

Vergaderjaar 2010–2011

**29 398**

## **Maatregelen verkeersveiligheid**

**Nr. 261**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN INFRASTRUCTUUR EN MILIEU**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 24 januari 2011

Vanwege aanhoudende kritiek en problemen heeft mijn ambtsvoorganger begin 2010 besloten een onafhankelijk, toekomstgericht onderzoek uit te laten voeren naar het CBR. Met deze brief bied ik uw Kamer de onderzoeksrapporten aan<sup>1</sup>. Het onderzoek geeft inzicht in waar het CBR nu staat en welke verbetermaatregelen nodig zijn om het gewenste toekomstbeeld te realiseren.

De uitvoering van het onderzoek viel samen met de benoeming van de nieuwe voorzitter en twee nieuwe leden van de raad van toezicht en de benoeming van de nieuwe directie. De bevindingen van de onderzoekers hebben op hen derhalve geen betrekking.

#### **Oordeel**

Uit het onderzoek komt een zorgwekkend beeld naar voren. Het onderzoek bevestigt eerdere vermoedens dat het slecht gaat met het CBR. Desondanks ben ik geschrokken van de uitkomsten. De financiële situatie van het CBR en de moeizame arbeidsverhoudingen baren mij de meeste zorgen. Ingrijpende maatregelen zijn nodig om van het CBR een gezonde organisatie te maken.

Ik constateer dat voorgaande directies en raden van toezicht de problemen onvoldoende hebben aangepakt en niet in staat zijn geweest om de organisatie te professionaliseren en de cultuur om te vormen. Bovendien hebben zij de organisatie met een groot financieel probleem achtergelaten. Uit het onderzoek blijkt dat de raad van toezicht zijn rol onvoldoende deskundig en onafhankelijk heeft ingevuld. Naar aanleiding van het onderzoek heb ik een indringend gesprek gevoerd met drie leden van de raad van toezicht. Zij hebben inmiddels hun functie neergelegd om ruimte te laten aan herstel van vertrouwen tussen de raad van toezicht, directie en ondernemingsraad. In 2010 waren al drie nieuwe leden van de raad van toezicht benoemd en is een nieuwe directie aangetreden.

<sup>1</sup> Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

## **Uitkomsten onderzoek**

Hierna vat ik per deelonderzoek de belangrijkste uitkomsten samen.

### *Cultuur en Governance*

Op het onderdeel cultuur constateren de onderzoekers dat onderdelen van het CBR uit elkaar zijn gegroeid met verwaarlozing van diverse aspecten van de organisatie tot gevolg. De hoge mate van loyaliteit en betrokkenheid van het personeel houdt de uitvoering gaande, maar de rek lijkt er uit te zijn. De onderzoekers geven aan dat tussen de betrokken actoren sprake is van beperkt onderling vertrouwen en onvoldoende erkenning en respect voor elkaars rol en verantwoordelijkheden. Hierdoor zijn grote verschillen van inzicht over belangrijke kwesties (o.a. pensioenen) ontstaan die niet zijn opgelost en steeds verder zijn geëscaleerd. De onderzoekers spreken van een allesoverheersende machtsstrijd tussen raad van toezicht, directie en ondernemingsraad die het CBR nu al zeven jaar in gijzeling houdt. Volgens de onderzoekers staat wantrouwen binnen de organisatie de gewenste modernisering en verbetering in de weg.

Ten aanzien van de governance concluderen de onderzoekers dat het toezicht, de beleidsmatige sturing en verantwoording in de afgelopen jaren negatief beïnvloed zijn door de organisatiecultuur en het conflict in de belangrijkste bestuurs- en managementrelaties. De toezichthouders zijn niet in staat gebleken de situatie bij het CBR te verbeteren. Het toezichtarrangement is onder andere door het uitblijven van de instellingswetgeving niet meer actueel. Een inhaalslag is nodig waarbij institutionele duidelijkheid, heldere kaders voor het toezicht, onafhankelijkheid en deskundigheid van de interne toezichthouders en openheid en transparantie van belang zijn.

