

# Agentschappen en de verzelfstandigingsparadox

**Amanda Smullen,  
Sandra van Thiel en  
Christopher Pollitt**

Drs. A.J. Smullen werkt aan een proefschrift over agentschappen en is lid van het Europair project, dat internationaal vergelijkende onderzoek doet naar agentschappen. Dr. S. van Thiel publiceerde eerder over zelfstandige bestuursorganen in de tijdschriften *b en m* en *Bestuurskunde*. Prof.dr. C.J. Pollitt publiceerde onder andere *Public Management Reform* (met Geert Bouckaert) en *Agency Fever* (met het Europair Team) en is projectleider van het Europair Project (met Colin Talbot).

Adres: Centrum voor Publiek Management  
Bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam  
E-mail: [smullen@fsw.eur.nl](mailto:smullen@fsw.eur.nl); [vanthiel@fsw.eur.nl](mailto:vanthiel@fsw.eur.nl);  
[pollitt@fsw.eur.nl](mailto:pollitt@fsw.eur.nl)

## Samenvatting

Sinds 1994 is het aantal agentschappen in Nederland toegenomen tot 22. Dit artikel beschrijft de praktijk van 'interne verzelfstandiging', zoals het oprichten van agentschappen wordt genoemd. Het artikel geeft een overzicht van taken en budgetten van agentschappen en gaat daarnaast in op de vraag in hoeverre interne verzelfstandiging tot meer zelfstandigheid leidt. De ervaring met agentschappen leert dat de mate van zelfstandigheid meer afhankelijk lijkt te zijn van afhankelijkheidsrelaties met het moederdepartement, omvang en andere kenmerken van agentschappen, dan van formele bepalingen.

## 1 Inleiding

In Nederland worden sinds 1994 agentschappen opgericht. In deze bijdrage geven we een overzicht van de redenen die voor hun oprichting worden gegeven en de wijze waarop dit gebeurt.

Het enthousiasme voor agentschappen heeft zich wereldwijd verspreid. Aan agentschappen worden diverse voordelen toegedicht, met name doelmatigheidsverbeteringen. Ook de Nederlandse overheid gaat uit van deze aanname, maar is selectief in wat ze benadrukt. De Nederlandse agentschapspraktijk toont aan dat de financiële en verantwoordelijkheidsdimensies van verzelfstandiging wel worden benadrukt, maar dat er nog maar weinig voortgang is geboekt op het terrein van presatiemeting.

De oprichting van agentschappen wordt aangeduid met de term 'interne verzelfstandiging'. Vanuit een theoretisch oogpunt kan het begrip 'verzelfstandiging' als paradoxaal worden gezien. In sommige opzichten is er namelijk meer zelfstandigheid, maar in andere opzichten juist minder. Wij zullen betogen dat in de praktijk de zelfstandigheid van agentschappen niet alleen te maken heeft met formele financiële en personele vrijheden maar ook

met alternatieve inkomstenbronnen, het bezit van deskundigheid en meetbaarheid van taken.

## 2 Nieuw Publiek Management en agentschappen

Nieuw Publiek Management (NPM) is inmiddels een bekend fenomeen voor bestuurskundigen en zij die werkzaam zijn in de publieke sector. NPM draait om de bedrijfsmatige overheid. Alhoewel het niet altijd om nieuwe ontwikkelingen gaat, is NPM vooral van belang geweest in de laatste twee decennia. De gevolgen zijn wereldwijd aantoonbaar in bestuurskundige ideeën en werkwijzen, al zijn er verschillen in gradaties (zie Pollitt en Bouckaert 2000). In deze context zijn agentschappen duidelijk herkenbare organisaties geworden, en hebben zij de status gekregen van een nieuwe,<sup>1</sup> internationale categorie van overheidshervorming.

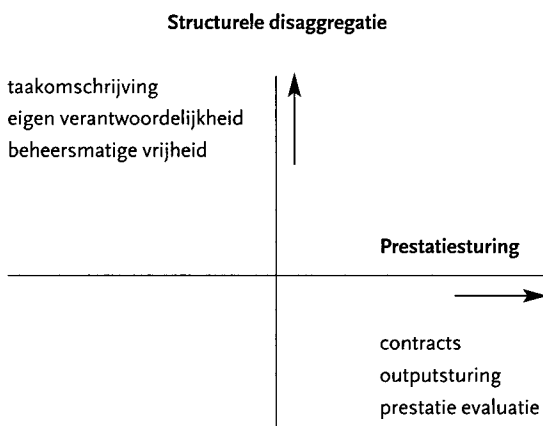
Volgens Hood (1996) bestaat NPM uit een aantal bestuurskundige doctrines dat voorschrijft hoe de publieke sector zou moeten worden georganiseerd. Kenmerken van deze leer zijn onder meer het stimuleren van meer beheersmatige vrijheden voor managers, expliciete prestatieaantstaven, meer nadruk op outputsturing en een verschuiving naar meer disaggregatie van organisaties in de publieke sector (Hood 1996). Deze ideeën over bestuurspraktijken zijn doorgedrongen in alle plannen voor overheidshervorming. Geïnspireerd door Osborne en Gaebler zijn uitspraken zoals 'laat de manager managen', 'sturen, niet roeien' en 'de overheid op afstand' onderdeel geworden van het debat over reorganisatie van de (rijks)overheid. Ook worden er steeds meer termen uit de private sector gebruikt om ideeën over de 'vernieuwing van de overheid' vorm te geven en te voorspellen tot welke effecten deze vernieuwing zal leiden.

Het agentschapsverhaal is duidelijk beïnvloed door deze trend. De recente groei van agentschappen in zulke diverse landen als Engeland (ca. 150), Japan (89), Letland (meer dan 150) en Jamaica (11) is nauw gerelateerd aan de retoriek over 'resultaten' zoals meer efficiëntie, doeltreffendheid, motivatie en kwaliteit van dienstverlening. Op een vergelijkbare manier zijn begrippen als 'contracten', 'producten' en 'de klant' deel geworden van de alledaagse kennis over het bestaan van agentschappen. Deze convergentie heeft zich voorgedaan ondanks het gebrek aan bewijs over resultaten van

agentschappen (Ter Bogt 1999) en de belangrijke verschillen in de wijze waarop het agentschapsmodel wordt gebruikt. Sceptici stellen daarom dat het woord agentschap feitelijk niet meer is dan een etiket.

