

Andersson  
Elffers  
Felix

seo • economisch onderzoek

# Wettelijke evaluatie Raad voor Accreditatie

## Eindrapportage

1 september 2021

**Datum**

1 september 2021

**Opdrachtgever**

Ministerie van EZK

**Onderzoeksteam**

Jasper Sterrenburg (AEF)

Sander Geurts (AEF)

Daan Boot (AEF)

Michiel Bijlsma (SEO)

Marilou van Vlaanderen (SEO)

Thomas Ongenae (SEO)

**Referentie**

GE48

**AEF**

bezoekadres	Maliebaan 16	3581 CN Utrecht	tel.nr.	+31 30 236 30 30
postadres	Postbus 85198	3508 AD Utrecht	website	<a href="http://www.aef.nl">www.aef.nl</a>

**SEO**

bezoekadres	Roetersstraat 29	1018 WB Amsterdam	tel.nr.	+31 20 525 16 30
			website	<a href="http://www.seo.nl">www.seo.nl</a>

# / Inhoud

/	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>
/ 1	<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1	Aanleiding en vraagstelling	8
1.2	Onderzoekskader	8
1.3	Onderzoeksaanpak	10
1.4	Leeswijzer	11
/ 2	<b>De RvA in context</b>	<b>12</b>
2.1	Historisch perspectief	12
2.2	Wettelijke taken en bevoegdheden	12
2.3	Interne governance	13
2.4	Externe governance	16
2.5	De kwaliteitsinfrastructuur	17
2.6	Overige ontwikkelingen evaluatieperiode	19
/ 3	<b>Doeltreffendheid</b>	<b>22</b>
3.1	Deskundigheid en expertise	22
3.2	Onafhankelijkheid	24
3.3	Transparantie	28
3.4	Zorgvuldigheid en consistentie	31
3.5	Responsiviteit	34
3.6	Samenwerking	39
3.7	Slagvaardigheid	42
/ 4	<b>Doelmatigheid</b>	<b>46</b>
4.1	Diensten	46
4.2	Processen	52
4.3	Middelen	53
/ 5	<b>Conclusies</b>	<b>56</b>
5.1	Hoofdconclusie	56
5.2	Doeltreffendheid	57
5.3	Doelmatigheid	58
/ 6	<b>Aanbevelingen</b>	<b>60</b>
/ 7	<b>Bijlagen</b>	<b>62</b>
A.	Kerncijfers (relevante tabellen en grafieken)	62
B.	Enquête-uitkomsten	69
C.	Gesprekspartners en focusgroepen	87

# / Managementsamenvatting

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft AEF en SEO Economisch Onderzoek verzocht de doeltreffendheid en doelmatigheid van de Raad voor Accreditatie (RvA) te evalueren. De RvA valt onder beleidsverantwoordelijkheid van de Minister van EZK en is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Daardoor is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing op de RvA, die voorschrijft dat deze vijfjaarlijks wordt geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid. Het evaluatieonderzoek gaat in op het functioneren van de RvA ter uitvoering van zijn wettelijke taken, op basis van de geldende wet- en regelgeving tijdens de evaluatieperiode die loopt van januari 2016 tot en met december 2020.

Het evaluatieonderzoek beantwoordt vier hoofdvragen:

1. Hoe zag de governance structuur eruit in de periode januari 2016 – december 2020?
  2. Hoe doelmatig opereerde de RvA in de periode 2016-2020?
  3. Hoe geeft de RvA doeltreffend invulling aan de door hem te behalen doelen?
  4. Wat was de maatschappelijke bijdrage van de RvA in de periode januari 2016 – december 2020?
- De vragen zijn geadresseerd op basis van deskresearch, interviews, een enquête onder de afnemers van de diensten van de RvA en een vijftal focusgroepen.

## De RvA opereert en ontwikkelt in een dynamische context

We observeren dat de RvA gedurende de evaluatieperiode een aantal belangrijke ontwikkelingen heeft doorgemaakt. In 2017 heeft een reorganisatie plaatsgevonden, waarbij taken en verantwoordelijkheden van bepaalde medewerkers zijn gewijzigd.<sup>1</sup> In dat jaar werd ook de werkwijze voor het beoordelen van schema's en accepteren van externe schemabeheerders aangepast. In 2018 is RvA het bredere programma 'Digishift Rv@' gestart met de inrichting van de online rapportagetool (genaamd Prisma), die een jaar later operationeel werd. Het doel van de rapportagetool is onder meer het standaardiseren en automatiseren van het beoordelingsproces, met het doel om beoordelingen meer geharmoniseerd (en ook met een consistentere kwaliteit) te kunnen uitvoeren. In juni 2019 heeft de RvA een nieuw, tweehoofdig bestuur aangesteld, die verdere transitie in werking heeft gezet richting verdere digitalisering van het proces, met het uiteindelijke doel om meer 'risicogebaseerd' en minder taakgericht te kunnen werken. Deze ontwikkelingen zijn nodig als RvA om in steeds dynamischer speelveld te kunnen blijven opereren. De technologische ontwikkelingen gaan bijvoorbeeld snel, ook bij de gebruikers van de RvA en is er een toenemende vraag naar accreditatie als instrument binnen verschillende beleidsterreinen en overheidspartners.