De onderzoekers stellen vast dat het toezicht vanuit het departement in de laatste jaren in toenemende mate is verzakelijkt, maar is bemoeilijkt doordat het CBR nauwelijks in staat is geweest om goede en betrouwbare informatie te produceren over de kwaliteit van de taakuitvoering.

### *Financiën en pensioenen*

De onderzoekers constateren dat de financiële continuïteit van het CBR op een termijn van 1 à 2 jaar in gevaar kan komen als gevolg van de toenemende pensioenkosten, financiële risico's en het beperkte weerstandsvermogen. Het eigen vermogen is vanaf 2007 snel gedaald hoofdzakelijk als gevolg van een reorganisatievoorziening en pensioenen.

De pensioenregelingen zijn volgens de onderzoekers in hun huidige vorm financieel onbeheersbaar en niet houdbaar. In het verleden zijn de pensioenen vaak als wisselgeld gebruikt in de strijd met de ondernemingsraad en daardoor steeds luxer en duurder geworden. Het gaat om aanpassingen die volgens de onderzoekers hoogst ongebruikelijk zijn. Bij ongewijzigde voortzetting kunnen de pensioenkosten in de komende jaren verdubbelen. Aanpassing van de bestaande pensioenregelingen is volgens de onderzoekers onontkoombaar.

De onderzoekers concluderen dat discussies over de pensioenregelingen bemoeilijkt zijn door gebrek aan visie en onvoldoende kennis van zaken. Hierdoor zijn vanuit financiële optiek onverantwoorde beslissingen genomen. De raad van toezicht heeft zich daarbij onvoldoende kritisch opgesteld en heeft meer dan eens steken laten vallen.

De administratieve verantwoording van de pensioenlasten is inconsistent en op onderdelen onnavolgbaar. Opvallende verschillen wekken argwaan en werken wantrouwen in de hand. Voor de suggestie dat er pensioengeld verdwenen is, is geen bewijs gevonden. Wel is tweemaal geld dat bedoeld was voor VUT, pre-pensioen en levensloop voor de financiering van de pensioenen gebruikt.

#### *Kwaliteit van de taakuitvoering en informatievoorziening*

De onderzoekers concluderen dat het CBR met succes de verbetering van de vier hoofdprocessen (rijvaardigheid, theorie, rijgeschiktheid, vakbekwaamheid) heeft aangepakt. Dit heeft geleid tot een aanwijsbare verbetering van de prestaties. De afgesproken prestaties worden grotendeels gehaald. De opgave is nu om het behaalde niveau vast te houden en verder te verbeteren. Bij het proces rijgeschiktheid gaan de verbeteringen trager. De ICT-systemen spelen daarbij een negatieve hoofdrol. De kwaliteit van de informatievoorziening is volgens de onderzoekers in totaliteit onvoldoende. De juistheid van managementinformatie is hierdoor niet te garanderen. Voor de reguliere financiële management- en sturingsinformatie zijn wel goede ontwikkelingen in gang gezet.

#### *Verbeterstrategie*

Uit het onderzoek blijkt dat het CBR op veel punten moet verbeteren. Het onderzoek biedt hiervoor veel handvatten. De onderzoekers bevelen een verbeterstrategie aan die uitgaat van revitaliseren, orde op zaken stellen en energiek veranderen. Zij geven aan dat het CBR in staat moet worden geacht de nodige veranderingen op eigen kracht te bewerkstelligen, gezien de krachtige intenties van de nieuwe directie, de vernieuwde raad van toezicht, de ondernemingsraad en de medewerkers. Hiervoor is het echter wel nodig dat alle partijen bereid zijn om over hun eigen schaduw heen te stappen en de blik naar de toekomst te richten.

#### **Overleg en afspraken met directie en raad van toezicht CBR**

De uitkomsten van het onderzoek heb ik besproken met de directie en de raad van toezicht. Het CBR heeft aangegeven mijn oordeel over het onderzoek en mijn zorgen te delen. De directie heeft mij daarnaast haar integraal verbeterprogramma 2011 – 2014 overhandigd en toegelicht. Dit verbeterprogramma is als bijlage bij deze brief opgenomen<sup>1</sup>.