Niettemin lijkt het mogelijk om een categorie van agentschappen (organisaties en werkwijzen) te onderscheiden. Talbot e.a. (2000) hebben het proces van agentschapsvorming<sup>2</sup> beschreven aan de hand van twee kerndimensies: structurele disaggregatie en prestatiesturing (zie figuur 1).

Figuur 1: Dimensies voor het beschrijven van agentschapsvorming



Structurele disaggregatie beschrijft hoe in verschillende landen agentschappen op afstand zijn gezet van de traditionele overheidsbureaucratie. Men kan hier denken aan het (in verschillende gradaties) decentraliseren van bevoegdheden naar agentschapsmanagers, met betrekking tot budgetallocatie, personeelszaken en reorganisaties. Prestatiesturing beschrijft de mate waarin prestatiegerichtheid is verwerkt in verschillende agentschapsarrangementen: contracten over middelen, periodieke rapportage over prestaties, en het opstellen van protocollen voor het controleren van en verantwoording afleggen over prestaties. Alhoewel in de praktijk verschillen bestaan in de manier waarop of de mate waarin structurele disaggregatie en prestatiesturing tot stand zijn gekomen bij het oprichten van agentschappen, kunnen ze ons inziens gezien worden als de realisatie van het NPM-gedachtegoed.

### 3 De verzelfstandigingsparadox

Dat er een verband bestaat tussen NPM en agentschappen is belangrijk, omdat dat een aanwijzing oplevert voor een van de problemen met betrekking tot verzelfstandiging. Aucoin gaf al aan dat de NPM-ideologie zowel ideeën uit conservatieve als managementtheorieën omvat (Aucoin 1990). Deze combinatie leidt tot een interne tegenstrijdigheid; NPM combineert een grotere mate van controle over beleidsuitvoering (The New Right) met een vermindering van overheidsbemoeienis (managementtheorie). Het idee dat meer zelfstandigheid zal leiden tot meer controle is een opmerkelijke paradox. Het impliceert een bijzondere definitie van zelfstandigheid, die verder niet wordt geëxpliciteerd in de retoriek van overheidshervorming of bij het oprichten van agentschappen. Zelfstandigheid in NPM-opvattingen duidt op het geven van bepaalde vrijheden aan uitvoeringsorganisaties, zodat ze hun verantwoordelijkheid voor het realiseren van vooraf afgesproken resultaten kunnen waarmaken, op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier. Zelfstandigheid is dus conditioneel, gekoppeld aan het behalen van bepaalde, extern bepaalde doelstellingen. Dit is echter logisch als je bedenkt dat ministers publiekelijk verantwoording moeten afleggen over agentschappen, iets dat niet hoeft bij bedrijven in de private sector.<sup>3</sup> Het is echter een belangrijke constatering, omdat dit element van blijvende controle verborgen blijft in de verhalen over empowerment van organisaties zoals in 'reinventing government' of in de term verzelfstandiging zelf.<sup>4</sup>

De verzelfstandigingsparadox is een belangrijk concept, omdat in de praktijk van verzelfstandiging de overgang van input- naar outputsturing gecompliceerd blijkt en op verschillende wijzen is uitgevoerd. Voor agentschappen kunnen we dit illustreren aan de hand van de hierboven onderscheiden dimensies structurele disaggregatie en prestatie-sturing. Deze dimensies kunnen worden gezien als respectievelijk zelfstandigheid, of preciezer gezegd gegeven vrijheden, en controle. Er zijn diverse combinaties van deze dimensies mogelijk om de overgang van input- naar outputsturing in te vullen. In de NPM-praktijk zijn dan ook zeer verschillende ervaringen met zelfstandigheid opgedaan. Zo laat Pollitt zien dat in Angelsaksische landen de controle door middel van budgetallocatie en presta-

tiemeting nagenoeg heeft geleid tot een herleving van het taylorisme en een inperking van de vrijheden van managers (Pollitt 1993; zie ook Ferguson en McGill 1996).<sup>5</sup> De controleactiviteiten ondermijnen het gevoel van vrijheid en daarmee de verwachting dat verzelfstandiging stimulerend zal werken. Door het opleggen van strakke financiële doelstellingen, is zelfstandigheid een loos of zelfs negatief begrip geworden.

Maar het is ook mogelijk dat verzelfstandiging plaatsvindt zonder afdoende controlevoorzieningen om na te gaan of de gestelde doelen worden behaald. Onderzoek van Talbot (1996) en Van Thiel (2000) laat zien dat prestatie-eisen soms zeer slecht zijn omschreven en dat de verzameling van prestatie-informatie niet altijd betrouwbaar is (zie ook Carter en Greer 1993). Deze resultaten suggereren dat zelfstandigheid soms wordt gegeven zonder afdoende controle-instrumenten.

Naast de problemen met het begrip zelfstandigheid in NPM-termen, is ook de verwachting dat verzelfstandigde organisaties gevoelig zullen zijn voor controle en sturing niet adequaat. Integendeel zelfs, 'the research literature is overloaded with accounts which show such optimism to be misguided' (Considine 1997). Bij agentschappen zijn onbedoelde gevolgen bijvoorbeeld het gebruik van de toegestane vrijheden voor andere doeleinden (oportunisme), zij het bedoeld of onbewust, of bepaalde onbedoelde leereffecten van het gebruik van bijvoorbeeld prestatie-indicatoren. Zo geeft Smith een lijst van mogelijke disfunctionele gevolgen van het publiceren van prestatie-informatie in de publieke sector. Een van die leereffecten is 'measurement fixation', dat in tegenstelling tot de verwachting de flexibiliteit van een organisatie aantast. Een ander effect is 'myopia', wanneer de organisatie zich alleen op de kortetermijnresultaten richt (Smith 1995; zie ook Van Thiel 2000).

Het manco van het NPM-gedachtegoed is dat omgevingsvariabelen over het hoofd worden gezien, zoals wederzijdse afhankelijkheden tussen organisaties en hoe zij hun omgeving percipiëren. Het zijn dit soort variabelen die de effecten van NPM en verzelfstandiging aantasten.

