any other specific points that are relevant regarding your expenditures that are not mentioned in the questions above?

AP heeft een overzicht van de beknopte respons verstrekt aan KPMG. De gepresenteerde gegevens in dit rapport zijn op deze respons gebaseerd. Er zijn door KPMG geen controles op juistheid en volledigheid van de gegevens uitgevoerd.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

B. Onderliggende taken bij prioriteitstelling

Details naar taken en directies bij eerste prioriteit

#	Directie	Omschrijving	Fte	Fte incl. 10% efficiency	Verwijzing bijlage D
1. Werkvoorraden binnen wettelijke taak lopen op					
1	SBT	Oplopende werkvoorraden behandeling BCR'S. Gerekend met een volume van 25 BCR's (gemiddelde over 2018 en 2019)	20	18	1.1.2
2	JZW	Boetebesluiten n.a.v. onderzoeken doen zich al voor. Capaciteit 2019 onvoldoende. Activiteit die zich meebeweegt met activiteiten overige directies. Door ontbreken eenduidige datapositie als gevolg van de afhankelijkheid van andere directies is 8 fte als stelpost opgenomen	8	7	-
3	JZW	Bezwaarschriften n.a.v. onderzoeken doen zich al voor, capaciteit 2019 onvoldoende. Activiteit die zich meebeweegt met activiteiten overige directies. Door ontbreken eenduidige datapositie als gevolg van de afhankelijkheid van andere directies is de capaciteit van 2019 (8,1 fte) als stelpost vermeerderd met een factor 1,50	4	3	4.2.1
4	JZW	Beroepen n.a.v. bezwaarprocedures doen zich al voor. Capaciteit 2019 onvoldoende. Activiteit die zich meebeweegt met activiteiten overige directies. Door ontbreken eenduidige datapositie is de capaciteit van 2019 (6,5 fte) als stelpost vermeerderd met een factor 1,50	4	3	4.3.1
5	JZW	Onvoldoende capaciteit voor wetgevingsadvisering doordat geraamde volumes al gehaald worden. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	2	2	4.4.3
	Totaal		**37**	**33**	
2. Kwalitatieve uitvoering van wettelijke taak wordt belemmerd door gebrek aan capaciteit. Voor betrokken activiteiten gerekend met geraamde tijdsnormen 2023					
1	KCO	Onwenselijke wijze van klachtafhandeling en tips, waardoor de kwaliteit tekortschiet. Gerekend met geraamde tijdsnormen 2023	6	5	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3
2	KCO	Onvoldoende capaciteit voor kwalitatieve beoordeling uitvoering KO's Klachten NL en Datalekken. Gerekend met geraamde tijdsnormen 2023	11	10	3.2.1, 3.2.2, 3.2.3
3	KCO	Onvoldoende capaciteit voor kwalitatieve uitvoering Controlerend Onderzoek. Gerekend met geraamde tijdsnormen 2023	3	2	3.3.1
4	BISC	Onvoldoende capaciteit voor afronden grensoverschrijdende onderzoeken. Gerekend met tijdsnormen 2023	7	6	2.1.1
5	BISC	Onvoldoende capaciteit voor kwalitatieve afhandeling klachten. Gerekend met tijdsnormen 2023	8	7	2.1.2
6	BISC	Onvoldoende capaciteit om in Europees verband benodigde samenwerking kwalitatief vorm te geven. Gerekend met geraamde tijdsnormen 2023	2	2	2.2.2
	Totaal		**37**	**33**	

Toelichting kolommen: i) fte = de toename in fte op betreffende processen t.o.v. 2019 ii) fte incl. efficiency 10% efficiency.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

B. Onderliggende taken bij prioriteitstelling

Details naar taken en directies bij eerste prioriteit

#	Directie	Omschrijving	Fte	Fte incl. 10% efficiency	Verwijzing bijlage D
3. Uitvoering van wettelijke taak wordt belemmerd door gebrek aan capaciteit. Gerekend met geraamde capaciteit 2023					
1	KCO	Onvoldoende capaciteit voor signalen/tips (hybride webformulier) datalekken. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	1	1	3.2.4
2	BISC	Onvoldoende capaciteit voor invulling wettelijke taak Politie & Justitie. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	10	9	2.1.3, 2.2.8
3	BISC	Coherentiemechanisme in werking (o.a. door behandeling BCR's). Gerekend met geraamde capaciteit 2023	3	2	2.2.3
4	BISC	Onvoldoende capaciteit publieksinformatie: voorlichting minderjarigen en MKB. Gerekend met capaciteit 2023 voor onderliggend subproces. Omdat aanpassing op niveau subproces heeft plaatsgevonden is er geen verwijzing naar bijlage D mogelijk.	1	0	-
5	JZW	Coherentiemechanisme in werking. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	1	1	4.1.9, 4.2.2
6	JZW	Onvoldoende capaciteit voor normuitleg. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	1	1	4.4.2
	Totaal		**16**	**15**	
4. Ontbreken elementaire functies van toezichthouder. Gerekend met geraamde capaciteit 2023					
1	BISC	Inrichten van een aantal elementaire functies die nu niet aanwezig zijn, zijnde risicoanalyse, prioritering en effectmeting, incl. capaciteit voor strategievorming. Gerekend met geraamde capaciteit 2023. Omdat aanpassing op niveau subproces heeft plaatsgevonden is er geen verwijzing naar bijlage D mogelijk.	6	6	-
5. Nieuwe taken vragen om additionele capaciteit. Gerekend met geraamde capaciteit 2023					
1	SBT	SBT Systeemtoezicht: Toezicht op toepassing van BCR's is een nieuwe taak. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	2	2	1.1.2
2	SBT	Audits en Toezicht op certificerende instellingen is een nieuwe taak. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	6	6	1.1.3
3	SBT	Accreditatie van certificerende instellingen is een nieuwe taak. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	1	1	1.1.4
4	SBT	Schrijven onderzoeksvoorstellen en uitvoeren forensische IT-werkzaamheden is een nieuwe taak. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	3	3	1.2.1
5	KCO	Signalen voortvloeiend uit verkennend onderzoek en media is een nieuwe taak. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	1	1	3.2.6
6	BISC	Joint operations is een nieuwe taak. Gerekend met geraamde capaciteit 2023	3	2	2.1.4
	Totaal		**16**	**15**	
6. Bedrijfsvoering op sterkte brengen					
1		Additionele capaciteit bedrijfsvoering, ervan uitgaande dat alle eerste prioriteiten ingevuld worden. Capaciteit berekend op basis van uitkomsten benchmark	20	15	-

Toelichting kolommen: i) fte = de toename in fte op betreffende processen t.o.v. 2019 ii) fte incl. efficiency 10% efficiency. Door weergave kan het voorkomen dat waarden <0,5 als 0 worden weergegeven.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

B. Onderliggende taken bij prioriteitstelling

Details naar taken en directies bij tweede prioriteit

#	Directie	Omschrijving	Fte	Fte incl. 10% efficiency	Verwijzing bijlage D
1. Complexiteit in taakuitvoering neemt toe, bijvoorbeeld doordat vragen van FG's complexer worden omdat zij beter bekend raken met de wetgeving. Dit leidt tot hogere tijdsinzet van medewerkers AP op diverse activiteiten.					
1	SBT	Op alle taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder of met ruimte voor eigen invulling wordt gerekend met geschatte tijdsnormen 2023 zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) de taken:	15,6	14,0	
		• Compliancebevordering (op eigen initiatief)	*0,9*	*0,8*	1.1.3
		• Compliancebevordering (reactief)	*0,4*	*0,3*	1.1.4
		• Guidance	*13,4*	*12,1*	1.1.1
		• Intelligence	*0,5*	*0,5*	1.1.5
2	BISC	Op alle taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder of met ruimte voor eigen invulling wordt gerekend met geschatte tijdsnormen 2023 zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) de taak:	0,5	0,5	
		• Zaakbehandeling als betrokken toezichthouder	*0,5*	*0,5*	2.1.6
3	KCO	Op alle taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder of met ruimte voor eigen invulling wordt gerekend met geschatte tijdsnormen 2023 zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) de taken:	3,8	3,4	
		• Signalen/tips (hybride webformulier)	*2,6*	*2,4*	3.2.5
		• Tips	*1,2*	*1,1*	**3.1.2
	Totaal		**20**	**18**	
2. AP is niet in staat proactief een aantal instrumenten in te zetten in de mate waarin AP dit nodig acht vanuit haar rol als toezichthouder. Denk hierbij aan verkennende onderzoeken, ambtshalve onderzoeken en ongevraagde wetgevingsadviezen					
1	SBT	Op alle proactieve taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder of met ruimte voor eigen invulling wordt gerekend met geschatte capaciteitsinschatting 2023 zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) capaciteit op de taken:	8,0	7,2	
		• Compliancebevordering (op eigen initiatief)	*6,0*	*5,4*	*1.1.3
		• Intelligence	*0,3*	*0,3*	*1.1.5
		• Samenwerking KCO en Internationaal onderzoek	*1,6*	*1,5*	**1.2.1

* Betreft de resterende capaciteit zoals geraamd in het capaciteitsmodel. Hiermee is de totale capaciteit op deze taak uit het capaciteitsmodel overgenomen. Er is geen kwantitatieve aansluiting met bijlage D te maken, omdat een deel van de capaciteitstoename reeds meegenomen is in de eerste prioriteit (vorige pagina) en/of als onderdeel van de toename in tijdsbesteding (in bovenstaande tabel nr. 1)

** Deze taak is deels proactief, deels reactief. Dit betreft de capaciteitsgroei door toenemend volume op het proactieve deel van deze taak. Zodoende geen kwantitatieve aansluiting met bijlage D te maken.

Toelichting kolommen: i) fte = de toename in fte op betreffende processen t.o.v. 2019 ii) fte incl. efficiency 10% efficiency.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

B. Onderliggende taken bij prioriteitstelling

Details naar taken en directies bij tweede prioriteit

#	Directie	Omschrijving	Fte	Fte incl. 10% efficiency	Verwijzing bijlage D
2. AP is niet in staat proactief een aantal instrumenten in te zetten in de mate waarin AP dit nodig acht vanuit haar rol als toezichthouder. Denk hierbij aan verkennende onderzoeken, ambtshalve onderzoeken en ongevraagde wetgevingsadviezen					
2	BISC	Op alle proactieve taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder of met ruimte voor eigen invulling wordt gerekend met geschatte capaciteitsinschatting 2023 zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) capaciteit op de taken:	9,4	8,4	
		• Deelname Internationale fora (buiten EU) • Grensoverschrijdende onderzoeken • Communicatie, diverse sub processen: communicatieadvies: 3 fte, Interne Communicatie: 1 fte, Redactie: 0,5 fte, Overig: 0,4 fte, Speechschrijven: 0,8 fte, Externe optredens / protocol: 0,2 fte. Totaal is 5,9 fte.	*0,7* *2,7* *5,9*	*0,7* *2,4* *5,3*	2.2.6 **2.1.1 ***2.3.1
3	KCO	Op alle proactieve taken die wettelijk voorgeschreven zijn zonder of met ruimte voor eigen invulling wordt gerekend met geschatte capaciteitsinschatting 2023 zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) capaciteit op de taken:	3,8	3,4	
		• Controlerende onderzoeken • Tips	*3,5* *0,3*	*3,2* *0,2*	**3.3.1 **3.1.2
4	JZW	JZW: Capaciteit bezwaar, beroep en boete beweegt mee met een aantal proactieve activiteiten van andere directies. Dit betreft (aanvullend aan eerste prioriteiten) capaciteit op de taken:	7,5	6,8	
		• (hoger) beroep • Bezwaar • Boete	*2,5* *3,0* *2,0*	*2,3* *2,7* *1,8*	****4.3.1 ****4.2.1 ****4.1.1
	Totaal		**29**	**26**	
3. Bedrijfsvoering op sterkte brengen					
1		Additionele capaciteit bedrijfsvoering, ervan uitgaande dat alle eerste en tweede prioriteiten ingevuld worden. Capaciteit berekend op basis van uitkomsten benchmark	8	7	

* Betreft de resterende capaciteit zoals geraamd in het capaciteitsmodel. Hiermee is de totale capaciteit op deze taak uit het capaciteitsmodel overgenomen. Er is geen kwantitatieve aansluiting met bijlage D te maken, omdat een deel van de capaciteitstoename reeds meegenomen is in de eerste prioriteit en/of als onderdeel van de toename in tijdsbesteding (vorige pagina)

** Deze taak is deels proactief, deels reactief. Dit betreft de capaciteitsgroei door toenemend volume op het proactieve deel van deze taak. Zodoende geen kwantitatieve aansluiting met bijlage D te maken.

*** Dit betreft de totaal beoogde groei van afdeling communicatie, met uitzondering van groei als gevolg van niet-beïnvloedbaar volume (0,5 fte) en/of capaciteit reeds geadresseerd bij eerste prio.

**** Capaciteitsbehoefte als stelpost geraamd in overleg met AP in de eerste prioriteiten. Zie voor een nadere toelichting hierop ook bijlage A.

Toelichting kolommen: i) fte = de toename in fte op betreffende processen t.o.v. 2019 ii) fte incl. efficiency 10% efficiency.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
1	• Rechtsbescherming betrokkenen is niet adequaat. Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op korte en lange termijn. AP wordt niet serieus genomen. Falende toezichthouder, overtredingen worden niet aangepakt.	• Beperkt aantal boetes, AP pakt niet door. Leidt tot veel klachten bij AP, dan wel rechtszaken die door klagers/betrokkenen worden aangespannen. Heeft als gevolg dat de rechter AP aanspreekt op slechte behandeling klachten (is nu al het geval overigens). Beginselplicht tot handhaving wordt uitgehold.	• Beperkt aantal reactieve onderzoeken, naar aanleiding van geconstateerde overtredingen voortvloeiend uit klachten en datalekken.	X	X	X	In de prioriteitstelling is de beoogde volumegroei op een aantal activiteiten niet meegenomen. Dit zijn de reactieve activiteiten. Dit zijn volumes waar AP zelf geen of beperkt invloed op heeft. Er is onzekerheid over hoe deze volumes zich zullen ontwikkelen in de toekomst. Niet alleen in algemene zin door (externe) ontwikkelingen, maar ook doordat in de prioriteitstelling gerekend wordt met additionele inzet op activiteiten die volumes mogelijk weer beïnvloeden. Het effect is 144 fte.
2	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • AP kan de grote en ingewikkelde zaken niet aan, slecht voor level playing field en leidt tot steeds meer macht bij grote bedrijven. • Afbreukrisico voor het imago. • AP ineffectieve toezichthouder. • Niet meedoen in Europa/ internationaal • Rechten van burgers worden geschonden.	• Bedrijven moeten jarenlang wachten op update of goedkeuring BCR. • Burgers krijgen geen reactie, weten niet waar ze aan toe zijn. • Onnodige klachten bij de NO. • Onnodige Wob-procedures.	• Er ontstaan nieuwe werkvoorraden, die AP niet kan verwerken. Denk aan (internationale) klachten, datalekken, BCR's, P&J onderzoeken, etc.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit is additionele capaciteit geraamd om groeiende werkvoorraden te voorkomen. Bij volledig toepassen van prioriteitstelling is risico gemitigeerd.
3	• Economie en bedrijven kwetsbaar voor cybersecurity, hacks.	• Beveiliging bedrijven is niet op orde, maar we kunnen ze onvoldoende aanspreken.	• Onvoldoende mogelijkheden tot actief optreden vanwege een hoger dan geraamd aantal datalekmeldingen. Met veel datalekmeldingen doen we niets.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit is additionele capaciteit geraamd voor het beoordelen van datalekken en het beoordelen van klachten over datalekken. Bij volledig toepassen van prioriteitstelling is risico gemitigeerd. **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
4	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • Rechten burgers worden geschonden. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder, falende toezichthouder.	• Beperkt aantal boetes, AP pakt (vaak) niet door.	• Beperkt aantal ambtshalve, op eigen initiatief, (internationale) onderzoeken. We voldoen nog niet aan ambities Focus AP. 2020-2023.	X	0	-	Bij de eerste prioriteit is additionele capaciteit geraamd voor genoemde activiteiten. In de tweede prioriteit is aanvullend uitgegaan van geraamde volumes 2023. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.
5	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • Rechten burgers worden geschonden. • Afbreukrisico voor het imago • AP ineffectieve toezichthouder, falende toezichthouder.	• Bedrijven moeten lang wachten op uitslag. • Procedures bij de rechter, om snelheid af te dwingen.	• Door gebrek aan capaciteit duren gestarte onderzoeken lang.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit op diverse onderzoeken (kortlopende onderzoeken, controlerende onderzoeken, grensoverschrijdende onderzoeken). Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd. **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**
6	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • Rechten burgers worden geschonden. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder, falende toezichthouder.	• AP is niet actief op nieuwe ontwikkelingen.	• Er is door gebrek aan capaciteit geen gelegenheid om snel in te springen op signalen.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit op in behandeling nemen klachten en datalekken. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd. **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores

7	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn.	• Bedrijven weten niet goed wat ze moeten doen.
		• Zelfregulering komt niet op gang.
		• AP heeft onvoldoende tijd om snel in te springen op actualiteiten/ontwikkelingen. En wordt om die reden onvoldoende gezien als autoriteit / onvoldoende serieus genomen.
		• AP heeft geen tijd / middelen om in strategische netwerken / samenwerkingsverbanden te steken: daarom ineffectief.
			• Stimuleren eigen verantwoordelijkheid bedrijven en organisaties blijft achter.
			• Onvoldoende capaciteit in de preventieve sfeer voor naleving bevorderende wettelijke taken:
			  • Ongevraagd (wetgevings)advies
			  • Proactieve voorlichting bij signalen / nieuwe ontwikkelingen
			  • Onvoldoende tijd om daarbij samenwerking te zoeken met collega-toezichthouders en andere relevante organisaties (wetenschap, NCSC, etc.)
			  • Beoordeling voorafgaande raadplegingen,
			  • BCR's
			  • Gedragscodes opgesteld door brancheorganisaties
			  • Vergunningaanvragen voor het delen van strafrechtelijke gegevens tussenorganisaties en certificeringsschema's op basis waarvan een certificerende instelling kan worden geaccrediteerd door de Raad voor Accreditatie om AVG-certificaten te verstrekken.
				X	0	-	Bij de eerste prioriteit is capaciteit opgenomen voor genoemde activiteiten. Op een groot aantal activiteiten is gerekend met aanvullende capaciteit om knelpunt op te lossen. In de tweede prioriteiten wordt gerekend met beoogde tijdsbesteding op wettelijke taken. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.