Ik heb met de directie en de raad van toezicht afgesproken dat de uitvoering van het verbeterprogramma voortvarend ter hand wordt genomen en dat ik over de voortgang daarvan maandelijks wordt geïnformeerd. In juni beoordeel ik of het CBR voldoende voortgang heeft geboekt. Vanuit mijn rol hecht ik er belang aan dat een aantal punten met voorrang wordt uitgevoerd. De processen en ICT-systemen moeten op orde worden gebracht om de kwaliteit van de dienstverlening structureel te verbeteren. De kwaliteit van het midden-management en de medezeggenschapstructuur moeten worden aangepakt omdat dit een belangrijke voorwaarde is bij het normaliseren van de arbeidsverhoudingen. Om de financiële situatie op orde te krijgen is het noodzakelijk dat uiterlijk juni 2011 zicht is op de beëindiging van de kostbare eindloonregeling. Ik heb de directie duidelijk gemaakt dat ik in geen geval financieel zal bijspringen om deze onbeheersbare regeling in stand te houden. Ook zal ik niet toestaan dat de toenemende kosten worden afgewenteld op de klanten van het CBR.

<sup>1</sup> Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

## **Overleg met ondernemingsraad CBR**

Naar aanleiding van het onderzoek heb ik tevens overleg gevoerd met de ondernemingsraad van het CBR. In dit overleg heb ik de ondernemingsraad gevraagd om de blik op de toekomst te richten en de directie van het CBR te steunen in de uitvoering van het verbeterplan. De ondernemingsraad heeft daarbij zijn steun aan het verbeterprogramma uitgesproken en heeft daarbij aandacht gevraagd voor de termijnen.

Tevens is stilgestaan bij het verleden. De ondernemingsraad heeft aangegeven dat een aantal kwesties diepgaander onderzocht hadden moeten worden. Aangezien het onderzoek toekomstgericht is en geen uitputtende geschiedschrijving, vond ik het vanuit mijn rol niet nodig om het verleden nog verder te onderzoeken. Daarnaast zou dit naar mijn mening niet tot andere verbetermaatregelen hebben geleid.

De ondernemingsraad heeft herhaaldelijk vermoedens geuit dat in het verleden pensioengelden «verdwenen» zouden zijn. In het onderzoek zijn hiervoor geen aanwijzingen aangetroffen. Ook heeft de ondernemingsraad vermoedens geuit over andere frauduleuze handelingen van voorgaande bestuurders. De ondernemingsraad is er op gewezen dat bij vermoedens van strafbare feiten aangifte dient te worden gedaan bij het Openbaar Ministerie.

## **Terugvalopties CBR**

Op basis van het voorliggende ambitieuze verbeterprogramma en de al getroffen maatregelen heb ik vertrouwen in de nieuwe directie en de raad van toezicht het CBR. Ik acht hen in staat om het CBR om te kunnen vormen tot een goed functionerende organisatie. Wel constateer ik dat er met de financiële problematiek en de moeizame arbeidsverhoudingen twee grote risico's liggen. In dit verband wijs ik ook op het overleg met de vakbonden over een nieuwe CAO voor het CBR dat eind december 2010 is vastgelopen. De situatie blijft dan ook kwetsbaar.

In het komende half jaar zal ik de voortgang van de uitvoering van het verbeterprogramma kritisch en intensief volgen. Eind juni 2011 zal ik vaststellen of het CBR voldoende voortgang heeft geboekt met de uitvoering van het verbeterprogramma en zal ik bepalen of het CBR in zijn huidige vorm nog levensvatbaar is. Indien dit niet het geval is, zal ik vanuit mijn verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de taakuitvoering, verdergaande maatregelen treffen. Met het oog hierop onderzoek ik mogelijke terugvalopties voor het CBR. De instellingswetgeving CBR houd ik tot dat moment aan.

De minister van Infrastructuur en Milieu,  
M. H. Schultz van Haegen-Maas Geesteranus