### 4 Interdependenties en diversiteit

Interdependentie heeft betrekking op de afhankelijkheidsrelaties tussen organisaties en hun hulp-

bronnen. Organisaties zijn afhankelijk van elkaar om hun gestelde doelen te behalen en zodoende te overleven (Pfeffer en Salanick 1978). Bij interorganisatorische relaties, zoals tussen een agentschap en een ministerie, betreft de wederzijdse afhankelijkheid diverse activiteiten (Rhodes 1981). De scheiding tussen beleid en uitvoering is bijvoorbeeld een arrangement waarbij een ministerie afhankelijk is van het agentschap voor de uitvoering van beleids-taken en het halen van beleidsdoelen (Gains 2000). Op vergelijkbare wijze zijn agentschappen afhankelijk van de stroom van financiële hulpbronnen vanuit het ministerie om hun personeel te betalen en de afgesproken taak uit te kunnen voeren.

Ongelijkheden in deze verschillende afhankelijkheidsrelaties geven de ene organisatie een zekere mate van macht over de hulpbronnen die de ander nodig heeft om diens gestelde doelen te realiseren. Aldus geredeneerd, wordt de zelfstandigheid van een organisatie beschermd of zelfs uitgebreid als zij haar afhankelijkheid van hulpbronnen kan verminderen (Pfeffer en Salanick 1978). Deze redenering kan verklaren welke effecten controle kan hebben op de taakuitvoering door een agentschap. Het maakt tevens duidelijk welke stimulansen agentschappen hebben om wel of niet in te stemmen met de wensen van de principaal en welke mogelijkheden ze hebben om te onderhandelen over (de mate van) controle en sturing.

In de publieke sector kunnen verschillende arrangementen worden aangetroffen van relaties tussen ministeries en agentschappen, waarbij er sprake is van verschillen in de mate van afhankelijkheid en (on)gelijkheid tussen de organisaties. Bepaalde agentschappen zijn bijvoorbeeld van groter politiek belang voor een ministerie dan anderen. Sommige agentschappen voeren een taak uit die een zekere professionele deskundigheid vereist, hetgeen hen een kennisvoorsprong geeft die meer mogelijkheden biedt om zelfstandig te functioneren dan agentschappen die 'slechts' administratieve taken uitvoeren. Ministeries zullen namelijk meer moeite hebben om zelf de specifieke taak uit te drukken in producten en gewenste resultaten; zij zijn daarvoor afhankelijk van het agentschap.<sup>6</sup> De onvoorspelbaarheid van technologische ontwikkelingen werd al eerder gezien als een belangrijke machtsbron van organisaties, reden waarom organisaties deze zullen afschermen (Crozier 1964). Ten slotte, de af-

hankelijkheid van agentschappen van het moederdepartement kan verminderd worden wanneer zij geld kunnen verkrijgen van andere organisaties.

Het bestaan van al deze verschillende afhankelijkheden maakt de relatie tussen ministeries en agentschappen dynamisch; zelfs wanneer organisaties dezelfde vrijheden krijgen, kunnen er verschillen zijn in de afhankelijkheden en dus ook in de daadwerkelijke vrijheid die een organisatie verkrijgt. De praktische invulling van begrippen als zelfstandigheid, controle en resultaten uit het NPM-gedachtegoed verandert hierdoor in een zeer politieke en in sommige opzichten onbesliste strijd.

## 5 Ervaringen met agentschappen in Nederland

Het Nederlandse agentschapsprogramma is duidelijk gebaseerd op buitenlandse ervaringen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de motieven die genoemd zijn door ministers wanneer zij een voorstel tot vorming van een agentschap in de Tweede Kamer hebben besproken. In ongeveer 40% van de gevallen wordt van de agentschapsstatus een grotere doelmatigheid verwacht, verbetering van de kwaliteit, meer bedrijfsmatige functioneren, en verbetering van de incentives in het algemeen (zie tabel 1).

Deze motieven verwijzen indirect ook naar zelfstandigheid omdat wordt aangenomen dat de agentschapsstatus meer flexibiliteit brengt, waar-

Tabel 1: Motieven voor het oprichten van agentschappen in Nederland

Motief	In % van voorstellen tot oprichting agentschap
Meer doelmatigheid	23.4
Bevorderen inzicht in kosten	17.2
Bevorderen van flexibiliteit	12.5
Zbo niet wenselijk	12.5
Scheiding van beleid en uitvoering	7.8
Meer doeltreffendheid	7.8
Verhogen onafhankelijkheid	1.6
Duidelijkere productbeschrijving	1.6
Mogelijkheid om te specialiseren	1.6
Werk aan resultaten	1.6
Verbetering van de kwaliteit	3.1
Toestaan werken voor derden	3.1
Mogelijkheid van zbo overwogen	3.1
Kapitaalintensieve taak	3.1

door beleid en uitvoering van elkaar gescheiden kunnen worden en het agentschap een eigen, *onafhankelijke* identiteit kan ontwikkelen. Deze gepercipieerde voordelen betreffen 42% van alle genoemde motieven.

In technisch opzicht wijkt de Nederlandse verzelfstandigingspraktijk op een aantal punten af van de buitenlandse ervaringen. Het oprichten van agentschappen begon met het opnemen van de categorie in de Comptabiliteitswet.<sup>7</sup> Dit gaf Nederlandse agentschappen een officiële definitie als organisatie in de publieke sector die een baten-lastenstelsel voert. Hierdoor hebben agentschappen steeds een duidelijk financieel karakter gehad. Hun structurele disaggregatie wordt gevormd door de verworven financiële vrijheden.

Het financiële karakter van Nederlandse agentschappen en hun formele positie in de wet geeft het Ministerie van Financiën een belangrijke, officiële rol in het promoten en vormgeven aan het gehele agentschapsvormingsproces.<sup>8</sup> Het beoordeelt voorstellen voor het instellen van nieuwe agentschappen door de vakministeries en geeft advies bij het oprichten van agentschappen in het algemeen. Hierdoor heeft Financiën ook een centrale rol bij het identificeren van de problemen in de publieke sector die agentschappen worden geacht op te lossen – en de oplossingen.

Het baten-lastenstelsel is dus de basis voor de zelfstandigheid van Nederlandse agentschappen. Het geeft managers de vrijheid om budgetten toe te wijzen en beslissingen te nemen over investeringen. Agentschapsmanagers verkregen volledige controle over hun apparaatsbudget en konden dit gebruiken om bijvoorbeeld extra personeel aan te nemen in drukke perioden. Bovendien bevrijdde het managers van de beperkingen van het verplichtingen-kasstelsel, omdat het nu mogelijk werd om besparingen van dit jaar te gebruiken voor investeringen in het volgende jaar.