8	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder	• Bedrijven blijven de privacy schenden.	• Vertraging van boetedossiers door gebrek aan capaciteit bij JZW.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit is aanvullende capaciteit opgenomen voor behandeling boetedossiers. Tevens wordt hier gerekend met capaciteit voor meekijken bij onderzoeken en advisering door JZW, processen zonder direct wettelijke grondslag, o.a. met doel bezwaren en beroepen te voorkomen (verlichting werkdruk). **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
9	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Bedrijven kunnen niet verder. Geen helderheid.	• Toename bezwaar- en beroepsschriften. AP wordt aansprakelijk gesteld voor misgelopen omzet en voor het in diskrediet brengen van organisaties.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit is aanvullende capaciteit opgenomen voor behandeling bezwaarschriften. Tevens wordt gerekend met capaciteit voor meekijken bij onderzoeken en advisering door JZW, processen zonder direct wettelijke grondslag, o.a. met doel bezwaren en beroepen te voorkomen (verlichting werkdruk). **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**
10	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder, falende toezichthouder.	• Onnodige procedures in bezwaar en beroep.	• Geen ruimte voor interne juridische advisering. Kwaliteit wordt in primaire fase onvoldoende geborgd. Efficiency en sluiten beleidsloop a.g.v. interne advisering is ook belangrijk voor de beperking van kosten op de lange termijn.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met capaciteit voor meekijken bij onderzoeken en advisering door JZW. Dit zijn processen zonder direct wettelijke grondslag, o.a. met doel bezwaren en beroepen te voorkomen (verlichting werkdruk).
11	• Rechten van burger worden geschonden. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder, falende toezichthouder.	• Ontevredenheid bij betrokkenen (met name wanneer de klacht uiteindelijk wordt afgewezen).	• Beperkte capaciteit voor onderzoek en handhaving heeft als bijkomend risico het verder oplopen van de beslistermijnen bij afdoening klachten.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit voor klachtbehandeling.
12	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Onzekerheid bedrijven en betrokkenen. Onzekerheid over rechtszekerheid. Niet effectief toezicht: normuitleg kan overtreding van de AVG juist voorkomen.	• Geen normuitleg. Dit is met de open normen een inhoudelijk risico, maar levert ook veel extra werk oplevert (interne onzekerheid).	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met beoogde capaciteit op normuitleg binnen JZW. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.
13	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Niet effectieve manier van handhaven, geen efficiencywinst.	• JZW heeft geen tijd voor het ontwikkelen van handhavingsbeleid.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met capaciteit op alle geïdentificeerde activiteiten van JZW. Vanaf de tweede prioriteit wordt aanvullend gerekend met de beoogde tijdsnormen 2023 op alle activiteiten.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
14	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Geen privacyaspecten in wet. Inadequate wetgeving. • Risico van moeten repareren achteraf: hoge maatschappelijke kosten in de rechtspraak en mogelijk als gevolg van aansprakelijkstellingen. Risico's voor burgers en bedrijven.	• De termijnen voor wetgevingsadvisering staan onder druk.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met beoogde capaciteit op wetgevingsadvisering binnen JZW. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.
15	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Geen efficiencywinst, duurder uit.	• Geen mogelijkheden tot inkoop juridische expertise (soms is dat goedkoper, dan zelf doen).	X	-	-	De wijze waarop AP haar taak uitvoert is aan haar als onafhankelijk toezichthouder binnen de wettelijke kaders (lees: keuze inhuur versus eigen personeel).
16	• Rechten van burgers worden geschaad. Kwetsbare groepen (kinderen) lopen risico's. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Doelgroepen worden niet bereikt. • Geen handhavingscommunicatie, dus beperkte uitstraling van boetes, waarschuwingen, voorlichting.	• Gebruik moderne communicatiemiddelen ontoereikend/ontbreekt, zoals video, adequate website, aanwezigheid op verschillende typen social media, reageren op social media. • Geen campagnegeld.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit doen wij een opslag op kosten. Aanvullend wordt in de tweede prioriteiten gerekend met de beoogde capaciteit voor communicatie.
17	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn.	• MKB weet niet wat ze moet doen. Onzekerheid.	• Geen voorlichting voor MKB.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met beoogde capaciteit voor publieksinformatie (onderdeel communicatie). Bij volledig toepassen van prioriteitstelling is risico gemitigeerd.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
18	• Rechten van burgers worden geschaad (bijv. asielzoekers, mensenhandel). • Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn.	• Risico op onduidelijkheid en niet-naleving op het gebied van politie, justitie en grensbewaking wegens een gebrek aan capaciteit (bijv. asielzoekers, mensenhandel). Hierbij gaat het om gevoelige gegevens met een hoog afbreukrisico voor AP (en betrokken overheidsinstellingen. • We voldoen niet aan de internationale verplichting. • Sanctie van Europese Commissie. • Risico niet naleven, grensbewaking hierbij groot risico AP.	• Geen capaciteit voor Politie & Justitie-activiteiten. Dit betekent dat AP binnen dit kader geen toezicht kan houden op grootschalige databases met zeer gevoelige gegevens. Ook kunnen ze geen (verplichte) audits uitvoeren.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met beoogde capaciteit op de Politie & Justitie--activiteiten. Bij volledig toepassen van prioriteitstelling is risico gemitigeerd.
19	• Slechtere prioritering in aanpakken bedrijven. Daardoor daling compliance-bereidheid. Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• We pakken niet de belangrijkste problemen aan. Tijdsbesteding ineffectief en suboptimaal. Capaciteitsinschatting blijft hierdoor lastig.	• Geen mogelijkheden van professionele risicoanalyse en geen zicht op effectiviteit en efficiency door ontbreken effectmeting (processen, instrumenten, werkzaamheden).	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met beoogde capaciteit op het inrichten van een aantal elementaire functies die nu niet aanwezig zijn, zijnde risicoanalyse, prioritering en effectmeting, incl. capaciteit voor strategievorming. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.
20	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Processen verlopen inefficiënt.	• Onvoldoende middelen om bedrijfsvoeringstaken op volwassen wijze uit te voeren benodigd voor een toezichthouder met eigen rechtspersoonlijkheid.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit voor bedrijfsvoering op basis van inzichten opgedaan in de benchmark. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.
21	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Processen verlopen inefficiënt.	• Onvoldoende ICT.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met een EUR-opslag in de kostenbasis van AP op basis van inzichten opgedaan in de benchmark. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
22	• We doen Europees niet mee. • Rechten van burgers worden geschonden.	• Er komt invulling van wetgeving waar Nederlandse positie onvoldoende is ingebracht. De belangen van de Nederlandse burgers en bedrijven worden niet meegenomen in Brussel.	• Door gebrek aan capaciteit kunnen we onvoldoende de Nederlandse belangen in Brussel inbrengen (geen capaciteit voor het doordenken van en reageren op voorstellen). • Geen duidelijke Europese normuitleg te verkrijgen t.a.v. onderwerpen die voor NL bovengemiddeld van belang zijn.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit voor samenwerken in Europees verband. In de tweede prioriteit wordt aanvullend op de proactieve activiteiten gerekend met de beoogde capaciteit 2023. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.
23	• AP kan de grote en ingewikkelde zaken niet aan, slecht voor level playing field en leidt tot steeds meer macht voor grote bedrijven.	• Kunnen niet aan onze taak voldoen in Europa. Internationale bedrijven gaan vrijuit.	• Beperkte capaciteit voor de internationale aanpak van zaken: Complexe internationale onderzoeken, zoals onderzoeken naar grote internationaal opererende bedrijven die een grote groep burgers raken, blijven liggen of worden niet goed uitgevoerd. Concreet betekent dit: bij beperkte capaciteit kunnen we onze rol als leidend toezichthouder bij grensoverschrijdende zaken niet goed uitvoeren. Bij beperkte capaciteit kunnen we ook onze rol als betrokken toezichthouder maar beperkt inzetten.	X	-	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit voor grensoverschrijdende onderzoeken. Vanaf de tweede prioriteit wordt gerekend met beoogde tijdsnormen 2023 op alle wettelijke taken. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd. **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**
24	• AP kan de grote en ingewikkelde zaken niet aan, slecht voor level playing field en leidt tot steeds meer macht voor grote bedrijven.	• Te weinig kennis over de verschillende sectoren. Geen volwaardige gesprekspartner voor bedrijven/organisaties. • Onvoldoende / te laat op de hoogte van nieuwe risicovolle ontwikkelingen. Niet proactief kunnen oppakken van nieuwe ernstige inbreuken op de privacy. • Geen mogelijkheid tot beïnvloeding.	• Het in de kinderschoenen blijven staan van intelligence.	X	0	-	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit voor intelligence doordat met beoogde tijdsnormen wordt gerekend. In de tweede prioriteiten wordt aanvullend gerekend met de totaal beoogde capaciteit op dit type activiteiten. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico gemitigeerd.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
25	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • BV Nederland loopt vast, slecht voor vestigingsklimaat voor grote internationaal opererende bedrijven. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder	• We kunnen onvoldoende weerwoord bieden aan grote techbedrijven. Geen volwaardige gesprekspartner voor bedrijven/organisaties. • Onvoldoende / te laat op de hoogte van nieuwe risicovolle ontwikkelingen.	• Onvoldoende mogelijkheden om collega's zich te laten ontwikkelen tot dataprotectie-experts. Opmerking: dit betreft enerzijds de gevolgen van de hoge werkdruk waardoor er geen tijd is voor medewerkers om opleiding te volgen. Anderzijds gaat dit over beperkt budget om opleidingen aan te bieden.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit wordt in de breedte additionele capaciteit op tal van taken opgenomen. Verder wordt gerekend met hoger normbedrag per fte.
26	• AP kan de grote en ingewikkelde zaken niet aan, slecht voor level playing field en leidt tot steeds meer macht voor grote bedrijven. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder • Niet meedoen in Europa/ internationaal. • Rechten van burgers worden geschonden.	• Geen volwaardige gesprekspartner, daardoor geen toegang tot waardevolle net-werken/samenwerkingsverbanden. • Slecht zicht op nieuwe ontwikkelingen waardoor AP pas laat op deze nieuwe ontwikkelingen kan reageren. • Toenemende digitalisering in de buitenwereld en AP kan dat niet bijbenen. • Minder maatschappelijk draagvlak voor compliance omdat grote bedrijven schijnbaar hun gang kunnen gaan.	• Risico van onvoldoende kennis van en zicht op nieuwe technologische ontwikkelingen: mogelijkheden van DNA, algoritmes, Internet of Things, blockchain en informatiebeveiliging. Daarnaast geen kennis van technologie.	X	0	0	Bij de eerste prioriteit wordt in de breedte additionele capaciteit op tal van taken opgenomen. Verder wordt gerekend met hoger normbedrag per fte.
27	• Verminderde compliance-bereidheid van ondernemingen op de korte en lange termijn. • Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder	• Te weinig effectief in aanpak.	• Geen kennis van en tijd om nieuwe toezichtsinstrumenten zoals gedragsbeïnvloeding te ontwikkelen, bij het team van Beleid &Strategie	X	0	0	Bij de eerste prioriteit wordt gerekend met additionele capaciteit binnen het proces Beleid & Strategie, waaronder strategie.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

C. Risico's in 2019 en mate van mitigeren

X = risico doet zich voor.
0 = risico deels geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling.
– = risico volledig geadresseerd bij volledige toepassing prioriteitstelling

#	Macro	Meso	Micro	2019	1	2	Toelichting scores
28	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder	• AP geen aantrekkelijke werkgever.	• Risico dat de externe mobiliteit te hoog wordt en investeringen in nieuwe medewerkers niet renderen.	X	0	-	Werkdruk wordt naar verwachting fors verminderd door additionele capaciteit op activiteiten zoals geprioriteerd. Beide prioriteitstellingen rekenen met meer capaciteit in vergelijking met 2019. Bij volledig toepassen van prioriteitstellingen is risico naar verwachting gemitigeerd. **Het risico op volumestijgingen op een deel van de activiteiten blijft bestaan en wordt t.a.v. dit risico niet gemitigeerd in de prioriteitstelling. Dit risico is specifiek benoemd als risico 1.**
29	• Afbreukrisico voor het imago; AP ineffectieve toezichthouder.	• Efficiency en wendbaarheid nemen af.	• Haalbaarheid personele groei. Sterke personele toename in de periode 2020-2023 is beperkt haalbaar en wenselijk gelet op waar AP nu staat. AP is een organisatie in ontwikkeling. Werven en inwerken van grote aantallen medewerkers is beperkt haalbaar. Meer graduele personele groei is beter passend bij de context.	X	X	X	De eerste prioriteiten rekent met een toename in fte van ongeveer 100. Dit is een forse toename voor een organisatie die nog volop in ontwikkeling is en waar bedrijfsvoering nog in de kinderschoenen staat.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

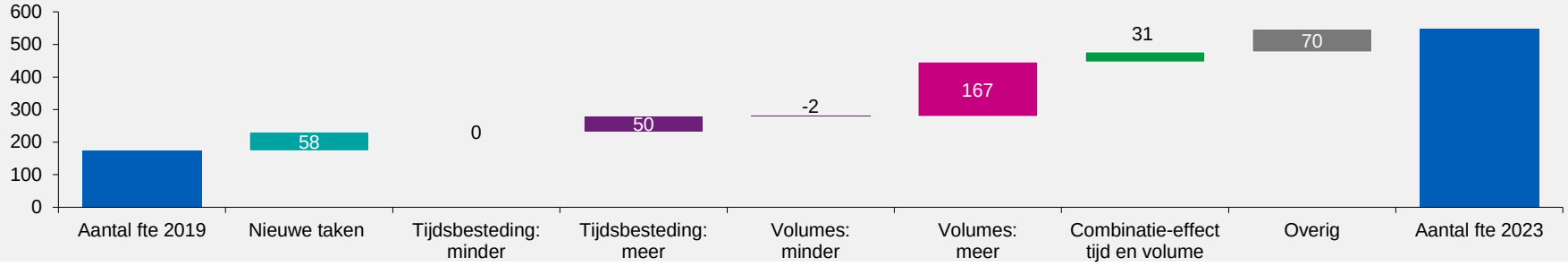
AP op totaalniveau

Een beschrijving van taken en ontwikkelingen zoals opgenomen in het capaciteitsmodel van AP (raming 2023)

AP verwacht op basis van eigen inschattingen een capaciteitsgroei van 173 fte in 2019 naar 547 fte in 2023 (+374 fte). Van deze groei wordt door AP 58 fte verklaard door nieuwe taken*, 50 fte door een hogere tijdsbesteding, -2 fte door minder volumes, 167 fte door meer volumes, 31 door een combinatie-effect van meer volumes en hogere tijdsbesteding, en 70 fte overig (niet direct gerelateerd aan volumes of tijdsbesteding) zoals bedrijfsvoering (+24 fte).

- De nieuwe taken van 58 fte omvat onder andere nieuwe wettelijke taken zoals bij SBT het uitvoeren van audits en accreditatie van en toezicht op certificerende instellingen. Deel van de nieuwe taken betreft een fundamentele verandering van werkprocessen bij KCO binnen de bestaande wettelijke taken. Tot slot omvat dit nieuwe activiteiten bij strategie en beleid zoals effectmeting, prioritering en risicoanalyse.
- De hogere tijdsbesteding van 50 fte wordt voorzien bij onder meer controlerende onderzoeken (3 fte), tips (4 fte), guidance (13 fte), bezwaren (3 fte), grensoverschrijdende onderzoeken (7 fte), internationale klachten (8 fte) en politie en justitie (2 fte). De gestelde normen voor 2023 blijven grotendeels gelijk en/of nemen toe (meer tijdsbesteding per activiteit) t.o.v. 2019. Verklaring hierbij is dat op onderdelen verwacht wordt dat werk complexer wordt door bijv. toenemend aandeel van complexere vragen en/of complexere onderzoeken. Toenemende complexiteit is van juridische aard (bijv. toenemende samenhang met andere wetgeving) en technologische aard (bijv. nieuwe technologieën als AI). Ook geeft AP aan dat huidige normen ontoereikend zijn om taken goed uit te voeren.
- Een lagere tijdsbesteding wordt voorzien voor 0 fte.
- De volumedaling van 2 fte wordt veroorzaakt door onder meer een verwachte afname van het volume Hfd 9 Awb en Wet dwangsom en beroep zaken.
- De volumestijging van 167 fte wordt voor een groot deel veroorzaakt door een verwachte structurele stijging van de afhandeling van het aantal controlerende onderzoeken (15 fte), klachten/tips (8 fte), BCR-aanvragen (+24 fte), boete (+22 fte), bezwaar (+20 fte) en (hoger)beroep (+22 fte). Deel van deze volumestijging ligt buiten de invloedssfeer van AP.
- Het ‘combinatie-effect’ van 31 fte wordt veroorzaakt door extra tijdsbesteding op het toegenomen volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.
- De stijging van 70 fte omvat een intensivering van personele inzet op bestaande taken op het gebied van onder andere bedrijfsvoering (+24 fte), college en management, communicatie en advisering.