De financiële autonomie viel vanaf het begin samen met controlemechanismen om te zien hoe agentschappen gebruikmaken van deze zelfstandigheid. Deze controle is onlangs aangescherpt (Brief Minister van Financiën 2000). Aanvankelijk was de controle mogelijk via een aantal voorzieningen in de Comptabiliteitswet over agentschappen. Zo moesten producten en diensten van de organisaties meetbaar zijn, moest een goedkeurende ver-

klaring van een accountant zijn afgegeven, en moesten er daadwerkelijk mogelijkheden zijn om de efficiëntie te verbeteren. Het Ministerie van Financiën beoordeelde of het aanstaande agentschap voldeed aan deze criteria. Deze beoordeling werd beschreven als sturing op hoofdlijnen (Ministerie van Financiën, 1991).

Kandidaat-agentschappen moesten, ingevolge deze criteria, hun producten en diensten omschrijven en in de meeste gevallen uitdrukken in kostprijzen. De bedoeling hiervan was om contracten tussen de agentschappen en ministeries over aantallen producten en diensten tegen vastgestelde kosten mogelijk te maken. In sommige gevallen ging het voorstel aan het parlement om een agentschap in te stellen, vergezeld van deze informatie over prestatieafspraken. De daadwerkelijke afspraken zijn echter niet openbaar. Het is daarom moeilijk om vast te stellen of ze werkelijk bestaan, hoe strikt controles worden uitgevoerd en welke prestatie-informatie wordt vereist. Een extra controlemechanisme dat aan het begin is ingesteld, is de horizonbepaling: elke vijf jaar na oprichting wordt het agentschap geëvalueerd. Dit kan zowel intern als extern gebeuren.

Recente ontwikkelingen hebben laten zien dat het oorspronkelijke controleregime voor Nederlandse agentschappen onvoldoende werkt. De Algemene Rekenkamer constateerde over 1998 bij negen van de negentien agentschappen tekortkomingen in de financiële verantwoordingen (Algemene Rekenkamer 1999). Daarom zijn er enkele aanvullingen op de Comptabiliteitsvoorschriften voorgesteld, waardoor de voorwaarden om een agentschap te worden duidelijker en strikter zijn geworden. Deze voorstellen komen voort uit de evaluatie van agentschapsvorming door het Ministerie van Financiën (1998). Deze evaluatie beval verbetering in het externe toezicht van agentschappen aan, en verbetering van de rapportage over prestaties in het algemeen. De nieuwe voorwaarden om een agentschap te worden zijn dat een kandidaat-organisatie reeds *vooraf* een beschrijving van producten en diensten moet geven, inclusief geschatte kostprijzen. Ze moeten criteria voor beoordeling van de prestaties identificeren en het interne planning- en controlesysteem moet een externe prestatiegerichte oriëntatie kennen. De controledimensie (vgl. figuur 1) is dus duidelijk steviger ingevuld. Prestatieme-

ting en -evaluatie zijn nu belangrijke instrumenten voor controle en toezicht op agentschappen.

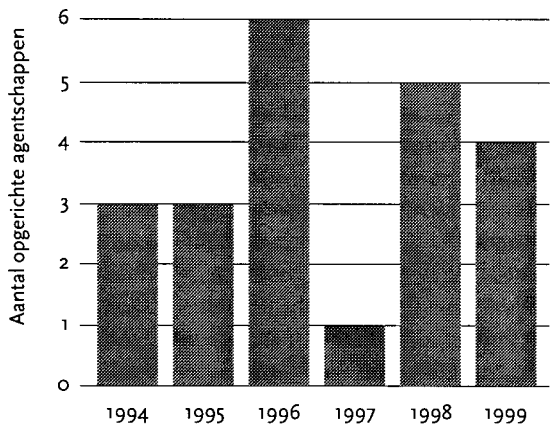
Wellicht is het hier belangrijk om te wijzen op een belangrijk verschil tussen agentschappen en zelfstandige bestuursorganen (zbo's). Om te beginnen, worden agentschappen opgericht door *interne* verzelfstandiging en zbo's door *externe* verzelfstandiging (Verhaak 1997). Zbo's hebben verder een grotere formele vrijheid dan agentschappen, afkomstig van een sterkere wettelijke basis. In tegenstelling tot agentschappen hebben zbo's 'geen directe hiërarchische relatie met een minister of moederdepartement' (Van Thiel 2000). Zbo's functioneren meer op afstand van ministeries dan agentschappen, wat waarschijnlijk verklaart dat hun autonomie als een grotere bedreiging wordt gezien voor de ministeriële verantwoordelijkheid. Een rapport van de Algemene Rekenkamer ligt aan de basis van deze opvatting.

Het rapport dat werd gepubliceerd vlak na de oprichting van het eerste agentschap, concludeerde dat de verantwoordingsvereisten voor zbo's in veel gevallen ondeugdelijk waren (Algemene Rekenkamer 1995). In reactie hierop formuleerde het kabinet een nota waarin een aantal maatregelen werd aangekondigd om het 'primaat van de politiek' te herstellen (Herstel van het primaat 1995). Deze maatregelen bevorderden tevens het idee dat agentschappen een aantrekkelijk alternatief waren voor zbo's, omdat agentschappen meer rekening houden met het politieke primaat. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat na 1994 de criteria voor het oprichten van agentschappen minder streng waren dan de vereisten voor zbo's. Het voorstel voor het oprichten van een agentschap begon vaak zelfs met een uitleg waarom een zbo geen geschikte optie was. Het verschil met zbo's maakte agentschappen dus meer politiek geaccepteerd. Hun rekenschap van het politiek primaat paste ook beter bij de meer voorzichtige hervormingskoers van na 1995. Het geven van meer zelfstandigheid aan agentschappen is daarom voornamelijk niet aan de orde.

## 6 Agentschappen en interdependentie: verschillen in omvang, budget en taak

Het aantal agentschappen in Nederland is sinds de oprichting van het eerste agentschap in 1994 gestaag toegenomen (zie figuur 2). Ze zijn een be-

Figuur 2: Aantal agentschappen opgericht in Nederland 1994-2000 (Bronnen: Instellingsbrieven van de ministers naar de Tweede Kamer voor oprichting van diverse agentschappen, zie literatuurlijst.)



langrijk onderdeel van de rijksoverheid geworden; momenteel werkt meer dan een kwart van de rijksambtenaren bij een agentschap (zie tabel 2). De toename van het aantal agentschappen was het grootst in 1996 (5 agentschappen) en het geringst in 1997 (slechts 1 agentschap). In tabel 3 staat per agentschap een korte uitleg van de gebruikte afkortingen en taakomschrijving.

In 2000 bestonden er 22 agentschappen in bijna alle ministeries: Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Justitie, Defensie, Economische Zaken, Landbouw Natuurbeheer en Visserij, Buitenlandse Zaken en Volkshuisvesting Welzijn en Sport. Er zijn maar drie ministeries zonder agentschappen: Financiën, Algemene Zaken, en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het laatstgenoemde departement kent wel een rijke traditie van zbo's. Financiën is dus – ondanks zijn centrale rol bij agentschappen – voornamelijk gevrijwaard van interne verzelfstandiging.<sup>9</sup>

Alhoewel bestaande agentschappen allemaal dezelfde formele status hebben gekregen, kan een verschil in omvang toch leiden tot verschillen tussen de agentschappen. Hogwood en McVicar (1997) vonden bijvoorbeeld dat kleinere agentschappen meestal van minder politiek en financieel belang zijn voor ministeries. In hun onderzoek onder Engelse agentschappen werden kleinere agentschappen minder vaak geëvalueerd en hadden ze minder contacten met het moederdepartement.

Tabel 2: Omvang, uitgaven en inkomsten van Nederlandse agentschappen en ministeries

Agent- schap	Opgericht in	Aantal personeel	Ministerie	Aantal personeel ministerie <sup>1</sup>	% personeel <sup>2</sup>	Bijdrage ministerie <sup>3</sup>	Totale uitgaven ministerie	Inkomsten andere bronnen	% Inkomsten andere bronnen
CBI	1998	17	BUIZA	3.054	0.6	20.009	13.368.001		0
IND	1994	3.146	JUSTITIE	34.059	9	553.083	9.702.407	16.600	3
DJI	1995	16.195	JUSTITIE	34.059	48	2.342.752	9.702.407	286.027	11
CJBI	1996	482	JUSTITIE	34.059	1.4	98.493	9.702.407	150	0.2
KLPD	1998	3.484	BZK	5.128	68	520.680	8.599.096	64.304	11
IVOP	1995	48	BZK	5.128	0.9	492	8.599.096	28.708	98
CAS	1997	110	BZK	5.128	2	9.421	8.599.096	1.602	12
BPR	1998	51	BZK	5.128	0.02	100.954	8.599.096	19.380	16
ITO	1999	374	BZK	5.128	7	113.200	8.599.096	44.900	28
CFI	1996	430	OCW	3.042	14	85.263	46.436.815	2.803	3
RAD	1996	313	OCW	3.042	10	68.077	46.436.815	250	0.3
DGWT	1996	1.062	DEFENSIE	73.453	0.01	158.500	14.581.202	1.400	0.9
DTO	1998	1.505	DEFENSIE	73.453	2	479.100	14.581.202	8.500	2
RGD	1999	890	VROM	4.008	22	-	8.045.478	-	-
KNMI	1995	225	V&W	14.360	1.7	61.404	12.314.743	28.200	31
RDR	1996	314	V&W	14.360	0.02	8.192	12.314.743	49.750	85
SENER	1994	225	EZ	4.324	0.05	67.500	3.828.261	16.700	20
PZD	1994	304	LNV	6.133	5	21.657	4.036.870	21.175	49
BH	1998	307	LNV	6.133	5	96.322	4.036.870	2.700	3
LASER	1999	470	LNV	6.133	8	73.383	4.036.870	7.015	18
CBG	1999	107	VWS	4.493	2	0	15.536.515	26.833	100
KWV	1996	883	VWS	4.493	20	124.271	15.536.515	2.000	2
<b>Totaal</b>		<b>30.942</b>		<b>152.054</b>	<b>(gem. 10.3)</b>	<b>5.002.753</b>	<b>136.449.388</b>	<b>628.997</b>	<b>(gem. 22.4)</b>

a) inclusief personeel agentschap

b) percentage aantal personeel agentschap van totaal aantal personeel ministerie

c) x fl. 1.000,-

Bron: Miljoenennota 1993 - 2000

Omvang kan op verschillende manieren worden gemeten, maar over het algemeen worden het aantal personeelsleden of de uitgaven gebruikt. In tabel 2 zijn beide maatstaven gebruikt, evenals de verhouding in omvang tot het moederministerie. 'bijdrage van het ministerie' slaat op de betalingen aan het agentschap voor geleverde producten en diensten. Dit is van belang omdat het in combinatie met de kolom 'totaal uitgaven ministerie' laat zien hoe belangrijk Nederlandse agentschappen zijn in financiële zin voor hun moederministeries.

Wat betreft het aantal personeelsleden laat tabel 2 zien, dat de meerderheid van agentschappen relatief klein is. Negentien agentschappen hebben minder dan vijfhonderd medewerkers, inclusief vier agentschappen met minder dan honderd medewerkers. Er zijn echter ook enkele zeer grote agentschappen. Vijf agentschappen hebben meer dan duizend medewerkers met als grootste de DJI waar 52% van alle agentschapsmedewerkers werkzaam zijn. Dit agentschap is bovendien voor bijna 25% van de totale uitgaven van het moederdepartement, Justitie, verantwoordelijk.

In de meeste gevallen krijgen de agentschappen met de meeste medewerkers ook de hoogste bijdragen van hun moederdepartement. Toch valt op dat sommige kleinere agentschappen zoals het VPR meer dan 2% van de totale departementale begroting ontvangt, terwijl er maar 0.2% van de ambtenaren werkt.