Capaciteitsontwikkeling tussen 2019 en eigen capaciteitsinschatting AP in 2023 (in fte)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

* Van deze 58 fte is 16 fte gemoeid met ‘werkelijk’ nieuwe taken. Dit zijn wettelijke taken die in 2019 nog niet werden uitgevoerd (zie ook pagina 77). De overige fte’s hebben betrekking op activiteiten die sterk vernieuwd zijn en/of activiteiten waar onvoldoende capaciteit voor was waardoor deze vrijwel niet uitgevoerd werden. Zie ook begeleidende tekst. Derhalve zijn deze als nieuwe taak in dit overzicht opgenomen.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

1. Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie

Een beschrijving van taken en ontwikkelingen zoals opgenomen in het capaciteitsmodel van AP (raming 2023)

— AP verwacht op basis van eigen inschattingen een capaciteitsgroei voor de directie SBT van 31 fte in 2019 naar 110 fte in 2023 (+79 fte). Van deze groei wordt 13 fte verklaard door nieuwe activiteiten, 18 fte door meer tijdsbesteding en 48 fte door een stijging in volumes en 2 fte door het combinatie-effect van hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes.

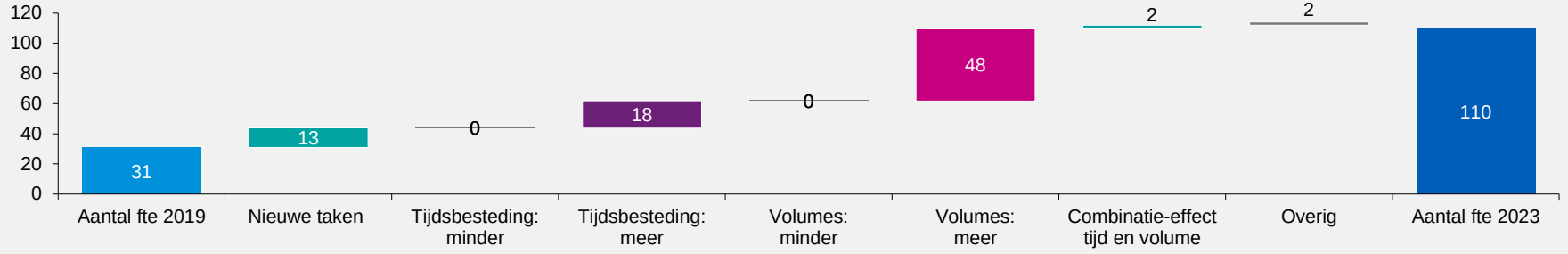
— De nieuwe taken van 13 fte omvat onder andere voor ST het uitvoeren van audits en accreditatie van en toezicht op certificerende instellingen en bij B&T het uitvoeren van forensische IT-werkzaamheden. Het doel is om beter en meer invulling te geven aan bevorderen van naleving als instrument.

— De hogere tijdsbesteding van 18 fte wordt veroorzaakt door een groeiende complexiteit van vragen van FG's en brancheorganisaties en technologische ontwikkelingen, waardoor de voorlichting en verkennende onderzoeken meer tijd in beslag zullen nemen. Dit is een toename in de 'norm van de activiteit'. De ramingen van AP houden zodoende geen rekening met een efficiëntere uitvoering van de taak t.o.v. huidige uitvoering, bijvoorbeeld als gevolg van leereffecten, procesoptimalisatie, automatisering, etc.

— De volumestijging van 48 fte wordt voor een groot deel veroorzaakt door een verwachte structurele belasting in jaarlijkse BCR-aanvragen (+24 fte). Dit is een stijging van het afhandelen van 3 BCR's in 2019 naar een raming van 30 BCR's in 2023. In 2018 kwamen er 32 BCR's binnen en in 2019 zijn in totaal 17 BCR's binnengekomen. Er is sprake van een oplopende werkvoorraad. Hier is sprake van een niet-beïnvloedbare instroom van volume. Daarnaast wordt een stijging verwacht van het aantal voorafgaande raadplegingen en de inzet van technologen van B&T op onderzoeken die gestart worden door directie KCO en BISC. Deze directies zijn voornemens om meer en grotere onderzoeken uit te voeren, waardoor de vraag naar de technologen van B&T toeneemt.

— De volumestijging betreft daarnaast proactieve activiteiten zoals meer inzet op compliancebevordering op eigen initiatief, maar ook de invulling van toezicht op de toepassing van BCR's. Door het vaker uitvoeren van verkennend onderzoeken beoogt AP grip te houden op nieuwe technologische ontwikkelingen en nieuwe commerciële praktijken en preventief te zorgen dat organisaties die nieuwe technologie en nieuwe businessmodellen toepassen dit van meet af aan AVG-proof doen. Dit voorkomt naar verwachting op langere termijn klachten en de noodzaak om te moeten handhaven. SBT richt zich proactief op tien sectoren waarin de grootste risico's voor gegevensbescherming spelen. Aan deze compliancebevordering verwacht AP een hogere tijdsbesteding en een hoger volume te besteden, wat resulteert in een combinatie-effect van 2 fte.

Directie SBT - Capaciteitsontwikkeling tussen 2019 en eigen inschatting AP in 2023 (in fte)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

1. Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
1.1 Afdeling Systeemtoezicht								
1.1.1	Guidance (o.a. voorlichting)	Verwerkingsverantwoordelijken en verwerkers beter bekend maken met hun verplichtingen om invulling te geven aan de taak van FG's om samen te werken met AP.	12,4	25,8	De geprognosticeerde groei door AP van 13,4 fte wordt verklaard door toename in de tijdsbesteding als gevolg van complexiteit van gestelde vragen.	Bevorderen	Overwegend reactief. Volume (aantal vragen FG's) grotendeels niet beïnvloedbaar	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** Er is een directe wettelijke taak om 1) verwerkers (bedrijven en overheden) beter bekend te maken met hun verplichtingen en 2) met FG's samen te werken. Er is beleidsruimte hoe dit in te vullen.
1.1.2	Internationale doorgifte (o.a. BCR's)	AP heeft in het kader van Internationale doorgifte o.a. als taak om BCR's en SCC's te beoordelen en keurt deze goed wanneer daarin een voldoende adequaat beschermingsniveau wordt geboden.	3,7	29,4	De geprognosticeerde groei door AP van 25,7 fte wordt voor 2,0 fte verklaard door nieuwe activiteiten en voor 23,7 fte door toename in volumes van het aantal BCR's die AP dient te behandelen. Er is sprake van een oplopende werkvoorraad. De nieuwe activiteiten hebben betrekking op het toezicht op de toepassing van BCR's. Hier is momenteel geen capaciteit voor.	Bevorderen	Reactief, volume grotendeels niet beïnvloedbaar (BCR's)	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht om aanvragen van Standard Contractual Clauses, BCR's en Administrative Arrangements in behandeling te nemen. BCR's worden Europees afgestemd. Veel internationale bedrijven zijn gevestigd in Nederland, waardoor in Nederland relatief veel BCR's worden aangevraagd.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

1. Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
1.1.3	Compliancebevorde-ring (op eigen initiatief)	Om compliance met de AVG te monitoren en te bevorderen (art. 57, lid 1a en 1d) voert AP proactieve systeemtoezichtsactiviteiten uit. Deze zijn gericht op het bevorderen van AVG compliance.	2,1	15,2	De geprognosticeerde groei door AP van 13,1 fte wordt voor 6,2 fte verklaard door de nieuwe activiteiten: Audits en Toezicht op certificerende instellingen. 4,3 fte wordt verklaard door toename in volumes op alle activiteiten en 0,9 fte door een hogere tijdsbesteding voor verkennende onderzoeken als gevolg van een verhoogde complexiteit. 1,7 fte wordt verklaard door het combinatie-effect.*	Bevorderen	Proactief: op eigen initiatief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht compliance met de AVG te monitoren en te bevorderen. Er is ruimte voor eigen invulling in welke activiteiten / onderzoeken AP hiervoor uitvoert.
1.1.4	Compliancebevorde-ring (reactief)	AP krijgt formele verzoeken op grond van de AVG om advies uit te brengen zoals bij een voorafgaande raadpleging, vergunningaanvraag, gedragscodes of certificeringsschema te beoordelen.	3,6	8,9	De geprognosticeerde groei door AP van 5,3 fte wordt voor 1,2 fte verklaard door nieuwe activiteiten: accreditatie van certificerende instellingen. 3,5 fte wordt verklaard door een onzeker toename in volumes bij voorafgaande raadplegingen en gedragscodes. 0,4 fte wordt verklaard door een hogere tijdsbesteding. 0,2 fte wordt verklaard door het combinatie-effect.*	Bevorderen	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht de formele verzoeken in behandeling te nemen. Dit betreft werkzaamheden m.b.t. autorisatie / assurance van verschillende producten / regelingen. Dit zijn procedures die grotendeels voorgeschreven zijn.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

1. Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
1.1.5	Intelligence	Systeemtoezicht levert een brede kennis op die ingezet wordt ten behoeve van risicosturing in het AP-brede toezicht. De toezichtsinformatie wordt uitgewerkt in sectorbeelden en er wordt gestructureerd informatie aangeboden voor nader controlerende acties.	1,3	2,1	De geprognosticeerde groei door AP van 0,8 fte wordt voor 0,2 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten: opwerken van informatie voor controles. 0,1 fte wordt verklaard door een toename in volumes: voorbereiden van bestuurlijke contacten / werkbezoeken en pers- en Kamervragen. 0,5 fte wordt verklaard door een hogere tijdsbesteding voor het opstellen van sectorbeelden (80 uur naar 170 uur).	Bevorderen	Proactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht compliance met de AVG te monitoren en te bevorderen. Er is ruimte voor eigen invulling in welke activiteiten / onderzoeken AP hiervoor uitvoert. Dit proces hangt sterk samen met de compliancebevordering op eigen initiatief en de keuze van AP om risicogestuurd toezicht te houden.
1.2 Afdeling Beveiliging en Technologie								
1.2.1	Samenwerking KCO en Internationaal onderzoek	Leveren technische expertise (personele inzet) aan de directie KCO en International Onderzoek (BISC).	3,0	19,9	De geprognosticeerde groei door AP van 16,9 fte wordt voor 3,5 fte verklaard door nieuwe activiteiten: schrijven van onderzoeksvoorstellen en uitvoeren forensische IT-werkzaamheden. 13,4 fte wordt verklaard door een toename in volumes t.a.v. het inbrengen van expertise door gezamenlijk onderzoek en toetsen inhoud of normuitleg bij onderzoek.	Bewaken	Reactief, afhankelijk van de vraag van KCO en Internationaal onderzoek.	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** Er is geen directe wettelijke grondslag voor de activiteiten van de afdeling Beveiliging en Technologie (B&T). Wel vallen de taken van deze afdeling direct samen met de wettelijke taken van de verschillende afdelingen. Daarmee levert B&T ondersteuning aan andere afdelingen.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

1. Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
1.2.2	Samenwerking Systeemtoezicht	Leveren technische expertise (personele inzet) aan systeemtoezicht.	0,5	2,0	De geprognosticeerde groei door AP van 1,5 fte wordt voor 0,1 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten: het uitvoeren van digitaal onderzoek t.b.v. ST-activiteiten 1,3 fte wordt verklaard door een toename in volumes voor het inbrengen expertise door meeschrijven aan ST-product en het toetsen inhoud of normuitleg bij deze producten.	Bevorderen	Reactief, afhankelijk van de vraag van Systeem-toezicht	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** Er is geen directe wettelijke grondslag voor de activiteiten van de afdeling Beveiliging en Technologie (B&T). Wel vallen de taken van deze afdeling direct samen met de wettelijke taken van de verschillende afdelingen. Daarmee levert B&T ondersteuning aan andere afdelingen.
1.2.3	Samenwerking BISC (exclusief Internationaal onderzoek)	Leveren technische expertise (personele inzet) aan de directie BISC (excl. internationaal onderzoek)	0,5	1,4	De geprognosticeerde groei door AP van 0,9 fte wordt verklaard door toename in volumes op Internationale werkzaamheden i.s.m. Internationaal Advies en verzorgen interne kennisoverdracht en website.	Ondersteunend	Reactief, afhankelijk van de vraag van BISC	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** Er is geen directe wettelijke grondslag voor de activiteiten van de afdeling Beveiliging en Technologie (B&T). Wel vallen de taken van deze afdeling direct samen met de wettelijke taken van de verschillende afdelingen. Daarmee levert B&T ondersteuning aan andere afdelingen.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

1. Systeemtoezicht, Beveiliging en Technologie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
1.2.4	Samenwerking JZW	Leveren technische expertise (personele inzet) aan de directie JZW	0,2	1,4	De geprognosticeerde groei door AP van 1,2 wordt voor 0,1 fte verklaard door nieuwe activiteiten: het uitvoeren van nacontrole op besluit JZW. 1,1 fte wordt verklaard door toename in volumes door het inbrengen expertise door meeschrijven aan product JZW en het toetsen inhoud of normuitleg bij deze producten.	Bevorderen	Reactief, afhankelijk van de vraag van JZW	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** Er is geen directe wettelijke grondslag voor de activiteiten van de afdeling Beveiliging en Technologie (B&T). Wel vallen de taken van deze afdeling direct samen met de wettelijke taken van de verschillende afdelingen. Daarmee levert B&T ondersteuning aan andere afdelingen.
1.2.5	Toezichtinnovatie	Inzetten van expertise t.a.v. technische ontwikkelingen, data en databases om een bijdrage te leveren aan de innovatie van de processen binnen AP om de effectiviteit van het toezicht te vergroten.	0,6	3,2	De geprognosticeerde groei van 2,6 fte wordt verklaard door verandering in tijdsbesteding doordat activiteiten tot dusver beperkt zijn uitgevoerd.	Ondersteunend	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** Er is geen directe wettelijke grondslag voor de activiteiten rondom toezichtinnovatie. Dit zijn activiteiten die ondersteunen bij de uitvoering van de wettelijke taken.
Overige directie SBT								
		Directeur en uitvoerend secretaris	1,8	0,8	Directeur SBT valt in 2023 onder College & management			
	Totaal SBT:		**31**	**110**				

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

Een beschrijving van taken en ontwikkelingen zoals opgenomen in het capaciteitsmodel van AP (raming 2023)

— AP verwacht op basis van eigen inschattingen een capaciteitsgroei voor de directie BISC van 29 fte naar 101 fte (+72 fte). Van deze groei wordt 8 fte verklaard door nieuwe taken*, 20 fte door meer tijdsbesteding, 11 fte volumestijging, 15 fte door het combinatie-effect van hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes en 18 fte overig (niet direct gerelateerd aan volumes of tijdsbesteding).

— De nieuwe taken van 8 fte hebben betrekking op beleid en strategie (5 fte) en joint operations (3 fte). Bij beleid en strategie omvat dit risicoanalyse, prioritering en effectmeting waar nu nog geen invulling aan wordt gegeven. Joint operations omvat de inzet van multidisciplinaire teams uit meerdere EU-landen voor gezamenlijke klachtenafhandeling of onderzoeken.

— De hogere tijdsbesteding van 20 fte wordt grotendeels veroorzaakt door grensoverschrijdende onderzoeken (7 fte), internationale klachten (8 fte) en politie en justitie (2 fte). Bij grensoverschrijdende onderzoeken neemt de gemiddelde tijdsbesteding met een factor drie toe, doordat in de huidige situatie een aanzienlijk deel van de onderzoeken (7 van de 11) vroegtijdig wordt afgebroken, omdat gedurende het proces blijkt dat dit te veel capaciteit vraagt.

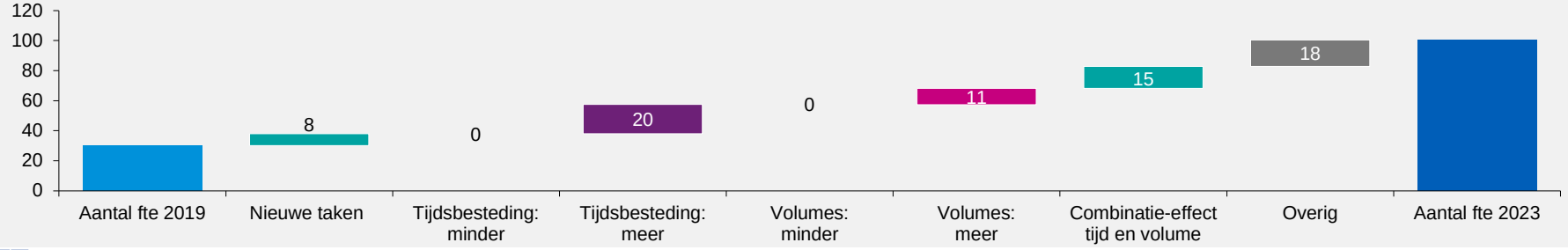
— De geraamde capaciteit gaat ervan uit dat elk gestart onderzoek ook afgerond wordt (effectievere inzet van capaciteit). De raming van AP houdt geen rekening met een efficiëntere uitvoering van de taak, bijvoorbeeld als gevolg van leereffecten, procesoptimalisatie, automatisering, etc. De gemiddelde tijdsbesteding van internationale klachten neemt toe omdat in 2023 wordt beoogd geen klachten ‘weg te prioriteren’.

— De volumestijging van 11 fte heeft met name betrekking op grensoverschrijdende onderzoeken (6 fte) en politie en justitie (4 fte). Het aantal grensoverschrijdende onderzoeken stijgt van 11 naar 25. De volumestijging is gebaseerd op het aantal klachten en datalekken die momenteel een onderzoek vereisen. Dit is dus vastgesteld op basis van de huidige werkvoorraad. De verwachting is dat het aantal niet zal verminderen. Het volume is grotendeels niet-beïnvloedbaar. De wijze waarop de onderzoeken uitgevoerd worden biedt beleidsruimte.