Overigens zijn in sommige gevallen de financiële verantwoordelijkheden van agentschappen groter dan tabel 2 lijkt aan te geven. Dit komt doordat sommige agentschappen verantwoordelijk zijn voor bepaalde programmakosten, zoals het CFI voor alle subsidies aan scholen en Senter voor subsidieverstrekingen aan bedrijven. Deze programmakosten staan echter op de departementale begroting en dus niet op die van het agentschap. Omdat de meeste agentschappen die met programmakosten te maken hebben, minder dan vijfhonderd medewerkers hebben, lijkt het erop dat een aantal kleinere agentschappen verantwoordelijk is voor zeer grote bedragen.

Verzelfstandiging kan dus verschillend uitwerken wat betreft de zeggenschap die agentschappen krijgen over financiële hulpbronnen. Dit zou ook de verschillen kunnen verklaren tussen ministeries in de mate waarin zij gebruikmaken van prestatie-

sturing. De DJI is immers veel belangrijker voor het Ministerie van Justitie (25% van de begroting), dan bijvoorbeeld CBI voor Buitenlandse Zaken waar maar 0.2% van het departementale budget naartoe gaat.

Er zijn ook verschillen in de mate waarin agentschappen financieel afhankelijk zijn van het moederdepartement. Tabel 2 bevat informatie over het percentage inkomsten uit andere bronnen. Bijna alle agentschappen hebben zulke neveninkomsten. Bij elf agentschappen is minimaal 10% van hun inkomsten afkomstig van derden, en bij vijf daarvan zelfs meer dan 30%. Alleen het CBI is geheel financieel afhankelijk van het moederministerie, terwijl het CBG het enige agentschap is dat zijn budget geheel buiten de departementale begroting om ontvangt (aanvragers betalen kosten per aanvraag). Het niet of in mindere mate financieel afhankelijk zijn van het moederdepartement bevordert de zelfstandigheid van een agentschap. Een onafhankelijk(er) agentschap kan waarschijnlijk ook zijn eigen prestatieafspraken beïnvloeden. En moederdepartementen zullen minder uitgebreide verwachtingen en afspraken hebben met een financieel onafhankelijk agentschap.

Ten slotte, de mogelijkheden om een grotere mate van daadwerkelijke zelfstandigheid te bereiken hangen mede af van de taak die het agentschap uitvoert. Tabel 3 laat zien hoe divers die taken zijn: het rehabiliteren van gevangenen, subsidies toekennen, planten onderzoeken op ziektes, en het voorspellen van het weer. Deze verschillen in taken betekenen dat agentschappen ook zeer verschillende producten en prestaties leveren. Hierbij kan bijvoorbeeld onderscheid gemaakt worden naar de vereiste technologie; het weer voorspellen vereist heel andere vaardigheden dan een paspoort maken of controleren. Ruwweg kunnen er twee soorten producten worden onderscheiden: expertproducten waarvoor expertkennis nodig is (bijvoorbeeld onderzoeksvaardigheden) en outputproducten en verstreking van subsidies (zie tabel 4).

De kennisvoorsprong van sommige agentschappen maakt ministeries dus afhankelijk, ook voor wat betreft het ontwikkelen van prestatievereisten, prestatie-indicatoren en kostprijzen. De deskundige agentschappen nemen hierin dus het voortouw (vgl. Van Thiel 2000 over zbo's). Zij kunnen hier-



Tabel 3: Agentschappen in Nederland (2000): naam en taakbeschrijving

Afkorting	Naam	Taakbeschrijving
CBI	Centrale Beoordeling van de import uit ontwikkelingslanden	Bevordering van import uit ontwikkelingslanden door importeurs te ondersteunen bij het verkrijgen van toegang tot EU markten, geeft cursussen en verspreidt marktinformatie
IND	Immigratie en Naturalisatie Dienst	Beoordeelt asielaanvragen, verblijfsvergunningen, visa en naturalisaties, werkt ook mee aan grenscontroles
DJI	Dienst Justitiële Inrichting	Gevangeniswezen
CJIB	Centraal Justitieel Incasso Bureau	Int en verzendt verkeersboetes, behandelt bezwaarschriften tegen boetes, en vaardigt arrestatiebevelen uit
KLPD	Korps Landelijke Politie Dienst	Speciale eenheid van de politie, ondersteunt forensisch onderzoek. Incl. geheime dienst
IVOP	Informatie Voorziening Overheids Personeel	Verzorgt salarissysteem voor overheidspersoneel
CAS	Centrale Archief en Selectie Dienst	Onderhoudt archieven ten behoeve van overheid (actief binnen BZK)
BPR	Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten	Onderhoudt administratief registratiesysteem met gegevens over identiteit en reisdocumenten t.b.v. gemeenten. Levert gegevens en materiaal voor vervaardiging paspoorten
ITO	Informatie & Communicatie Technologie Organisatie	Onderhoudt informatiesystemen van politie
CFI	Centrale Financiële Instelling	Verzorgt alle subsidiestromen aan scholen en onderwijsinstellingen
RAD	Rijks Archief Dienst	Onderhoudt collectie van overheidsdocumenten, verstrekt informatie aan derden
DTO	Defensie Telematica Organisatie	Onderhoudt informatie en communicatiediensten voor legereenheden
DGWT	Dienst Gebouwwerken en terreinen	Onderhoudt gebouwen en terreinen van overheid
RGD	Rijksgebouwen Dienst	Beheert alle overheidsgebouwen, incl. koninklijke gebouwen en historische monumenten
KNMI	Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut	Doet onderzoek naar en geeft informatie over het weer.
RDR	Rijksdienst voor Radiocommunicatie	Beheert het radiospectrum, wijst frequenties toe, ontwikkelt regelgeving voor gebruik van frequenties en standaardisatie van telecommunicatiematerialen
Senter		Geeft subsidies aan bedrijven in verschillende sectoren
PZD	Plantenziektkundige Dienst	Controleert de im- en export van planten en plantaardige producten van buiten Europa.
BH	Bureau Heffingen	Bepaalt heffingen voor importeren van bijv. mineralen, dieren e.d.
LASER		Geeft subsidies aan de landbouwsector, w.o. EU-subsidies.
CBCG	College ter Beoordeling van Geneesmiddelen	Beoordeelt of farmaceutische producten wel of niet voorgeschreven en verkocht mogen worden
GBVW	Gezondheidsbescherming Waren en Veterinaire Zaken	Beoordeelt voedsel, huishoudelijke en veterinaire producten op risico's voor de gezondheid

(Bronnen: Jaarrapporten agentschappen en Instellingsbrieven)

Tabel 4: Onderscheid in producten van agentschappen

Expertproducten	Outputproducten
KNMI	IND
PZD	RAD
CBG	IVOP
KLPD	CJIB
RDR	CAS
DCWT	BPR
RCD	CFI
KWV	Senter

door in hoge mate zelf bepalen wat de voorwaarden zijn voor prestatiesturing. Deze mate van zelfstandigheid gaat duidelijk uit boven de formele vrijheden die agentschappen hebben gekregen door hun status. Bij agentschappen zonder zulke specifieke kennisbenodigdheden zullen ministeries een veel striktere controle en invloed kunnen uitoefenen.

## 7 Conclusie

Nieuw Publiek Management is doorgedrongen in alle voorstellen tot reorganisatie van de overheid. De verspreiding van agentschappen in diverse landen is hier het bewijs van. De veronderstelde voordelen van interne verzelfstandiging vormen de kern van het agentschapsverhaal. Zelfstandigheid in NPM-termen heeft echter een paradoxaal karakter; inputsturing wordt vervangen door meer sturing maar dan op output en prestaties. Dit kan leiden tot verschillen tussen agentschappen, omdat zij, ondanks hun gelijke formele status, in verschil-

lende contexten (taak, omvang) werken.

Het gebruik van de term verzelfstandiging verbergt de politieke en bestuurlijke strijd om controle bij de oprichting van agentschappen. In Nederland is de aandacht pas recent verschoven van voornamelijk financiële sturing naar een breder toezicht op prestaties. In welke mate dit daadwerkelijk heeft geleid tot veranderingen in de mate van zelfstandigheid van agentschappen is niet duidelijk, omdat de contracten tussen agentschappen en ministeries niet openbaar worden gemaakt.

In dit artikel hebben we geprobeerd te laten zien dat de mate van zelfstandigheid van een agentschap afhankelijk is van verschillende contingenties. Er zijn verschillende combinaties van omvang, alternatieve inkomstenbronnen en taak, die van invloed zijn op de (on)mogelijkheden van sturing en controle van agentschappen, op de reactie van agentschappen op kansen en bedreigingen in de omgeving, en op de mogelijkheden van agentschappen om invloed uit te oefenen op de hun opgelegde prestatievereisten. Wanneer we aandacht besteden aan dit soort factoren, is het duidelijk dat de veronderstelde effecten van méér zelfstandigheid niet simpel zijn – zoals verondersteld in NPM-doctrines – maar afhankelijk van de kenmerken van de inter-organisatorische relatie tussen ministerie en agentschap. Het zijn dus niet zozeer de formele uitgangspunten, vastgelegd in de Comptabiliteitswet, die de mate van daadwerkelijke zelfstandigheid van een agentschap bepalen, maar eerder de bovengenoemde – informelere – eigenschappen.

## Noten

1 Agentschappen worden hier als nieuw aangeduid, omdat ze in ideeën over reorganisatie van de overheid ook als zodanig worden benoemd, en omdat het de specifieke identiteit benadrukt die agentschappen recent hebben gekregen. Niettemin zijn wij ons ervan bewust dat er in voorgaande perioden vergelijkbare arrangementen hebben bestaan in de publieke sector. Als gedecentraliseerde organisatorische eenheden hebben *agencies* lang deel uitgemaakt van de publieke sector in landen als Zweden en de Verenigde Staten, maar zijn pas internationaal erkend in de afgelopen twintig jaar. Overigens is het karakter van de agentschappen in Zweden en de vs veranderd in de afgelopen twee decennia, door de introductie van prestatie-indicatoren en meer aandacht voor

efficiency-besparingen (OECD 1998; Pollitt en Bouckaert 2000).

2 Het bestuderen van het proces van agentschapsvorming in verschillende landen levert belangrijke inzichten op in het verloop van hervormingen. In dit artikel wordt er verder niet op ingegaan, maar een verschil in uitgangspositie kan verklaren hoe agentschappen ontstaan en in welke mate verzelfstandiging leidt tot veranderingen in de publieke sector van de onderzochte landen (Talbot e.a. 2000; Pollitt en Bouckaert 2000).

3 Het geven van informatie aan anderen dan de aandeelhouders is niet verplicht.

4 Dit soort retoriek verbergt dat het in feite gaat om voort-

urende ontwikkeling van nieuwe vormen van bureaucrativering (Hoggett 1991; 1996).

5 Vergelijk de bevindingen van Kickert (1998) over de verzelfstandigingsparadox bij zelfstandige bestuursorganen.

6 White (1991) spreekt in dit verband van een 'reversal of control' tussen de agent en de principaal.

7 Momenteel ligt een wetswijzigingsvoorstel voor om de naam agentschap te vervangen door baten-lastendienst

(Brief Minister van Financiën 2000). Nieuwe agentschappen zullen dus voortaan baten-lastendienst heten. Bestaande agentschappen mogen hun naam en de agentschapstitel blijven voeren.