— Het combinatie-effect van 15 fte treedt voornamelijk op door de hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes voor grensoverschrijdende onderzoeken (9 fte) en politie en justitie (5 fte).

— De overige toename van 18 fte betreft onder andere een intensivering van personele inzet op bestaande taken op het gebied van communicatie (7 fte), beleid en strategie (8 fte) en het coherentiemechanisme (3 fte).

Directie BISC - Capaciteitsontwikkeling tussen 2019 en eigen inschatting AP in 2023 (in fte)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

* Van deze 8 fte is 2,6 fte gemoeid met ‘werkelijk’ nieuwe taken (joint operations). Dit zijn wettelijke taken die in 2019 nog niet werden uitgevoerd (zie ook pagina 77). De overige fte’s hebben betrekking op activiteiten waar onvoldoende capaciteit voor was waardoor deze vrijwel niet uitgevoerd werden. Zie ook begeleidende tekst. Derhalve zijn deze als nieuwe taak in dit overzicht opgenomen.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

Nieuwe activiteiten, niet opgenomen in de raming

— Een aantal nieuwe wettelijke taken is niet opgenomen in de capaciteitsinschatting voor 2023, omdat wetgeving hierover nog niet is aangenomen door het parlement. Deze taken worden kwalitatief beschreven. De benodigde capaciteit wordt in dit onderzoek niet in kaart gebracht.

— Een bestaande wettelijke taak betreft de implementatie van de PNR Richtlijn. AP is belast met het toezicht op de verwerking van Passenger Name Records (PNR)-gegevens. Voor AP leidt dit tot diverse activiteiten, zoals onderzoeken, klachtenbehandeling, voorlichting, normuitleg en eventuele bezwaar- en (hoger)beroepsprocedures. Hiervoor heeft AP geen capaciteit begroot in het capaciteitsmodel.

— Een nieuwe wettelijke taak die niet is meegenomen in de raming betreft de e-Privacyverordening. Deze verordening is nog niet in werking getreden, maar er kunnen taken uit voortkomen voor AP.

— Een andere nieuwe wettelijke taak betreft de hervorming politie, justitie en grensbewaking. Dit betreft de introductie van nieuwe systemen (ECRIS, ETIAS, EES, Interoperability en IMI) naast hervorming van de bestaande zes systemen. Voor AP leidt dit tot diverse nieuwe activiteiten, zoals audits, klachten of bemiddelingsverzoeken, onderzoeken en eventueel bezwaar- en (hoger)beroepsprocedures.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.1 Afdeling Internationaal Onderzoek								
2.1.1	Grensoverschrijdende onderzoeken	De grensoverschrijdende onderzoeken van AP gaan over mogelijke schendingen van de AVG met een grensoverschrijdend aspect.	4,4	25,9	De geprognosticeerde groei door AP van 21,5 fte wordt voor 5,6 fte verklaard door toename in volumes (van 11 naar 25 onderzoeken) en 7,0 fte door verandering in tijdsbesteding (555 uur naar 1.430 uur per onderzoek) en 8,9 fte door het combinatie-effect.*	Bewaken	Gedeeltelijk reactief (bijv. onderzoeken n.a.v. een klacht) en gedeeltelijk proactief (onderzoeken op eigen initiatief)	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling**. AP is verplicht als leidende toezichthouder onderzoeken met een grensoverschrijdend component te doen / af te handelen en de besluitvorming af te stemmen met andere toezichthouders. AP heeft ruimte voor eigen invulling om te bepalen hoeveel onderzoeken zij opstart en met welke argumentatie / welk doel, met dien verstande dat andere toezichthouders AP kunnen verzoeken onderzoek te starten.
2.1.2	Klachten internationaal	De afdeling IO behandelt klachten van (Europese) burgers. Deze klachten kunnen worden ingediend bij AP (IMP), of bij de Europese collega-toezichthouders van AP (IMI).	3,4	12,4	De geprognosticeerde groei door AP van 9,0 fte wordt voor 0,2 fte verklaard door een toename in volumes en voor 8,1 fte door verandering in tijdsbesteding en 0,7 fte door het combinatie-effect.* De tijdsbesteding voor klachten via IMI neemt toe, van 4 uur naar 12 uur. Bij klachten via IMP neemt de tijdsbesteding toe van 12 naar 31 uur.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht als leidende toezichthouder klachten met een grensoverschrijdende component af te handelen ‘in de mate waarin dat gepast is’. De wijze waarop AP vormgeeft aan klachtbehandeling, bijvoorbeeld een lichtere behandeling, kan leiden tot weerstand bij de betrokken toezichthouders

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.1.3	Politie & Justitie	AP houdt toezicht op de uitwisseling van persoonsgegevens met Europol, en om het gebruik van een aantal grootschalige Europese informatiesystemen.	1,2	11,1	De geprognosticeerde groei door AP van 9,9 fte wordt voor 0,2 fte verklaard door nieuwe activiteiten, 3,7 fte door toename in volumes en 1,3 fte door verandering in tijdsbesteding en 4,7 fte door het combinatie-effect.* De toename wordt verwacht door een groter aantal onderzoeken (van 2 naar 9) en een hogere tijdbesteding per onderzoek (730 uur naar 1.650 uur).	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** Deze regelgeving is anders dan de AVG en geeft vrij specifiek aan hoe de toezichthouder het toezicht moet uitvoeren. Het verplicht AP een audit en inspecties uit te voeren om de zoveel jaar, het aantal keer dat je als toezichthouders bijeen moet komen en een keer in de 4 jaar onderhevig aan een Schengenevaluatie.
2.1.4	Joint operations	De inzet van multidisciplinaire teams uit meerdere EU landen voor gezamenlijke klachtenafhandeling of onderzoeken.	0,0	2,6	De geprognosticeerde groei door AP van 2,6 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten. Verwachting is dat in 2020 de eerste joint operations gaan plaatsvinden (3 onderzoeken van 1.200 uur).	Bewaken	Proactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht in voorkomende gevallen samen te werken met andere toezichthouders. Er bestaat ruimte voor AP om hier eigen invulling aan te geven.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.1.5	Datalekken internationaal	AP behandelt naast klachten ook grensoverschrijdende datalekmeldingen binnen het een-loketmechanisme.	0,6	1,0	De geprognosticeerde groei door AP van 0,4 fte wordt volledig verklaard door een groei in volume. Het aantal te behandelen datalekken stijgt van 40 naar 60 per jaar.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht als leidende toezichthouder datalekken met een grensoverschrijdend component af te handelen 'in de mate waarin dat gepast is' en de besluitvorming af te stemmen met andere toezichthouders. AP heeft ruimte voor eigen invulling m.b.t. de keuze een melding niet verder te onderzoeken of een prioritering te maken (in overleg met andere toezichthouders).
2.1.6	Zaakbehandeling als betrokken toezichthouder	Als AP een betrokken toezichthouder is, heeft zij niet de regie over de behandeling van een zaak, maar volgt zij als betrokken toezichthouder het verloop van de zaakbehandeling bij de leidende toezichthouder.	0,3	0,8	De geprognosticeerde groei door AP van 0,5 fte wordt volledig verklaard door een hogere tijdsbesteding van 2 uur naar 6 uur op 200 zaken. Het aantal grote zaken neemt toe, waardoor AP intensiever mee moet kijken met deze zaken.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** Deze CSA-rol (betrokken toezichthouder rol) hoort bij de hoofdprocessen 'Internationale klachten', 'Internationale datalekken' en 'Grensoverschrijdende onderzoeken'. AP is verplicht deze rol uit te voeren wanneer AP de oorspronkelijke klacht heeft ontvangen. Deze omvat het in contact blijven met de klager, reageren op het ontwerpbesluit en vaststellen van besluit op nationaal niveau.
2.1.7	Overige werkzaamheden (5 hoofdprocessen)	Leveren input voor en deelname aan IO sub-groepen, Werkbezoeken IO buitenland, IMI-registratie, Overzicht final decisions, Deelname kennisteams	1,4	1,4	-	Ondersteunend	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak**

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.2 Afdeling Beleid, Internationaal advies & Strategie								
2.2.1	Beleid en Strategie	Werkzaamheden omtrent strategieformulering, advisering van interne organisatie, public affairs en trend- en risicoanalyses.	1,5	14,0	De geprognosticeerde groei door AP van 13,5 fte wordt voor 5,0 fte verklaard door nieuwe activiteiten: effectmeting, prioritering en risicoanalyse. De overige 7,5 fte ziet toe op een toename in volume en tijdsbesteding.	Ondersteunend	Proactief	**Ondersteunend aan AP-organisatie als geheel.** Dit is een algemene taak die bij alle organisaties plaatsvindt. Voor een aantal specifieke processen ondersteunt dit de uitvoering van een wettelijke taak (art. 57, lid 1, sub i AVG): Strategie en Effectmeting/prioritering/risicoanalyse.
2.2.2	Deelname internationale fora (EDPB)	Samenwerking op Europees niveau met andere toezichthouders en de EDPB met als doel te zorgen voor een eenduidige toepassing van de AVG en wetgeving m.b.t. politie en justitie in normuitleg en concrete zaken. Binnen de EDPB richt AP zich actief op die onderwerpen die in de Nederlandse context belangrijk zijn.	4,6	7,0	De geprognosticeerde groei door AP van 2,4 fte wordt verklaard door een hogere tijdsbesteding op de activiteiten door meer voorbereidingstijd van de EDPB-bijeenkomsten.	Bevorderen	Overwegend reactief (80% reactief en 20% proactief)	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht op Europees niveau met andere toezichthouders en de EDPB samen te werken. De samenwerking is wettelijk voorgeschreven, maar AP heeft op een aantal punten ruimte voor de precieze inrichting. Zo wordt er geprioriteerd in de onderwerpen die worden gevolgd.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.2.3	Coherentie-mechanisme	Het coherentiemechanisme bestaat uit de verschillende procedures die alle tot doel hebben een coherente uitleg en toepassing van de AVG in de hele EU te bereiken. Dit betekent dat een deel van de nationale besluiten (o.a. BCR's, internationale gedragscodes) eerst ter goedkeuring aan de EDPB moet worden voorgelegd, dat de EDPB bindende normuitleg vaststelt indien er verschillende inzichten onder de toezichthouders bestaan (EDPB opinions) en dat de EDPB nationale toezichthouders kan verplichten actie te nemen of nationale normuitleg aan te passen (EDPB-bindende besluiten en spoedprocedures).	0,1	2,8	De geprognosticeerde groei door AP van 2,7 fte wordt verklaard doordat in 2019 het coherentiemechanisme nog maar beperkt op gang is gekomen. In 2023 zal het coherentiemechanisme naar verwachting volledig werkzaam zijn. Dit vertaalt zich in hogere volumes en tijdsbesteding.	Bevorderen en bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bepaalde besluiten of producten Europees af te stemmen en een stem uit te brengen op deze besluiten of producten van andere toezichthouders. Hier zijn complexe procedures voor voorgeschreven. Er is daarmee ook geen tot weinig ruimte voor eigen invulling.
2.2.4	Wederzijdse bijstand (gerelateerde aan Coherentie-mechanisme)	Idem.	0,1	0,1	De tijdsbesteding neem toe van 3 uur naar 4 uur per week.	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bepaalde besluiten of producten Europees af te stemmen en een stem uit te brengen op deze besluiten of producten van andere toezichthouders. Hier zijn complexe procedures voor voorgeschreven. Er is daarmee ook geen tot weinig ruimte voor eigen invulling.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.2.5	Advisering en voorlichting	Dit is een intern werkproces dat de besluiten en normuitleg vanuit Europa terugkoppelt en incorporeert in de organisatie van AP. Dit betreft bijvoorbeeld het adviseren en informeren van het bestuur en de organisatie over internationale doorgifte van politiegegevens, etc.	1,4	2,1	De geprognosticeerde groei door AP van 0,7 fte wordt voor 0,1 fte verklaard door toename in volumes, 0,1 fte door verhoging van de tijdsbesteding. De 0,5 fte betreft de toename in Advisering IO, omdat AP meer grensoverschrijdende zaken zal behandelen.	Bevorderen / ondersteunend	Zowel reactief als proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak** AP dient deze besluiten en normuitleg toe te passen in concrete zaken, zowel nationaal als grensoverschrijdend; daarmee kunnen deze besluiten vergaande gevolgen hebben voor Nederlandse burgers, bedrijven en overheden.
2.2.6	Deelname internationale fora (buiten EU)	Samenwerking op internationaal niveau in de vorm van o.a. twee jaarlijkse conferenties, met toezichthouders van buiten de EU. Dergelijke samenwerking met internationale toezichthouders is o.a. nodig om handhavend te kunnen optreden t.a.v. bedrijven die niet in de Europese Unie zijn gevestigd, maar hier wel diensten aanbieden.	0,2	1,0	De geprognosticeerde groei door AP van 0,8 fte wordt voor 0,7 fte verklaard door toename in volumes en 0,1 fte door verandering in tijdsbesteding. AP beoogt een frequentere aanwezigheid en betere voorbereiding op de fora.	Bevorderen	Proactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht op Europees niveau met andere toezichthouders en de EDPB samen te werken. De samenwerking is wettelijk voorgeschreven, maar AP heeft op een aantal punten ruimte voor de precieze inrichting. Zo wordt er geprioriteerd in de onderwerpen die worden gevolgd.
2.2.7	Relatiebeheer	Samenwerking tussen AP en strategische partners, buiten de formele internationale fora en vaste vergadermomenten van de EDPB om. Deze samenwerking wordt ingezet om effectiever te kunnen optreden tegen niet-Europese bedrijven en om strategische afspraken te maken over gedeelde belangen	0,1	0,3	De geprognosticeerde groei door AP van 0,2 fte wordt verklaard door meer en langere internationale werkbezoeken en verhoogde tijdsbesteding aan internationaal relatiebeheer.	Ondersteunend	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** AP is verplicht op Europees niveau met andere toezichthouders en de EDPB samen te werken. De samenwerking is wettelijk voorgeschreven, maar AP heeft op een aantal punten ruimte voor de precieze inrichting. Zo wordt er geprioriteerd in de onderwerpen die worden gevolgd.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

2. Beleid, Internationaal, Strategie en Communicatie

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
2.2.8	Politie & Justitie	Samenwerking op Europees niveau met andere toezichthouders met als doel te zorgen voor een eenduidige toepassing van de wetgeving m.b.t. politie en justitie	1,3	1,5	De geprognosticeerde groei door AP van 0,2 fte wordt verklaard door een toename van de tijdsbesteding aan de voorbereiding van de bijeenkomsten van het Coordinated Supervision Groups en resulterende werkzaamheden.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht samen te werken met Europese collega-toezichthouders op het terrein van politie & justitie. De wet schrijft hierbij voor hoe vaak er bijeen moet worden gekomen.
2.2.9	Overhead (overige taken)	Reguliere taken/overhead (deelname kennisteams, kennis op peil houden, afdelingsoverleggen, tijdschrijven).	0,8	0,8	-	Ondersteunend	Proactief	**Ondersteunend aan AP-organisatie als geheel**
2.3 Afdeling communicatie								
2.3.1	Communicatie	Alle externe en interne communicatie, waaronder woordvoering en voorlichting. Dit omvat het informeren/voorlichten en bevorderen van de naleving.	8,1	15	De geprognosticeerde groei door AP van 6,9 fte wordt verklaard door de groei van de gehele organisatie, een professionaliseringslag en extra inzet voor online communicatie en gestructureerde publieksinformatie.	Ondersteunend	Zowel reactief als proactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht het bredere publiek voor te lichten (voorlichting verplichting). De AVG noemt hiervoor expliciet minderjarigen en het midden- en klein bedrijf. De AVG laat open hoe AP hier invulling aan geeft. De activiteiten m.b.t. interne communicatie zijn van toepassing bij elk type organisatie. Hier geldt geen wettelijke verplichting. Deze activiteiten zijn ondersteunend aan AP organisatie als geheel.
Overige directie BISC								
		Directeur en bestuurssecretaris	2,0	0,8	Directeur BISC valt in 2023 onder College & management			
	Totaal BISC:		**29***	**101**				

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *De totale fte-inzet per directie in 2019 is afkomstig uit de personeelsadministratie. Het aantal fte per hoofdproces in 2019 is niet voorhanden in de personeelsadministratie, maar is door AP zelf ingeschat. De som van de fte-inzet op de hoofdprocessen sluit niet volledig aan op het totaal van de directie. Het verschil is 0,1 fte.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

Een beschrijving van taken en ontwikkelingen zoals opgenomen in het capaciteitsmodel

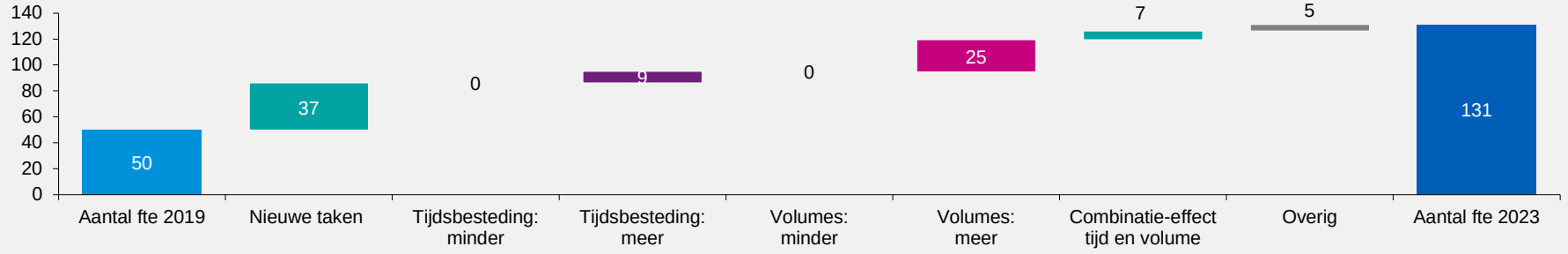
— AP verwacht op basis van eigen inschattingen een capaciteitsgroei voor de directie KCO van 50 fte naar 131 fte (+81 fte). Van deze groei wordt ongeveer 37 fte verklaard door nieuwe taken*, 9 fte door meer tijdsbesteding, 25 fte door hogere volumes, 7 fte door het combinatie-effect van hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes en 5 fte overig (niet direct gerelateerd aan volumes of tijdsbesteding).

— De nieuwe taken van 37 fte hebben met name betrekking op klachten (13 fte) en datalekken (13 fte) bij de afdeling Eerstelijns onderzoek. Dit betreffen bijvoorbeeld kortlopende onderzoeken naar aanleiding van klachten en datalekken die in 2019 niet zijn uitgevoerd. Voor een deel van deze taken geldt dat het een keuze is van AP om deze activiteiten te ondernemen en op deze wijze hier invulling aan te geven. Bij een ander deel van de taken heeft AP geen keuzevrijheid. De 37 fte hebben geen betrekking op een nieuwe wettelijke taak, maar een nieuwe taak binnen de reeds bestaande wettelijke kaders. Het betreft een fundamentele verandering van het werkproces. In 2019 is door capaciteitsgebrek hier niet aan toegekomen.

— De hogere tijdsbesteding van 9 fte wordt voorzien bij onder meer controlerende onderzoeken (3 fte) en tips (4 fte). Zo neemt de gemiddelde tijdsbesteding van een controlerend onderzoek toe van 850 uur naar 1.080 uur, omdat AP voornemens is om een aantal grote en een aantal complexe onderzoeken te gaan uitvoeren. In 2019 heeft de helft van de onderzoeken niet geleid tot handhaving, maar tot alternatieve afdoening. Dit heeft een neerwaarts effect op de gemiddelde tijdsbesteding in 2019. AP acht het uitvoeren van grote en complexe onderzoeken noodzakelijk om effectief te blijven als toezichthouder, gelet op de privacyschendingen die zij waarneemt. Feitelijk verandert ‘de mix’ in type onderzoeken (licht – midden – zwaar), dit is een keuze. Naar de toekomst toe is meer capaciteit beoogd om tips te registeren en te behandelen. In de huidige situatie doet AP, gelet op de beperkte capaciteit, nagenoeg niets met tips.

— De volumestijging van 25 fte heeft met name betrekking op het aantal controlerende onderzoeken (15 fte) en klachten/tips (8 fte). Het aantal controlerende onderzoeken neemt toe van 16 naar 40. Deze stijging wordt deels verklaard door onderzoeken die AP moet ondernemen (beginselplicht tot handhaving), deels is dit een keuze. AP is voornemens meer onderzoeken op eigen initiatief (ambtshalve) uit te voeren. Het is een keuze om deze activiteiten te ondernemen en op deze wijze invulling hieraan te geven. AP acht dit noodzakelijk gelet op de gewenste impact op de maatschappij. Het doel is om een betere en meer invulling te geven aan bewaken (als instrument).

Directie KCO - Capaciteitsontwikkeling tussen 2019 en eigen inschatting AP in 2023 (in fte)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

* Van deze 37 fte is 1 fte gemoeid met ‘werkelijk’ nieuwe taken. Dit zijn wettelijke taken die in 2019 nog niet werden uitgevoerd (zie ook pagina 77). De overige fte’s hebben betrekking op activiteiten die sterk vernieuwd zijn en/of activiteiten waar onvoldoende capaciteit voor was waardoor deze vrijwel niet uitgevoerd werden. Zie ook begeleidende tekst. Derhalve zijn deze als nieuwe taak in dit overzicht opgenomen.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

— Hierdoor neemt de verhouding van ambtshalve onderzoeken (op eigen initiatief) binnen controlerende onderzoeken toe. Het volume bij klachten/tips neemt toe door vaker alternatieve interventies toe te passen en nazorg te verlenen. In 2019 is gelet op de werkvoorraad ervoor gekozen om klachten versneld af te handelen, dit wordt als onwenselijk beschouwd. Het is een keuze hier anders invulling aan te geven. De raming van het totaalaantal klachten blijft gelijk aan de huidige situatie (26.000).

— Het combinatie-effect van 7 fte treedt op door de hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes voor controlerende onderzoeken (4 fte) en klachten en tips (3 fte).

— De overige 5 fte toename is niet direct gerelateerd aan volumes of tijdsbesteding.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
3.1 Afdeling Informatie Meldpunt Privacy								
3.1.1	Klachten (incl. Klachten + Telefonie)	Registratie en eerste beoordeling door behandelaar binnenkomende artikel 77-klachten over vermoede schendingen/overtredingen van de AVG.	10,0	13,7	De geprognosticeerde groei door AP van 3,7 fte wordt voor 1,0 fte verklaard door nieuwe taken, 1,6 fte door een hogere tijdsbesteding, 0,3 fte door een toename van volumes en 0,7 fte door het combinatie-effect.* Met de extra tijdsbesteding wordt beoogd de kwaliteit te verbeteren.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht klachten af te handelen 'in de mate waarin dat gepast is'. AP neemt in de huidige situatie vanwege capaciteitsgebrek wel ruimte voor eigen invulling, anders dan collega-privacytoezichthouders uit Europa
3.1.2	Tips	Registratie en eerste beoordeling door behandelaar van binnenkomende tips over vermoede schendingen/overtredingen van de AVG.	0,1	4,8	De geprognosticeerde groei door AP van 4,7 fte wordt verklaard voor 3,9 fte door een hogere tijdsbesteding, 0,1 fte door toename in volumes en 0,7 fte door het combinatie-effect. In 2019 zijn de tips nauwelijks geregistreerd en beoordeeld.	Bewaken	Deel proactief (ca. 30%) en deel reactief (ca. 70%)	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP heeft een beginselplicht tot handhaving als blijkt dat er sprake is van een overtreding (zoals bij klachten). AP heeft ruimte om iets met een tip te doen, te prioriteren, alternatieve interventies toe te passen, beperkte of diepe onderzoeken op te starten. Over het algemeen is er meer ruimte dan bij klachtafhandeling.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
3.1.3	Klachten / Tips	Behandeling van binnenkomende artikel 77-klachten en tips over vermoede schendingen/ overtredingen van de AVG.	5,9	15,4	De geprognosticeerde groei door AP van 9,5 fte wordt verklaard voor 0,5 fte door een hogere tijdsbesteding en 7,8 fte door een toename in volume, en 1,2 fte door het combinatie-effect. De volumestijging ziet op het behandelen van meer klachten en tips. Met de extra tijdsbesteding wordt beoogd de kwaliteit te verbeteren.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht klachten af te handelen 'in de mate waarin dat gepast is'. Er bestaat ruimte voor eigen invulling voor afhandeling van klachten waarvan niet op het eerste gezicht duidelijk is of er een overtreding begaan is (zie pagina na subprocessen voor meer toelichting).
3.1.4	Advisering	Afhandeling van schriftelijke en telefonische informatieverzoeken.	8,6	8,9	De geprognosticeerde groei door AP van 0,3 fte wordt verklaard voor door een hogere tijdsbesteding. Met de extra tijdsbesteding wordt beoogd de kwaliteit te verbeteren.	Bevorderen	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht op schriftelijke informatieverzoeken in te gaan en desgevraagd informatie aan iedere betrokkene te verstrekken. AP heeft ruimte voor eigen invulling in de ondersteuning die geboden wordt.
3.2 Afdeling Eerstelijnsonderzoek								
3.2.1	Klachten NL	Het beoordelen van complexe klachten over eigen persoonsgegevens, KCM's en eventueel Kortlopend Onderzoek (KO) n.a.v. van dit type klachten.	14,9	27,7	In 2019 zijn verschillende zaken blijven liggen. Meer zaken moeten in 2023 worden bekeken en opgepakt. De groei wordt voor 5,6 fte verklaard door een hogere tijdsbesteding. Omdat het proces vernieuwd is, is de resterende geprognosticeerde groei van 7,2 fte niet te onderscheiden naar tijdsbesteding- en combinatie effect. Hiervoor ontbreekt de benodigde data (tijdsnormen 2019 ontbreken deels).	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht klachten af te handelen 'in de mate waarin dat gepast is'. AP neemt in de huidige situatie vanwege capaciteitsgebrek wel ruimte voor eigen invulling, anders dan collega-privacytoezichthouders uit Europa

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
3.2.2	Datalekken	Het beoordelen van datalekken en eventueel Kortlopend Onderzoek (KO) n.a.v. van dit type klachten.	2,9	17,2	In 2019 zijn verschillende zaken blijven liggen. Meer zaken moeten in 2023 worden bekeken en opgepakt. De groei wordt voor 3,9 fte verklaard door een hogere tijdsbesteding. Omdat het proces vernieuwd is, is de resterende geprognosticeerde groei van 10,4 fte niet te onderscheiden naar tijdsbesteding - en combinatie effect. Hiervoor ontbreekt de benodigde data (tijdsnormen 2019 ontbreken deels).	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht een meldpunt voor datalekken te faciliteren. AP heeft ruimte voor eigen invulling voor (1) de keuze wel of niet een melding beoordelen en/of verder onderzoeken, en (2) een prioritering/afwegingsmechanisme die gemaakt wordt (huidig stoplichtsysteem).
3.2.3	Klachten NL (datalekken)	Het beoordelen van klachten over datalekken en eventueel Kortlopend Onderzoek (KO) n.a.v. van dit type klachten.	0,0	3,5	De groei wordt voor 1,3 fte verklaard door een hogere tijdsbesteding. Omdat het proces vernieuwd is, is de resterende geprognosticeerde groei van 2,2 fte niet te onderscheiden naar tijdsbesteding- en combinatie effect. Hiervoor ontbreekt de benodigde data (tijdsnormen 2019 ontbreken).	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht klachten af te handelen 'in de mate waarin dat gepast is'. Er bestaat ruimte voor eigen invulling voor afhandeling van klachten waarvan niet op het eerste gezicht duidelijk is of er een overtreding begaan is.
3.2.4	Signalen/Tips (hybride webformulier) datalekken	Behandeling van tips over datalekken.	0,0	1,3	De geprognosticeerde groei door AP van 1,3 fte wordt verklaard door toename in activiteiten. In 2019 zijn verschillende zaken blijven liggen. Meer zaken moeten in 2023 worden bekeken en opgepakt.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP heeft een beginselplicht tot handhaving als blijkt dat er sprake is van een overtreding (zoals bij klachten). AP heeft ruimte om wel/niet iets met een tip te doen, te prioriteren, alternatieve interventies toe te passen, beperkte of diepe onderzoeken op te starten. Over het algemeen is er meer ruimte dan bij klachtafhandeling.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
3.2.5	Signalen/Tips (hybride webformulier)	Het uitvoeren van Kortlopende Onderzoeken (KO's) n.a.v. binnengekomen tips/signalen.	0,0	2,6	De geprognosticeerde groei door AP van 2,6 fte wordt verklaard doordat het proces sterk vernieuwd is.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP heeft een beginselplicht tot handhaving als blijkt dat er sprake is van een overtreding (zoals bij klachten). AP heeft ruimte om wel/niet iets met een tip te doen, te prioriteren, alternatieve interventies toe te passen, beperkte of diepe onderzoeken op te starten. Over het algemeen is er meer ruimte dan bij klachtafhandeling.
3.2.6	Signalen/tips voortvloeiend uit verkennend onderzoek en media	Het uitvoeren van Kortlopende Onderzoeken (KO's) n.a.v. signalen voortvloeiend uit verkennend onderzoek of media.	0,0	0,7	De geprognosticeerde groei door AP van 0,7 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP heeft een beginselplicht tot handhaving als blijkt dat er sprake is van een overtreding (zoals bij klachten). AP heeft ruimte om wel/niet iets met een tip te doen, te prioriteren, alternatieve interventies toe te passen, beperkte of diepe onderzoeken op te starten. Over het algemeen is er meer ruimte dan bij klachtafhandeling.
3.2.7	Correctierekening AI	Verrekening alternatieve interventies die elders al zijn meegerekend (bijv. KO's).	-0,3	-0,3	-	-	Reactief	-
3.2.8	Advisering	Afhandeling van schriftelijke en telefonische informatieverzoeken.	0,1	0,3	De geprognosticeerde groei door AP van 0,2 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten.	Bevorderen	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht op schriftelijke informatieverzoeken in te gaan en desgevraagd informatie aan iedere betrokkene te verstrekken. AP heeft ruimte voor eigen invulling in de ondersteuning die geboden wordt.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
3.3 Afdeling Controlerend Onderzoek								
3.3.1	Controlerend onderzoek	Complexe onderzoeken die op eigen initiatief worden opgestart of volgen uit klachten, datalekken, mediaberichten, signalen/tips, incidenten, verkennend onderzoek SBT, etc.	9,9	31,3	De geprognosticeerde groei door AP van 21,4 fte wordt voor 14,8 fte verklaard door toename in volumes en 2,6 fte door een verhoging van de tijdsbesteding en 4,0 fte door het combinatie-effect.* Het aantal onderzoeken neemt toe van 16 naar 40 en de tijdsbesteding neemt toe van 850 naar 1.080 uur. AP wil vaker een complex, groot onderzoek uitvoeren. In 2019 heeft de helft van de onderzoeken niet geleid tot handhaving, maar tot alternatieve afdoening. Dit heeft een neerwaarts effect op de gemiddelde tijdsbesteding in 2019.	Bewaken	Gedeeltelijk reactief (bijv. onderzoeken n.a.v. een klacht) en gedeeltelijk proactief (onderzoeken op eigen initiatief).	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht de naleving van de AVG te monitoren en onderzoek te doen. Een deel van de onderzoeken vloeit voort uit de beginselplicht tot handhaving vanuit klachten, tips/signalen en datalekken. AP heeft ruimte voor eigen invulling om te bepalen hoeveel onderzoeken zij opstart en met welke argumentatie / welk doel.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

3. Klantcontact en Controlerend Onderzoek

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
3.3.2	Detectie en opsporing	Het opwerken/verrijken/veredelen van signalen om te kijken of een controlerend onderzoek loont.	0,2	2,0	De geprognosticeerde groei door AP van 1,8 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten. In 2023 zal deze activiteit professioneler en meer systematisch worden vormgegeven. Ook zal meer worden ingezet op actieve opsporing van overtredingen.	Bevorderen	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** AP is niet direct vanuit de wet direct verplicht de opwerking/verrijking/veredelen van signalen te doen om te kijken of een controlerend onderzoek loont. Wel is dit essentieel voor de ondersteuning van de wettelijke taken van klachten- / tips- / datalekbehandeling en de monitoring op de naleving van de AVG door onderzoek te doen.
3.4 Afdeling KCO Algemeen								
3.4.1	Kennisteams	Kennisteams halen informatie over de sectoren op en verrijken deze ter kennisdeling.	0,2	1,0	De geprognosticeerde groei door AP van 0,8 fte wordt verklaard door nieuwe activiteiten.	Ondersteunend	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** AP is vanuit de wet niet direct verplicht kennisteams in te stellen. Wel zijn deze kennisteams ondersteunend aan de uitvoering van de wettelijke taken.
3.4.2	Advisering	Afhandeling van schriftelijke en telefonische informatieverzoeken.	0,2	0,5	De geprognosticeerde groei door AP van 0,3 fte wordt verklaard door een hogere tijdsbesteding. Met de extra tijdsbesteding wordt beoogd de kwaliteit te verbeteren.	Bevorderen	Reactief	**Ondersteunend aan AP-organisatie als geheel**
Overige directie KCO								
		Directeur en uitvoerend secretaris	1,9	0,8	Directeur KCO valt in 2023 onder College & Management			
	Totaal KCO:		**50***	**131**				

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

Een beschrijving van taken en ontwikkelingen zoals opgenomen in het capaciteitsmodel van AP (raming 2023)

— AP verwacht op basis van eigen inschattingen een capaciteitsgroei voor de directie JZW van 36 fte naar 136 fte (+100 fte). Van deze groei wordt 3 fte verklaard door meer tijdsbesteding, -1 fte door minder volumes, 83 fte door meer volumes, 8 fte door het combinatie-effect van hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes en 7 fte overig (niet direct gerelateerd aan volumes of tijdsbesteding). Er zijn geen nieuwe taken voor JZW.

— De hogere tijdsbesteding van 3 fte wordt veroorzaakt doordat het aantal bezwaren tegen sanctiebesluiten zal toenemen, welke meer dan gemiddeld arbeidsintensief zijn om af te handelen (+3 fte).

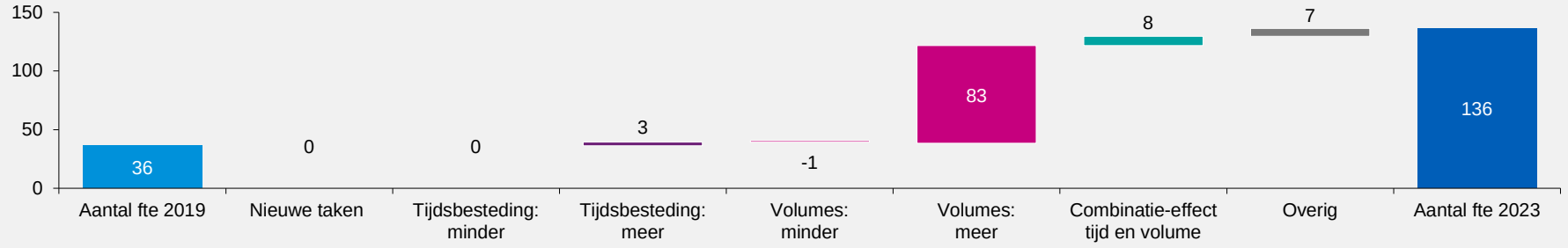
— De volumedaling van 1 fte wordt veroorzaakt door onder meer een verwachte afname van het volume Hfd 9 Awb en Wet dwangsom en beroep zaken.