8 Dat geldt ook voor andere landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Australië.

9 Per 2002 zal de Belastingdienst een agentschap worden (dan baten-lastendienst genaamd).

## Literatuur

- Agentschappen bij het Ministerie van Economische Zaken*, 1993, Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993 23183, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer, en Visserij*, 1993, Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993 23 180, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Defensie*, 1993, Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993 23 181, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Justitie*, 1993, Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993 23 182, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Justitie*, 1994, Tweede Kamer, vergaderjaar 1993-1994 23 182, nr. 3.
- Agentschappen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken*, 1994, Tweede Kamer, vergaderjaar 1993-1994 23 708, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat*, 1994, Tweede Kamer, vergaderjaar 1993-1994 23 673, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Defensie*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar 1994-1995 23 181, nr. 2.
- Agentschappen bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar 1994-1995 24 144, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar 1994-1995 24 144, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie Justitie*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar (1994-1995) 23 182, nr. 4.
- Agentschappen bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar (1994-1995) 23 673, nr. 4.
- Agentschappen bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar (1994-1995) 24 145, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Binnenlands Zaken*, 1996, Tweede Kamer vergaderjaar 1995-1996 23 708, nr. 2.
- Agentschappen bij het Ministerie van Justitie*, 1996, Tweede Kamer, vergaderjaar 1995-1996 23 182, nr. 5.
- Agentschappen bij het Ministerie Binnenlands Zaken*, 1997, Tweede Kamer, vergaderjaar 1996-1997 23 708, nr. 1.
- Agentschappen bij het Ministerie van Landbouw Natuurbeheer en Visserij*, 1997, Tweede Kamer, vergaderjaar 1996-1997 23 180, nr. 3.
- Algemene Rekenkamer, 1995, *Zelfstandige bestuursorganen en ministeriële verantwoordelijkheid*. Den Haag, Tweede Kamer vergaderjaar 1994 - 1995 24 130, nr. 3.
- Algemene Rekenkamer, 1999, *Rechtmatigheidsonderzoek 1998*. Tweede Kamer, vergaderjaar 1998-1999 26 627, nrs. 1-2.
- Aucoin, P., 1990, 'Administrative Reform in Public Management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums'. *Governance* 3 (2): 115-137.
- Brief Minister van Financiën, 2000, *Wijziging enkele artikelen van de Comptabiliteitswet onder andere de verdere invoering van het baten-lastenstelsel: Gewijzigd voorstel van wet*. Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000 26 974, nr. 146.
- Carter, N. en P. Greer, 1993, 'Evaluating Agencies: Next Steps and Performance Indicators'. *Public Administration* 71 Autumn, 407-416.
- Considine, M., 1997, 'Managerialism Strikes Out'. In: M. Considine en M. Painter, *Managerialism: The Great Debate*, Melbourne: Melbourne University Press, 88-111.
- Considine, M., 1997, 'The Corporate Management Framework as Administrative Science: A Critique'. In: M. Considine en M. Painter, *Managerialism: The Great Debate*. Melbourne: Melbourne University Press. 44-71.
- Crozier, M., 1964, *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ferguson, C. en D. McGill, 1996, 'The Vision and Reality of an Executive Agency'. In: A. Lawton en D. McKeivitt, *Case Studies in the Public Service*, Oxford: Blackwood Publishers, p. 6-13.
- Gains, F., 2000, *Understanding Department Next Step Agency Relationships*. Department of Politics. Sheffield: University of Sheffield.
- Giddens, A., 1981, *Central Problems in Social Theory: Action Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: MacMillan.
- Giddens, A., 1990, *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Herstel van het primaat van de politiek bij de aansturing van zelfstandige bestuursorganen*, 1995, Tweede Kamer, vergaderjaar 1994-1995 24 130, nr. 5, Den Haag: Sdu.
- Hoggett, P., 1991, 'A New Management in the Public Sector?' *Policy and Politics* 19 (4) 243-256.
- Hoggett, P., 1996, 'New Modes of Control in the Public Sector'. *Public Administration* 74, 9-32.
- Hogwood, B. en M. McVicar, 1997, 'The "Pondlife" of Executive Agencies: Parliament and Informatory Accountability'. *Public Policy and Administration* 12 (2) 95-133.
- Hood, C. 1996, 'Exploring variations in Public Management Reform'. In: H. Bekke, J. Perry en T. Toonen, *Civil Service Systems*, Bloomington: Indiana University Press, p. 268-287.
- Instelling Agentschap Organisatie informatie- en communicatie*

- technologie voor de openbare orde en veiligheid. (ITO), 1998, Tweede Kamer, vergaderjaar 1997-1998 25 827, nr. 1.
- Instelling Agentschap Laser, 1998, Tweede Kamer, vergaderjaar 1997-1998 25 930, nr. 1.
- Instelling Agentschap Inspectie Gezondheidsbescherming, Waren en Veterinaire Zaken, 1999, Tweede Kamer, vergaderjaar 1998-1999 26 493, nr. 1.
- Instelling Agentschap EVD, 1999, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000 27058, nr. 1.
- Kickert, W., 1998, *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten*. Rotterdam: Samson.
- Ministerie van Financiën, 1991, *Verder Bouwen aan Beheer: Rapport van de heroverwegingswerkgroep Beheersregels*. Den Haag.
- Ministerie van Financiën., 1998, *Verder met resultaat: Het agentschapsmodel 1991-1997*. Den Haag.
- OECD, 1998, *Budgeting in Sweden*. Paris: OECD.
- Pfeffer Jeffrey, S. G. en Salanick, G.R., 1978, *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Pollitt, C., 1990, *Managerialism and the Public Services*. Oxford, Basil Blackwood Ltd.
- Pollitt, C., 2000, 'Is The Emperor In His Underwear?' *Public Management: An International Journal of Theory and Research*, 2 (2) 181-199.
- Pollitt, C. en G. Bouckaert, 2000, *Public Management Reform: A comparative analysis*. New York: Oxford University Press.
- Pollitt, C. en H. Summa, 1997, 'Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries.' *Public Money & Management* 17 (1) 7-18.
- Power, M., 1997, *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R., 1981, *Control and Power in Central Local Government Relations*, Gower.
- Rhodes, R., 1998, 'Different Roads to Unfamiliar Places: UK Experience in Comparative Perspective'. *Australian Journal of Public Administration* 57 (4) 19-31.
- Smith, P., 1995, 'On The Unintended Consequences of Publishing Performance Data In The Public Sector'. *International Journal of Public Administration* 18: 277-310.
- Talbot, C., 1996, *Ministers And Agencies: Control, Performance and Accountability*. London, CIFPA.
- Talbot, C., C. Pollitt, K. Bathgate, J. Calufield, J. Reilly en A. Smullen 2000, *The Idea of Agency*. Paper presented for the American Political Studies Association Conference, Washington DC.
- Ter Bogt, H., 1999, 'Financial and Economic Management in Autonomized Dutch Public Organizations.' *Financial Accountability & Management* 15(3): 299-351.
- Van Thiel, S. 2000, *Quangocratization: Trends, Causes and Consequences*. Bestuurskunde. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Verhaak, F., 1997, Shifting Frames of Reference in Dutch Autonomisation Reforms. *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. W. Kickert. Cheltenham, Edward Elger.
- Vernieuwing rijkshuisvestingsstelsel Aanvraag agentschapsstatus Rijksgebouwendienst (vrom), 1997, Tweede Kamer, vergaderjaar 1996-1997 25 449, nr. 1.
- Verzelfstandiging Centrum van Bevordering van Import uit ontwikkelingslanden (CBI), 1997, Staten Generaal, vergaderjaar 1997-1998 25 713, nrs 78 en 1.