— De volumestijging van 83 fte heeft met name betrekking op boete (+22 fte), bezwaar (+20 fte) en (hoger)beroep (+22 fte). Dit is het directe gevolg van de raming van het aantal onderzoeken bij KCO (waaronder KCM's bij EL) en BISC. De verwachting is dat de komende jaren ook het aantal (hoger) beroepen zal toenemen, omdat onder meer de eerste AVG-boetes in deze fase komen en het aantal sanctiebesluiten toeneemt. Kortom, voor JZW zijn dit reactieve volumes. JZW heeft immers weinig tot geen invloed op deze volumes, aangezien handhaving, bezwaar en boete de resultanten zijn van activiteiten op andere afdelingen (CON/IMP/EL/ST/IO). Beroep is de resultante van activiteiten bij met name EL/CON/IO, Staftaken en ST.

— Het combinatie-effect van 8 fte treedt op door de hogere tijdsbesteding aan nieuwe volumes voor afhandeling van bezwaren (8 fte).

— De overige 7 fte toename betreft intensivering van de adviseringstaak.

Directie JZW - Capaciteitsontwikkeling tussen 2019 en eigen inschatting AP in 2023 (in fte)



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.1 Afdeling Handhaving								
4.1.1	Boete	Onderzoeken van AP zijn gericht op handhaving. AP kan daarbij verschillende instrumenten inzetten (boete, last, verwerkingsverbod of berisping). Om de kwaliteit van de handhavingsbesluiten en rapportages te waarborgen, kijkt handhaving bij onderzoeken mee.	0,5	22,4	De geprognosticeerde groei door AP van 21,9 fte wordt verklaard door een toename in volumes: van 4 naar 187 per jaar. De toename van het aantal en de kwaliteit van onderzoeken zal leiden tot meer boetebesluiten.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bij constatering van een overtreding te handhaven. De taakinvulling is wettelijk voorgeschreven en uitgekristalliseerd in wetgeving en jurisprudentie. Verder zijn de nalevingscontrole, openbaarmakingsbesluiten, en opheffing/opschorting verplicht.
4.1.2	Last (+ Verwerkingsverbod)	Idem	0,4	2,6	De geprognosticeerde groei door AP van 2,2 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 4 naar 27 per jaar. De toename van het aantal onderzoeken zal leiden tot meer lasten onder dwangsom en verwerkingsverboden.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bij constatering van een overtreding te handhaven. De taakinvulling is wettelijk voorgeschreven en uitgekristalliseerd in wetgeving en jurisprudentie. Verder zijn de nalevingscontrole, openbaarmakingsbesluiten, en opheffing/opschorting verplicht.
4.1.3	Berisping	Idem	0,2	1,9	De geprognosticeerde groei door AP van 1,7 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 3 naar 27 per jaar. De toename van het aantal onderzoeken zal leiden tot meer berispingen.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bij constatering van een overtreding te handhaven. De taakinvulling is wettelijk voorgeschreven en uitgekristalliseerd in wetgeving en jurisprudentie. Verder zijn de nalevingscontrole, openbaarmakingsbesluiten, en opheffing/opschorting verplicht.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.1.4	Nalevingscontrole	De nalevingscontrole die verbonden is aan een opgelegde last onder dwangsom.	0,3	2,6	De geprognosticeerde groei door AP van 2,3 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 3 naar 27 per jaar. Het volume hangt samen met het aantal lasten onder dwangsom. Uit een last onder dwangsom volgt een nalevingscontrole en eventueel een invorderingstraject.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bij constatering van een overtreding te handhaven. De taakinvulling is wettelijk voorgeschreven en uitgekristalliseerd in wetgeving en jurisprudentie. Verder zijn de nalevingscontrole, openbaarmakingsbesluiten, en opheffing/opschorting verplicht.
4.1.5	Opheffing/opschorting last	De opheffing of opschorting van een last onder dwangsom.	0,1	0,2	De geprognosticeerde groei door AP van 0,1 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 1 naar 3 per jaar. Het volume hangt samen met het aantal lasten onder dwangsom.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht bij constatering van een overtreding te handhaven. De taakinvulling is wettelijk voorgeschreven en uitgekristalliseerd in wetgeving en jurisprudentie. Verder zijn de nalevingscontrole, openbaarmakingsbesluiten, en opheffing/opschorting verplicht.
4.1.6	Openbaarmakings-besluiten (art. 8 Wob)	Alle handhavingsbesluiten worden principieel openbaar gemaakt.	0,1	7,0	De geprognosticeerde groei door AP van 6,9 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 5 naar 241. De publicatiebesluiten zijn een optelsom van het totaal aan handhavingsbesluiten en nalevingscontrole.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling**. Deze taak verhoogt de effectiviteit van het toezicht, maar is niet verplicht.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.1.7	Meekijken bij onderzoeken	Om de kwaliteit van de handhavingsbesluiten en rapportages te waarborgen, kijkt handhaving bij onderzoeken mee.	2,5	5,0	De geprognosticeerde groei door AP van 2,5 fte wordt verklaard door een toename van het volume: het aantal onderzoeken.	Bewaken	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** Rationale van dit proces is het investeren in de kwaliteit aan de voorkant van het proces zodat dit tijdwinst oplevert aan de achterkant van het proces. Daarnaast heeft het proces tot doel om de beleidsloop te sluiten.
4.1.8	Rapport meekijken	Om de kwaliteit van de handhavingsbesluiten en rapportages te waarborgen, kijkt handhaving bij handhavingstrajecten mee.	0,4	2,2	De geprognosticeerde groei door AP van 1,8 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 11 naar 61 handhavingsadviezen. Dit hangt samen met de toename van het aantal handhavingstrajecten.	Bewaken	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** Rationale van dit proces is het investeren in de kwaliteit aan de voorkant van het proces zodat dit tijdwinst oplevert aan de achterkant van het proces. Daarnaast heeft het proces tot doel om de beleidsloop te sluiten. Rapport meekijken betreft de fase handhavingsadvies.
4.1.9	Coherentiemecha-nisme sanctionering	Het toepassen van de internationale afstemming met andere Europese toezichthouders omtrent besluiten in het kader van handhaving.	0,0	0,6	De geprognosticeerde groei door AP van 0,6 fte wordt verklaard door een toename van het volume: van 0 naar 19 internationale zaken waarbij AP meekijkt met Europese collega-toezichthouders.	Bewaken	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht om deel te nemen aan het coherentiemechanisme.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.2 Afdeling Bezwaar								
4.2.1	Bezwaar	Het behandelen van bezwaarschriften die AP ontvangt n.a.v. appellabele besluiten die zij heeft genomen.	8,1	39,4	De geprognosticeerde groei door AP van 31,3 fte wordt voort 20,4 fte verklaard door een toename in volumes en voor 3,1 fte door een hogere tijdsbesteding en voor 7,8 fte door het combinatie-effect.* De stijging in volumes (van 112 naar 393) is een direct resultaat van meer onderzoeken vanuit de andere directies. De tijdsbesteding neemt toe (110 uur naar 140 uur) doordat het aantal bezwaren tegen sanctiebesluiten zal toenemen, welke meer arbeidsintensief zijn. Ook gedurende de bezwaarfase kunnen handhavingsmaatregelen worden opgelegd.	Ondersteunend *NB. Handhavend optreden in de bezwaarfase ziet op het bewaken van naleving.*	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht om bezwaarschriften te behandelen. In een beperkt aantal zaken (maximaal paar procent van alle bezwaren) is er ruimte voor informele behandeling van bezwaar – om tot een vergelijk te komen met de indiener van het bezwaar. Dit kan vaak alleen bij geschikte bezwaren: niet zo snel bij bezwaren over boetes, eerder wel bij bezwaren over het niet behandelen van klachten.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.2.2	Coherentiemechanisme bezwaar	Het toepassen van de internationale afstemming met andere Europese toezichthouders omtrent besluiten in het kader van bezwaarschriften.	0,0	0,4	De geprognosticeerde groei door AP van 0,3 fte wordt verklaard door toename in volumes: van 0 naar 15 internationale zaken doordat veel internationale bedrijven zich in Nederland hebben gevestigd en dit aantal toeneemt als gevolg van de Brexit.	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht om bezwaarschriften te behandelen. In een beperkt aantal zaken (maximaal paar procent van alle bezwaren) is er ruimte voor informele behandeling van bezwaar – om tot een vergelijk te komen met de indiener van het bezwaar. Dit kan vaak alleen bij geschikte bezwaren: niet zo snel bij bezwaren over boetes, eerder wel bij bezwaren over het niet behandelen van klachten.
4.2.3	Bestuurlijke lus	Dit betreft zaken waarbij de bestuursrechter in beroep of hoger beroep heeft bepaald dat AP opnieuw op het bezwaar moet beslissen.	0,0	0,2	De geprognosticeerde groei door AP van 0,2 fte wordt verklaard door toename in aantal zaken: van 0 naar 4. In 2018 waren er 2 zaken, in 2019 geen.	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht om bezwaarschriften te behandelen. In een beperkt aantal zaken (maximaal paar procent van alle bezwaren) is er ruimte voor informele behandeling van bezwaar – om tot een vergelijk te komen met de indiener van het bezwaar. Dit kan vaak alleen bij geschikte bezwaren: niet zo snel bij bezwaren over boetes, eerder wel bij bezwaren over het niet behandelen van klachten.
4.2.4	Advisering	Het adviseren van andere afdelingen over zaken die zij in bezwaar juridisch tegenkomen (IMP, EL, INT, ST). Bovendien assisteren juristen als meelezer en sparringpartners waar mogelijk op juridisch niveau op internationaal gebied (BCR's) en bij draft decisions n.a.v. internationale onderzoeken.	1,0	4,0	De geprognosticeerde groei door AP van 3,0 fte wordt verklaard door een toename van het aantal primaire besluiten.	Ondersteunend	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** Rationale van dit proces is het investeren in de kwaliteit aan de voorkant van het proces zodat dit tijdwinst oplevert aan de achterkant van het proces. Daarnaast heeft het proces tot doel om de beleidsloop te sluiten.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag 4.
4.3 Afdeling Beroep								
4.3.1	(Hoger) beroep	Het behandelen van (hoger-) beroepszaken die AP ontvangt n.a.v. bezwaarprocedures.	6,5	27,9	De geprognosticeerde groei door AP van 21,4 fte wordt verklaard door een toename van het aantal (hoger) beroepen: van 49 naar 212. Het aantal (hoger) beroepen is een resultante uit voorgaande processen.	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** Als er een procedure is die aanhangig wordt gemaakt, is AP verplicht deze af te handelen. Aan AP de keuze: zelf afhandelen of laten afhandelen door een advocaat. AP heeft daarin als inrichtingsprincipe zo veel mogelijk zelf af te handelen.
4.3.2	Voorlopige voorziening	Bezwaar tegen een Boetebesluit heeft een schorsende werking. Bezwaar tegen openbaarmakingsbesluiten heeft géén schorsende werking. Hiervoor dient door bezwaarmaker een voorlopige voorziening te worden gevraagd bij de Voorlopige Voorzieningenrechter.	0,5	1,0	De geprognosticeerde groei door AP van 0,5 fte wordt verklaard door een toename van het aantal voorlopige voorzieningen: van 6 naar 12 (circa één per maand). Het aantal voorlopige voorzieningen is een resultante uit voorgaande processen. Deze procedure wordt bijv. ingesteld n.a.v. publicatie van handhavingsbesluiten, waarbij de overtreder wil voorkomen dat er gepubliceerd wordt.	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** Als er een procedure is die aanhangig wordt gemaakt, is AP verplicht deze af te handelen. Aan AP de keuze: zelf afhandelen of laten afhandelen door een advocaat. AP heeft daarin als inrichtingsprincipe zo veel mogelijk zelf af te handelen.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *Het combinatie-effect is de additionele tijdsbesteding op het additionele volume. Dit doet zich voor bij processen waar zowel volume als tijdsbesteding toeneemt.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.3.3	Procedure / interventie procedure Hof van Justitie EU	Doorlopen van procedure waarbij de nationale rechter prejudiciële vragen stelt aan het Europese Hof van Justitie voor nadere uitleg over de regelgeving.	0,0	0,3	De geprognosticeerde groei door AP van 0,3 fte wordt verklaard door een toename van het aantal procedures: van 0 naar 3. De verwachting is dat de nationale rechter vaker uitlegsvragen zal stellen aan de Europese rechter (prejudiciële procedure) en toename van het aantal vernietigingsberoepen bij de Europese rechter.	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** Als er een procedure is die aanhangig wordt gemaakt, is AP verplicht deze af te handelen. Aan AP de keuze: zelf afhandelen of laten afhandelen door een advocaat. AP heeft daarin als inrichtingsprincipe zo veel mogelijk zelf af te handelen.
4.3.4	Advisering	Advisering van andere afdelingen bij interpretaties van regelgeving (waaronder vragen over taken en bevoegdheden en ingewikkelde procedurele kwesties), internationale guidance en de goedkeuring van gedragscodes en geschilprocedures bij de EDPB (de opstap naar rechtstreeks beroep bij het Gerecht).	3,0	5,9	De geprognosticeerde groei door AP van 2,9 fte wordt verklaard door een toename naar 140 adviezen. In 2019 is hier beperkt tot zeer beperkt aan toegekomen vanwege te weinig capaciteit.	Ondersteunend	Proactief	**Niet direct wettelijk voorgeschreven, ondersteunend aan wettelijke taak.** Rationale van dit proces is het investeren in de kwaliteit aan de voorkant van het proces zodat dit tijdwinst oplevert aan de achterkant van het proces. Daarnaast heeft het proces tot doel om de beleidsloop te sluiten.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.4 Afdeling Staftaken en wetgevingsadvisering								
4.4.1	Staftaken	Alle juridische staftaken van AP.	5,1	3,9	De geprognosticeerde afname door AP van 1,2 fte wordt verklaard door een afname van het volume Hfd 9 Awb (van 51 naar 27) en een afname van het volume Wet dwangsom en beroep (van 54 naar 30).	Ondersteunend	Reactief	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** AP is verplicht een aantal van de staftaken uit te voeren op grond van de Awb, Wob en AVG. Daarnaast zijn er onderdelen die als algemene taak ook bij andere organisaties plaatsvinden (bijv. bedrijfsjuristen).
4.4.2	Normuitleg	Het geven van eenduidige uitleg van kernbegrippen in de AVG met als doel om de rechtsgelijkheid en doelmatigheid van andere processen te vergroten.	0,4	1,3	De geprognosticeerde groei door AP van 0,9 fte wordt verklaard door een toename in volumes (van 10 naar 30). Het doel is om meer normuitleg te gaan geven om rechtsgelijkheid en de doelmatigheid van andere processen te bevorderen.	Ondersteunend	Proactief	**Wettelijk voorgeschreven met ruimte voor eigen invulling**. AP is verplicht de eenduidigheid van normuitleg te borgen. AP heeft ruimte om dit op een bepaalde manier vorm te geven. Normuitleg gebeurt zowel op Nationaal niveau (binnen AP) als in Europees verband (EDPB). Dit moet op beide niveaus plaatsvinden – enkel de normuitleg uit Europees verband dekt niet de nuances in de nationale context.

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

4. Juridische Zaken en Wetgevingsadvisering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Verklaring delta	Instrument	Uitvoering	Wettelijke grondslag
4.4.3	Wetgevingsadvisering	Advisering over concepten voor regelgeving in verband met verwerking van persoonsgegevens. Naast de verplichte gevraagde advisering is er de onverplichte gevraagde advisering.	5,0	6,9	De geprognosticeerde groei door AP van 1,9 fte wordt verklaard door een toename van 98 naar 125 gevraagde wetgevingsadviezen en van 1 naar 7 ongevraagde wetgevingsadviezen.	Ondersteunend	Reactief (gevraagd) en proactief (ongevraagd)	**Wettelijk voorgeschreven zonder ruimte voor eigen invulling.** Voor gevraagd wetgevingsadvies is geen ruimte voor eigen invulling. Of een uitgebreider advies nodig is, is afhankelijk van de kwaliteit van het voorgelegde wetsvoorstel. Alle dossiers moeten worden behandeld binnen de termijn. Voor ongevraagd wetgevingsadvies bestaat er wel ruimte voor eigen invulling over welk wetgevingsadvies wordt gegeven.
Overige directie JZW								
		Directeur en uitvoerend secretaris	0,8	0,8	Directeur JZW valt in 2023 onder College & Management. JZW beschikt in 2023 wel over een uitvoerend secretaris (+0,8 fte).			
	Totaal JZW:		**36***	**136**				

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019. Verklaring delta is een toelichting opgehaald bij AP op het verschil tussen 2019 en 2023. *De totale fte-inzet per directie in 2019 is afkomstig uit de personeelsadministratie. Het aantal fte per hoofdproces in 2019 is niet voor handen in de personeelsadministratie, maar is door AP zelf ingeschat. De som van de fte-inzet op de hoofdprocessen sluit niet volledig aan op het totaal van de directie. Het verschil is 2,6 fte.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

D. Detailuitkomsten taakuitvoering AP

Bedrijfsvoering

#	Proces	Definitie	Fte 2019	Fte 2023	Instrument
1	HR, Procesondersteuning, Facilitair en Secretariaat	De functies HR, procesondersteuning en secretariaat	21,7*	27,0	Ondersteunend
2	Financiën, Inkoop en A&I	De functies financiën en ICT	2,4*	19,0	Ondersteunend
3	Bedrijfsvoering	Uitvoerend secretaris en FG (AP breed)	-	1,8	Ondersteunend
	Totaal		**24**	**48**	

**De fte-inzet uit de personeelsadministratie sluit op directieniveau aan. De hoofdprocessen binnen Bedrijfsvoering zijn gedurende 2019 aangepast, waardoor de fte-inzet binnen de hoofdprocessen mogelijk een vertekend beeld geeft.*

Fte 2023 betreft een eigen capaciteitsinschatting van AP zoals opgenomen in het capaciteitsmodel. Fte 2019 betreft benadering van de capaciteit op genoemde activiteit in 2019.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

E. Detailuitkomsten vergelijking AP

Detailuitkomsten - vergelijking met organisaties in Nederland

In de hoofdtekst staan de uitkomsten voor realisatie 2019. In onderstaande tabel staan de uitkomsten voor realisatie 2018:

2018				
Ratio	**Minimum**	**Gemiddelde**	**Maximum**	**AP**
Totaalbeeld				
Totale kosten per fte in EUR (n=4)	121.000	133.000	144.000	-
Personele kosten per fte in EUR (n=4)	87.000	97.000	114.000	-
Percentage ziekteverzuim (n=5)	3,2%	4,7%	7,2%	7,2%
Percentage nulverzuim (n=5)	39,4%	43,7%	48,9%	48,9%
Percentage instroom (n=4)	5,8%	10,2%	15,4%	-
Percentage uitstroom (n=4)	3,9%	9,1%	14,8%	-
Gemiddelde leeftijd personeel (n=5)	41	45	50	41
Overhead				
Percentage overheadkosten van totale kosten (n=4)	29,4%	35,8%	40,6%	-
Bestuur/directie & managementondersteuning - kosten per fte in EUR (n=4)	2.817	5.031	7.231	-
Personeel & Organisatie - kosten per fte in EUR (n=4)	1.614	3.900	6.344	-
Financiën & Control - kosten per fte in EUR (n=4)	1.596	2.821	5.457	-
Informatisering & Automatisering - kosten per fte in EUR (n=4)	15.005	23.433	33.369	-
Marketing, Interne communicatie & Kwaliteitszorg - kosten per fte in EUR (n=3)	663	1.057	1.666	-
Facilitaire Zaken & Huisvesting - kosten per fte in EUR (n=4)	7.104	8.880	10.448	-
Directe kosten				
Toezicht - personele kosten per fte in EUR (n=4)	73.000	88.000	110.000	-
Juridische zaken - personele kosten per fte in EUR (n=4)	80.000	94.000	108.000	-
Klantcontact - personele kosten per fte in EUR (n=4)	65.000	79.000	86.000	-
Strategie, Beleid en Internationaal - personele kosten per fte in EUR (n=3)	75.000	96.000	117.000	-
Externe communicatie - personele kosten per fte in EUR (n=4)	80.000	92.000	106.000	-
Expertisecentrum / Regie & Expertise (n=3)	77.000	88.000	102.000	n.v.t.

Detailuitkomsten - vergelijking met privacytoezichthouders in Europa

Budget en personele omvang uit: EDPB (2020). Contribution of the EDPB to the evaluation of the GDPR under Article 97.

	Personele omvang (in FTE)					**Budget** (in mln. euro's)				
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020** *prognose*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020** *prognose*
België	54	55	55	59	65	8,1	8,5	8,2	8,2	9,0
Bulgarije	70	64	64	60	60	1,2	1,3	1,2	1,4	1,4
Cyprus	0	0	19	24	22	0,2	0,3	0,4	0,5	-
Denemarken	32	35	54	66	63	2,8	3,0	4,7	5,6	5,6
Duitsland	583	678	783	888	1.002	51,7	56,8	64,5	76,6	85,8
Estland	18	18	16	16	18	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Finland	21	23	27	45	55	1,8	1,9	2,4	3,5	4,5
Frankrijk	198	199	200	215	225	18,9	17,0	17,4	18,5	20,1
Griekenland	39	35	33	33	46	2,1	2,4	2,5	2,8	3,1
Hongarije	73	77	103	104	117	1,7	1,9	3,1	3,5	4,4
Ierland	52	85	110	140	176	4,7	7,5	11,7	15,2	16,9
IJsland	7	7	11	17	17	0,9	0,9	1,6	0,3	2,3
Italië	121	124	170	170	170	19,9	21,1	26,9	29,1	30,1
Kroatië	28	26	39	39	60	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4
Letland	21	22	20	19	31	0,6	0,7	0,8	0,6	1,2
Litouwen	50	50	50	46	52	1,1	1,1	1,5	1,5	1,6
Luxemburg	19	25	38	43	48	2,1	2,5	4,4	5,4	6,7
Malta	10	10	11	13	15	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6
Nederland	73	102	157	179	188	8,1	10,5	12,9	18,6	18,6
Noorwegen	48	48	43	49	58	4,5	5,0	5,4	5,7	6,6
Oostenrijk	23	25	32	34	34	1,4	1,8	1,9	2,3	2,3
Polen	155	162	235	238	260	4,5	4,9	4,9	7,5	9,4
Portugal	26	22	20	25	27	1,3	2,8	2,6	2,2	2,4
Roemenië	40	36	36	39	47	1,1	0,9	1,0	1,1	1,3
Slovenië	33	34	43	47	49	1,3	1,5	1,8	2,2	2,3
Slowakije	41	40	43	49	51	1,2	1,2	1,1	1,7	1,9
Spanje	150	157	156	170	220	14,1	14,1	14,4	15,2	16,5
Tsjechië	101	99	101	101	109	5,9	6,2	6,5	6,5	6,7
Verenigd Koninkrijk	409	439	505	680	714	26,3	28,0	30,0	52,0	61,0
Zweden	48	47	63	87	87	4,5	5,1	8,0	8,8	10,3

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

E. Detailuitkomsten vergelijking AP

Klachten en datalekmeldingen uit: EDPB (2020). Contribution of the EDPB to the evaluation of the GDPR under Article 97.

	Klachten	Datalekmeldingen
	25-05-2018 t/m 30-11-2019	25-05-2018 t/m 30-11-2019
België	541	1.220
Bulgarije	2.112	98
Cyprus	640	92
Denemarken	3.700	9.418
Duitsland	66.965	45.561
Estland	551	171
Finland	1.308	5.762
Frankrijk	17.665	3.273
Griekenland	1.514	-
Hongarije	3.781	774
Ierland	12.000	9.500
IJsland	173	340
Italië	13.877	1.951
Kroatië	1.543	115
Letland	2.232	153
Litouwen	1.648	268
Luxemburg	926	498
Malta	178	218
Nederland	37.275	37.413
Noorwegen	729	2.587
Oostenrijk	3.949	1.536
Polen	12.387	7.957
Portugal	1.394	400
Roemenië	8.285	521
Slovenië	1.666	193
Slowakije	728	158
Spanje	18.480	1.434
Tsjechië	4.995	665
Verenigd Koninkrijk	64.667	21.000
Zweden	5.164	6.794

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

F. Definities vergelijking AP

Vergelijking met organisaties in Nederland

Totaal

Nr.	Parameter	Definitie
Totale kosten en fte's		
1	Totale kosten	Alle personele en materiële kosten.
2	Personele lasten	Alle personele kosten. Personele kosten van zowel interne als externe medewerkers. Feitelijke bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen zoals overwerk, bonussen en vakantiegeld, sociale lasten en pensioenpremies over het gehele jaar.
3	Personele lasten - interne medewerkers	Personele lasten betreffen de salariskosten van interne medewerkers (inclusief de werkgeverslasten en boventallig personeel) en gedetacheerd overheidspersoneel.
4	Personele lasten - externe medewerkers	Personele lasten betreffen de salariskosten voor uitzendkrachten, externe medewerker en gedetacheerd niet-overheidspersoneel.
5	Materiële lasten	Alle materiële kosten.
6	Gemiddeld aantal fte	Een fte is een volledige werkweek van 36 uur. Het aantal uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.
7	Gemiddeld aantal interne medewerkers (fte)	Een interne medewerker is iemand die op de loonlijst van de organisatie staat. Stagiaires tellen niet mee als interne medewerkers.
8	Gemiddeld aantal externe medewerkers (fte)	Dit zijn uitzendkrachtkrachten en externe medewerkers.
Kengetallen personeelsbestand		
9	Ziekteverzuim (percentage)	Het ziekteverzuimpercentage is: het aantal ziektedagen gedeeld door het aantal te werken dagen, inclusief vakantie, ADV, ziekteverzuim en dergelijke.
10	Ziekteverzuim (frequentie)	Totaal aantal ziekmeldingen van de interne medewerkers.
11	Nulverzuim	Het percentage nulverzuim is: het aantal interne medewerkers dat niet ziek is geweest in het verslagjaar gedeeld door het totaal aantal medewerkers in de organisatie x 100.
12	Gemiddelde leeftijd	Gemiddelde leeftijd van alle interne medewerkers
13	Instroom	Iemand stroomt in wanneer hij of zij als interne medewerker in dienst van de organisatie komt.
14	Uitstroom	Iemand stroomt uit wanneer hij of zij (interne medewerker) de organisatie verlaat.

Overhead

Nr.	Parameter	Definitie
Totaal overhead		
1	Overhead kosten	Alle personele en materiële overheadkosten. Overhead wordt onderverdeeld in een zestal functies: 1. Bestuur/directie en managementondersteuning. 2. Personeel en Organisatie. 3. Financiën en Control. 4. Informatisering en Automatisering. 5. Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg. 6. Facilitaire Zaken. Deze zes functies plus huisvestingskosten tellen op tot 100% van de overhead
2	Overhead fte	De overhead is het deel van personeel dat taken uitvoert ten behoeve van de eigen organisatie dat niet direct betrokken is bij het primaire proces. Het aantal uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie. Een teamleider van een direct team valt onder directe kosten. Hetzelfde geldt voor divisiehoofden en afdelingshoofden. Bestuur en directie valt wel onder overhead. Juridische zaken, strategie, beleid en internationale zaken, en klantcontact valt onder directe kosten.
Bestuur/directie en managementondersteuning		
3	Kosten Bestuur/directie en management-ondersteuning	Alle personele en materiële kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van werkzaamheden op het gebied van 'Bestuur/directie en managementondersteuning'. Inclusief kosten voor inhuur en uitbesteding en exclusief kosten voor diensten aan derden.
4	Aantal fte Bestuur/directie en management-ondersteuning	Het deel van personeel dat (zowel centraal als decentraal) werkzaamheden op het gebied van 'Bestuur/directie en managementondersteuning' uitvoert. Bij het gemiddeld aantal fte dienen uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Onder 'Bestuur/directie en managementondersteuning' vallen de volgende soortgelijke functies: bestuur/directie, secretariaat bestuur/directie, secretariaat lijnmanagement, overige secretariaten in het primaire proces. Lijnmanagement (geen management van stafafdelingen) rekent u volledig toe tot het primaire proces. Managers van stafafdelingen dienen te worden toegerekend aan de desbetreffende afdelingen. Deze neemt u hier dus niet op. Secretariaten van de overige overheadafdelingen neemt u hier niet op, maar bij de desbetreffende afdeling.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

F. Definities vergelijking AP

Vergelijking met organisaties in Nederland

Overhead

Nr.	Parameter	Definitie
Personeel en Organisatie		
5	Kosten Personeel en Organisatie	Alle personele en materiële kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van werkzaamheden op het gebied van 'Personeel en Organisatie'. Inclusief kosten voor inhuur en uitbesteding en exclusief kosten voor diensten aan derden. Het gaat hier niet om kosten die gemaakt zijn voor de hele organisatie, zoals bijvoorbeeld de kosten van een personeelsuitje, organisatiebrede kosten van arbo, kinderopvang etc. Wel om de kosten van bijvoorbeeld een werving- en selectiebureau, loopbaanbegeleiding en de kosten voor uitbesteding van de personeelsadministratie.
6	Aantal fte Personeel en Organisatie	Het deel van personeel dat (zowel centraal als decentraal) werkzaamheden op het gebied van 'Personeel en Organisatie' uitvoert. Bij het gemiddeld aantal fte dienen uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Onder Personeel en Organisatie vallen de volgende soortgelijke functies: Hoofd P&O, beleidsmedewerkers, personeelsconsulenten/hrm-adviseurs, medewerkers personeelsadministratie, arbocoördinatie, interne opleidingen, loopbaanadvies en het secretariaat afdeling P&O.
7	Uitbesteding Personeel en Organisatie	Zijn er taken op het gebied van Personeel en Organisatie uitbesteed? Indien ja: welke taken? Indien ja: worden hiervoor kosten in rekening gebracht? Indien ja: welke kosten zijn gemoeid met de uitbestede taken?
Financiën en Control		
8	Kosten Financiën en Control	Alle personele en materiële kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van werkzaamheden op het gebied van 'Financiën en Control'. Inclusief kosten voor inhuur en uitbesteding en exclusief kosten voor diensten aan derden. In het geval van audits, is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen: a. Audits op financiën (AO/IC) rekenen wij tot 'Financiën en Control' b. Audits op het primaire proces van de eigen organisatie rekenen wij tot 'Marketing, Interne Communicatie en Kwaliteitszorg'. Debiteurenadminstratie rekenen wij tot 'Financiën en Control'. Inkoop rekenen wij tot 'Facilitaire Zaken'.
9	Aantal fte Financiën en Control	Het deel van personeel dat (zowel centraal als decentraal) werkzaamheden op het gebied van 'Financiën en Control' uitvoert. Bij het gemiddeld aantal fte dienen uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Onder Financiën en Control vallen de volgende soortgelijke functies: Hoofd financiën en control, beleidsmedewerkers, controllers, IC, salarisadministratie, medewerkers financiële administratie, treasury, AO en het secretariaat afdeling financiën en control.
10	Uitbesteding Financiën en Control	Zijn er taken op het gebied van Financiën en Control uitbesteed? Indien ja: welke taken? Indien ja: worden hiervoor kosten in rekening gebracht? Indien ja: welke kosten zijn gemoeid met de uitbestede taken?

Overhead

Nr.	Parameter	Definitie
Informatisering en Automatisering		
11	Kosten Informatisering en Automatisering	De ICT-kosten bestaan uit aan de automatisering gerelateerde personele kosten. De ICT-kosten bestaan verder uit de kosten voor hardware, software (licenties), telecommunicatie, PC's, netwerken, ontwikkelkosten van eigen applicaties en onderhouds- en beheerkosten. Het betreft zowel de kantoorautomatisering als de geautomatiseerde ondersteuning van de primaire processen. In de ICT-kosten worden zowel de reguliere als de projectmatige kosten meegenomen. CIO-office rekenen wij tot 'Informatisering en Automatisering'.
12	Aantal fte Informatisering en Automatisering	Het deel van personeel dat (zowel centraal als decentraal) werkzaamheden op het gebied van 'Informatisering en Automatisering' uitvoert. Bij het gemiddeld aantal fte dienen uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Onder Informatiesering en Automatisering vallen de volgende soortgelijke functies: Hoofd I&A, beleidsmedewerkers, medewerkers systeem- en netwerkbeheer, medewerkers helpdesk, medewerkers technische applicatiebeheer, medewerkers intranet/internet (technisch) en het secretariaat afdeling I&A.
13	Uitbesteding Informatisering en Automatisering	Zijn er taken op het gebied van Informatisering en Automatisering uitbesteed? Indien ja: welke taken? Indien ja: worden hiervoor kosten in rekening gebracht? Indien ja: welke kosten zijn gemoeid met de uitbestede taken?
Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg		
14	Kosten Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg	Alle personele en materiële kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van werkzaamheden op het gebied van 'Marketing, Interne communicatie, Kwaliteitszorg'. Inclusief kosten voor inhuur en uitbesteding en exclusief kosten voor diensten aan derden. Communicatie omvat alle taken die worden uitgevoerd met betrekking tot de interne communicatie. Communicatieactiviteiten die te maken hebben met specifieke producten rekenen wij hier niet toe. Dit beschouwen wij als primair proces. In het geval van audits, is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen: a. Audits op financiën (AO/IC) rekenen wij tot 'Financiën en Control' b. Audits op het primaire proces van de eigen organisatie rekenen wij tot 'Marketing, Interne Communicatie en Kwaliteitszorg'. Accountmanagement/relatiebeheer valt onder overhead indien dit intern gericht is. Indien dit extern gericht is, valt dit onder directe kosten.
15	Aantal fte Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg	Het deel van personeel dat (zowel centraal als decentraal) werkzaamheden op het gebied van 'Marketing, Interne communicatie, Kwaliteitszorg' uitvoert. Bij het gemiddeld aantal fte dienen uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Onder Marketing, Interne communicatie, Kwaliteitszorg vallen de volgende soortgelijke functies: Hoofd marketing en communicatie, beleidsmedewerkers, medewerkers interne communicatie, medewerkers marketing, medewerkers kwaliteitszorg, medewerkers intranet/internet (inhoudelijk) en het secretariaat afdeling Marketing, Interne communicatie, Kwaliteitszorg. Accountmanagement/relatiebeheer valt onder overhead indien dit intern gericht is. Indien dit extern gericht is, valt dit onder directe kosten.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

F. Definities vergelijking AP

Vergelijking met organisaties in Nederland

Overhead

Nr.	Parameter	Definitie
Informatisering en Automatisering		
16	Uitbesteding Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg	Zijn er taken op het gebied van Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg uitbesteed? Indien ja: welke taken? Indien ja: worden hiervoor kosten in rekening gebracht? Indien ja: welke kosten zijn gemoeid met de uitbestede taken?
Facilitaire Zaken		
17	Kosten Facilitaire Zaken	Alle personele en materiële kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van werkzaamheden op het gebied van 'Facilitaire Zaken'. Inclusief kosten voor inhuur en uitbesteding en exclusief kosten voor diensten aan derden.
18	Aantal fte Facilitaire Zaken	Het deel van personeel dat (zowel centraal als decentraal) werkzaamheden op het gebied van 'Facilitaire Zaken' uitvoert. Bij het gemiddeld aantal fte dienen uitzendkrachten en externen ook meegeteld te worden. Onder Facilitaire Zaken vallen de volgende soortgelijke functies: Hoofd facilitaire zaken, beleidsmedewerkers, medewerkers gebouwenbeheer, medewerkers receptie, catering, onderhoudsmedewerkers, postverzorging/repro, presentatie & vormgeving, beveiliging & bewaking van gebouwen, schoonmaak, inkoop, bibliotheek & archief en het secretariaat afdeling facilitaire zaken.
19	Uitbesteding Facilitaire zaken	Zijn er taken op het gebied van Facilitaire zaken uitbesteed? Indien ja: welke taken? Indien ja: worden hiervoor kosten in rekening gebracht? Indien ja: welke kosten zijn gemoeid met de uitbestede taken?
Huisvestingskosten		
20	Huisvestingskosten	Onder huisvestingskosten vallen kosten die direct verband hebben met de panden en inventaris van de organisatie: huur, gas, water en licht, verzekeringspremies, schoonmaakkosten en dergelijke, inrichtingskosten, zoals vloerbedekking, behang, bureau(s) en kastruimte (over deze kosten moet je mogelijk afschrijven). Hier vult u de huisvestingskosten in van uw kantoorpanden, en niet die van organisatiespecifieke ruimten zoals bijvoorbeeld een laboratorium.
21	Uitbesteding huisvesting	Zijn er taken op het gebied van huisvesting uitbesteed? Indien ja: welke taken? Indien ja: worden hiervoor kosten in rekening gebracht? Indien ja: welke kosten zijn gemoeid met de uitbestede taken?

Overhead

Nr.	Parameter	Definitie
Overige overhead		
22	Kosten Overige overhead	Alle overheadskosten die geen betrekking hebben op de hierboven benoemde onderdelen. Indien voor handen een nadere uitsplitsing van 'Kosten overige overhead'
23	Aantal fte Overige overhead	Het deel van het overheadpersoneel dat geen betrekking heeft op de hierboven benoemde onderdelen. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie. Indien voor handen een nadere uitsplitsing van 'Aantal fte overige overhead'.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

F. Definities vergelijking AP

Vergelijking met organisaties in Nederland

Direct

Nr.	Parameter	Definitie
Totaal direct		
1	Directe kosten	Alle personele en materiële directe kosten.
2	Directe fte	Het deel van personeel dat taken uitvoert ten behoeve van het primaire proces. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.
Toezicht		
3	Personele kosten toezicht	Alle personele kosten die direct betrekking hebben op toezicht
4	Materiële kosten toezicht	Alle materiële kosten die direct betrekking hebben op toezicht
5	Aantal fte toezicht	Het deel van personeel dat toezichtswerkzaamheden uitvoert. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.
6	Aantal onder toezicht gestelden	Aantal onder toezicht gestelden
7	Aantal afgeronde onderzoeken	Aantal onderzoeken (zowel nationaal als internationaal)
8	Aantal afgeronde onderzoeken - gevolgd door een boete	Aantal afgeronde onderzoeken (zowel nationaal als internationaal) - gevolgd door een boete
9	Aantal afgeronde onderzoeken - gevolgd door een alternatieve interventie	Aantal afgeronde onderzoeken (zowel nationaal als internationaal) - gevolgd door een alternatieve interventie
10	Aantal lopende onderzoeken	Aantal lopende onderzoeken (zowel nationaal als internationaal)
11	Aantal onder toezicht gestelden	Aantal onder toezicht gestelden

Direct

Nr.	Parameter	Definitie
Juridische zaken		
12	Personele kosten juridische zaken	Alle personele kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van juridische werkzaamheden. Dit betreft o.a. de afhandeling van bezwaar en (hoger)beroep, wetgevingsadvisering en kosten voor de landsadvocaat.
13	Materiële kosten juridische zaken	Alle materiële kosten die direct betrekking hebben op het uitvoeren van juridische werkzaamheden. Dit betreft o.a. de afhandeling van bezwaar en (hoger)beroep en wetgevingsadvisering.
14	Aantal fte juridische zaken	Het deel van personeel dat juridische werkzaamheden uitvoert. Dit betreft o.a. de afhandeling van bezwaar en (hoger)beroep en wetgevingsadvisering. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.
15	Aantal bestuurlijke maatregelen	Aantal definitief opgelegde bestuurlijke maatregelen, zoals bestuurlijke boetes en lasten onder dwangsom.
16	Aantal bezwaren	Aantal afgehandelde bezwaren.
17	Aantal beroepen	Aantal afgehandelde beroepen.
18	Aantal hoger beroepen	Aantal afgehandelde hoger beroepen.
19	Aantal WOB-verzoeken	Aantal afgehandelde WOB-verzoeken.
20	Aantal openbaarmakingen	Aantal openbaarmakingen van resultaten van inspecties en onderzoeken. Zowel op individueel als op geaggregeerd niveau.
21	Aantal wetgevingsadviezen	Aantal wetgevingsadviezen.
Klantcontact		
22	Personele kosten klantcontact	Alle personele kosten die direct betrekking hebben op het klantcontact. Bijvoorbeeld het afhandelen van meldingen en klachten of het beantwoorden van vragen.
23	Materiële kosten klantcontact	Alle materiële kosten die direct betrekking hebben op het klantcontact. Bijvoorbeeld het afhandelen van meldingen en klachten of het beantwoorden van vragen.
24	Aantal fte klantcontact	Het deel van personeel dat klantcontact werkzaamheden uitvoert. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

F. Definities vergelijking AP

Vergelijking met organisaties in Nederland

Direct

Nr.	Parameter	Definitie
Klantcontact		
25	Aantal meldingen	Aantal binnengekomen meldingen
26	Aantal klachten	Aantal ingediende formele klachten
27	Aantal vragen	Aantal ingediende vragen
28	Aantal tips	Aantal binnengekomen tips
29	Aantal telefonische adviezen	Aantal telefonische adviezen
Strategie, Beleid en Internationale zaken		
30	Personele kosten Strategie, Beleid en Internationale zaken	Alle personele kosten die direct betrekking hebben op Strategie, Beleid en Internationale zaken. Dit omvat niet het uitvoeren van onderzoek naar of toezicht houden op internationaal opererende onder toezichtgestelden. Dit omvat wel afstemming in internationaal verband met collega organisaties.
31	Materiële kosten Strategie, Beleid en Internationale zaken	Alle materiële kosten die direct betrekking hebben op Strategie, Beleid en Internationale zaken
32	Aantal fte Strategie, Beleid en Internationale zaken	Het deel van personeel dat werkzaamheden op het gebied van Strategie, Beleid en Internationale zaken uitvoert. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.
Externe communicatie		
33	Personele kosten externe communicatie	Alle personele kosten die direct betrekking hebben op externe communicatie. Dit omvat onder andere handhavingscommunicatie, beantwoorden van persverzoeken en de inzet van communicatie als toezichtsinstrument. Interne communicatie rekenen wij tot 'Marketing, Interne communicatie en Kwaliteitszorg'.
34	Materiële kosten externe communicatie	Alle materiële kosten die direct betrekking hebben op externe communicatie.
35	Aantal fte externe communicatie	Het deel van personeel dat werkzaamheden op het gebied van externe communicatie uitvoert. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.

Direct

Nr.	Parameter	Definitie
Expertisecentrum / Regie & Expertise		
36	Personele kosten Expertisecentrum / Regie & Expertise	Alle personele kosten die direct betrekking hebben op Expertisecentrum / Regie & Expertise. Dit omvat onder andere het ontwikkelen van toezichtsmethodieken, opstellen van risico-analyses, e.d.
37	Materiële kosten Expertisecentrum / Regie & Expertise	Alle materiële kosten die direct betrekking hebben op Expertisecentrum / Regie & Expertise.
38	Aantal fte Expertisecentrum / Regie & Expertise	Het deel van personeel dat werkzaamheden op het gebied van Expertisecentrum / Regie & Expertise. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie.
Overig direct		
39	Overige directe personele kosten	Alle directe personele kosten die geen betrekking hebben op de hierboven benoemde onderdelen. Indien voor handen een nadere uitsplitsing van 'Overige directe personele kosten'
40	Overige directe materiële kosten	Alle directe materiële kosten die geen betrekking hebben op de hierboven benoemde onderdelen. Indien voor handen een nadere uitsplitsing van 'Overige directe materiële kosten'
41	Aantal fte overig direct	Het deel van het directe personeel dat geen betrekking heeft op de hierboven benoemde onderdelen. Het aantal fte van uitzendkrachten en externen dient ook meegeteld te worden. Exclusief het aantal fte dat vanuit de eigen organisatie is gedetacheerd bij een andere organisatie. Inclusief het aantal fte dat vanuit een andere organisaties is gedetacheerd bij de eigen organisatie. Indien voor handen een nadere uitsplitsing van 'Aantal fte overig direct'

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

G. Toelichting capaciteitsmodel AP

Het capaciteitsmodel van AP vormt de basis voor het identificeren van de prioriteiten. In een gezamenlijk proces zijn eerste en tweede prioriteiten aangebracht. Waar mogelijk zijn inzichten uit de benchmark toegepast.

Het capaciteitsmodel van AP vormt de basis voor de analyse. Het capaciteitsmodel is een raming van AP van de omvang van activiteiten in 2023 uitgedrukt in fte. Het model raamt de inzet door de tijdsnorm van een activiteit te vermenigvuldigen met een volume.

— De tijdsnormen in het model geven inzicht in de bewerkingstijd per activiteit. In het capaciteitsmodel zijn tijdsnormen deels een afgeleide van realisatie 2019. AP heeft daarvoor een inschatting van de bezetting op de activiteit in 2019 gemaakt. De tijdsnormen in het capaciteitsmodel nemen deels toe. AP verwacht dat op onderdelen het werk complexer wordt door bijvoorbeeld een toenemend aandeel van complexere vragen, door toenemende digitalisering en door complexere onderzoeken. Ook geeft AP aan dat op onderdelen de tijdsbesteding in 2019 onvoldoende is om de taak naar een aanvaardbaar kwaliteitsniveau uit te voeren.

— De volumes in het model geven inzicht in de omvang van een activiteit. Denk hierbij aan aantal onderzoeken, aantal BCR's en aantal klachten. Het meerjarig ramen van volumes is uitdagend. Voor een aantal activiteiten is deze duidelijk op basis van reeds opgedane ervaring, voor andere activiteiten is dit complexer en onzekerder. Deels omdat deze voortkomen van buiten de invloedsfeer van AP, deels omdat het effect van activiteiten zoals proactief onderzoek of guidance op klachteninstroom nog onvoldoende duidelijk is en deels doordat de wetgeving vrij nieuw is (voor ondertoezichtgestelden).

De inhoud van het capaciteitsmodel is in een aantal werksessies met betrokken kennishouders van AP (directeuren en afdelingshoofden) en JenV op activiteitniveau besproken en gechallenged om zo gezamenlijk te doorleven wat, ook in relatie tot de wetgeving en de potentiële ruimte die hierin geboden is, 'nut en noodzaak' is van activiteiten. Zo is onder meer gesproken over de mogelijkheden voor een efficiëntere en/of effectievere uitvoering, welke keuzes zijn gemaakt bij het uitvoeren van de activiteit en is stilgestaan bij de onderliggende schattingen op de bewerkingstijd van de activiteit (in uren) en het volume (aantal keer dat een activiteit voorkomt). Als onderdeel van voorliggend onderzoek is middels inschattingen door AP de verbinding gemaakt hoe de capaciteit uit het capaciteitsmodel zich verhoudt tot realisatie 2019.

Hierdoor is niet hard vast te stellen of geraamde normen 2023 gelijk staan aan efficiënte en effectieve Taakuitvoering door AP. Andersom geldt dat een inhoudelijke afslag op tijdsnormen 2023, anders dan efficiency, gegeven de datapositie niet voorhanden op een wijze dat het meer zekerheid of duiding geeft bij de uitkomsten.

Het capaciteitsmodel in combinatie met genoemd proces vormt het fundament van de analyse. Hierin is de capaciteit van 2019 als uitgangspunt genomen en zijn de kenmerken zoals genoemd in paragraaf 2.1 (denk aan: reactief / proactief, wettelijke grondslag, nieuwe of bestaande taak) gebruikt om de prioriteitstelling en deels de raming op te stellen. Zo rekenen we in de basis met tijdsnormen 2019 en volumes 2019 op activiteiten. Op basis van de geïdentificeerde prioriteiten zijn ramingen voor 2023 uit het capaciteitsmodel overgenomen.

Ter illustratie: als er oplopende werkvoorraden zijn, omdat het volume aantoonbaar groter is dan de beschikbare capaciteit om dit volume te verwerken, dan wordt bij de doorrekening in deze rapportage gerekend met volumes 2023 uit het capaciteitsmodel x tijdsnormen 2019.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

H. Zienswijze JenV

Onderstaande tekst is opgesteld door JenV en opgenomen als bijlage in deze rapportage. De tekst beschrijft de zienswijze van JenV op paragraaf 2.2 van deze rapportage.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag was bij de start van dit onderzoek de verwachting dat er op basis van gedetailleerde realisatiecijfers, (meerjarig) terugkijkend op basis van tijdregistraties en de beschikbaarheid van een kostprijsmodel, inzicht zou zijn in de inzet van mensen en middelen per uitgevoerde (wettelijke) taak. Dit is nodig om een beter zicht te krijgen (en te houden) op de werkelijke tijdsbesteding per uitgevoerde (wettelijke) taak.

KPMG heeft geconstateerd dat AP geen beschikking heeft over een kostprijsmodel en een tijdsregistratie heeft die nog in de kinderschoenen staat, waardoor hieruit geen betrouwbare inzichten te destilleren zijn. Als gevolg van het ontbreken hiervan, is lopende het onderzoek gekozen om het capaciteitsmodel van AP als basis te hanteren. Het capaciteitsmodel raamt capaciteit voor AP in 2023 op de (wettelijke) taken en steunt daarvoor op expert- en ervaringsinschattingen van AP. Vanuit dit capaciteitsmodel zijn in diverse werksessies expertmatig inschattingen en aansluitingen gemaakt om ook de inzet in 2019 te specificeren naar de tijdsbesteding per uitgevoerde (wettelijke) taak.

Vervolgens is er inhoudelijk duiding gegeven aan de ontwikkelingen en beweging tussen de positie in 2019 naar de geraamde situatie in 2023 op het detailniveau van de (wettelijke) taken. Hiermee is inzicht gecreëerd in de omvang van verschillende prioriteiten, ontwikkelingen en de risico's die hierbij horen.

Ondanks de pogingen om in dit proces de inschattingen ook van een 'harder' karakter te voorzien, zijn voor JenV de onzekerheden in de bestaande datapositie onvoldoende weggenomen. Dit vooral omdat zoals eerder aangegeven op onderdelen de detailinformatie (de geregistreerde inzet van mensen en middelen per taak) om deze onzekerheden weg te nemen niet aanwezig is.

JenV sluit zich aan bij de vaststelling van KPMG dat op basis van de huidige onzekerheden geen eenduidig antwoord te geven is op de vraag wat nodig is om taken en financiële middelen met elkaar in evenwicht te brengen. KPMG geeft aan dat deze het gevolg zijn van de beschikbare datapositie, van de complexe en veranderende omgeving waarin de AP moet opereren, van het feit dat de AVG relatief korte tijd van kracht is (voor de AP als organisatie in opbouw, maar ook voor de ondertoezichtgestelden) en doordat de AP op dit moment nog geen invulling geeft aan activiteiten zoals risicoanalyse en effectmeting.

Gelet op de bevindingen van KPMG zijn er wel verschillende ingrediënten aanwezig die inzicht geven in de omvang van prioriteiten, ontwikkelingen en de risico's die hierbij horen. Dit geeft voor JenV houvast voor - en invulling aan - het gesprek met de AP in de toekomst.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

I. Lijst met betrokken personen

Stuurgroep

#	Naam	Organisatie
1.	Maarten van de Laarschot	Voorzitter
2.	Cecile Schut	Autoriteit Persoonsgegevens
3.	Katja Mur	Autoriteit Persoonsgegevens
4.	Ädwin Rotscheid	Ministerie van Justitie en Veiligheid
5.	Rianne van Alphen	Ministerie van Justitie en Veiligheid
6.	Ric de Rooij	Ministerie van Justitie en Veiligheid
7.	Richard van der Zand (per 1/8)	Ministerie van Justitie en Veiligheid
8.	Laura Heins (per 1/8 vervangen door Richard)	Ministerie van Justitie en Veiligheid

Opdrachtgeversoverleg

#	Naam	Organisatie
1.	Gerard Bukkems	Autoriteit Persoonsgegevens
2.	Ernst-Jan van Broeckhuijsen	Autoriteit Persoonsgegevens
3.	Ädwin Rotscheid	Ministerie van Justitie en Veiligheid
4.	Rianne van Alphen	Ministerie van Justitie en Veiligheid
5.	Laura Heins	Ministerie van Justitie en Veiligheid

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

KPMG on social media

KPMG app

© 2020 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.