## De RvA opereert over het algemeen doeltreffend en doelmatig

Over het algemeen concluderen wij dat de RvA gedurende de evaluatieperiode op een doeltreffende en doelmatige wijze uitvoering heeft gegeven aan de taakuitvoering. Daarbij is de RvA ondersteund door een effectieve interne en externe governancestructuur. Ook is de RvA zich bewust van maatschappelijke ontwikkelingen en reageert daar waar mogelijk op.

---

<sup>1</sup> Dit betrof een stroomlijning van de primaire werkprocessen naar een (accreditatie)normgerichte structuur.

De RvA heeft gedurende de evaluatieperiode een aanzienlijke professionaliseringslag gemaakt.

- ▶ Sinds de introductie van het tweehoofdig bestuur waait er een nieuwe wind binnen de organisatie. De organisatie is bezig met een professionaliseringslag en het bestuur treedt meer naar buiten om accreditatie voor het voetlicht te brengen. Dit beeld wordt zowel door interne en externe respondenten herkend.
- ▶ De digitalisering van de organisatie: standaardiseren van processen en harmoniseren van normen en rapportages, richting analyse van de data van de eigen beoordelingen, zodat het lerend vermogen wordt vergroot. De RvA heeft Prisma ontwikkeld, een rapportagetool, waarin de accreditatienormen en het accreditatieproces zijn gestandaardiseerd en geharmoniseerd. Ook genereert de tool template rapportages.
- ▶ Als 'stip op de horizon' wil de RvA accreditatiebeoordelingen kunnen uitvoeren op basis van reële risico's: het risicogebaseerd toetsen. Dit houdt concreet in dat de RvA, gericht kan accrediteren binnen sectoren, bedrijven of onderdelen daarvan. Daarvoor is voornoemde digitalisering een belangrijke randvoorwaarde. Door harmonisatie van de informatiestromen wordt het voor de RvA mogelijk om een lerend vermogen te ontwikkelen vanuit eerdere accreditatiebeoordelingen.

In ons beeld heeft de RvA hiermee belangrijke stappen gezet richting de toekomst en is de RvA de juiste richting ingeslagen. Tegelijkertijd is de RvA daar nog niet: er zijn aandachtspunten op het gebied van doeltreffendheid en doelmatigheid. Hieronder geven we onze belangrijkste conclusies weer:

### Doeltreffendheid

- ▶ We zien dat de kwaliteit van de dienstverlening op peil is. De deskundigheid en expertise zijn geborgd door interne processen en de vormgeving van de governance. Op het gebied van deskundigheid blijft schaarste van vakdeskundigen in bepaalde sectoren een punt van aandacht en een risico. De RvA is zich hiervan bewust en neemt maatregelen, maar heeft niet alle factoren (de krappe arbeidsmarkt) in de hand. Mogelijk kan nog meer internationale samenwerking en uitwisseling van vakdeskundigen soelaas bieden.
- ▶ De RvA laat een positieve ontwikkeling zien op het gebied van zorgvuldigheid en consistentie in het accreditatieproces, mede dankzij standaardisering door digitalisering. Uit de algemene ervaringen van gebruikers blijkt dat de RvA op dit moment nog wel kan winnen op het gebied van consistentie. Er zijn soms nog grote verschillen tussen beoordelaars ten aanzien van interpretaties van normen en persoonlijke werkwijzen. Sommige beoordelaars stellen zich wat formeel op, en verliezen zich in details, terwijl het wezenlijke gesprek over reële knelpunten niet wordt gevoerd. Standaardisering van het proces door digitalisering draagt daaraan bij, maar het vergt ook een andere benadering en werkwijze.
- ▶ De RvA opereert onafhankelijk van beleid en politiek en ook van klanten. Punt van aandacht op het gebied van onafhankelijkheid, is dat soms niet helemaal kan worden voorkomen dat in kleine sectoren een externe vakdeskundige een 'dubbele pet' op heeft, dus ook een ander belang kan hebben. De RvA is zich hiervan bewust en neemt maatregelen om dit zoveel mogelijk te voorkomen, door bijvoorbeeld beoordelaars in het buitenland te zoeken.
- ▶ Door de hele evaluatie heen zien we dat de RvA op meerdere punten nog winst kan halen op het gebied van communicatie. Dit komt bijvoorbeeld terug in het onderdeel transparantie, waar we zien dat communicatie in en rondom het accreditatieproces op punten kan worden verbeterd. Maar ook op gebieden waarop de RvA in de afgelopen jaren verbeteringen heeft doorgevoerd,

zoals rondom feedback- en klachtenprocedures (onderdeel van responsiviteit), worden deze verbeteringen nog niet door respondenten herkend, of weet men niet waar de informatie te vinden is. Als concreet voorbeeld kan de informatie op de website over de klachtenprocedure worden verbeterd.

- ▶ De RvA is responsief en verzamelt signalen uit de buitenwereld, is zich bewust van maatschappelijke ontwikkelingen en reageert daar waar mogelijk op. Uit de vorige evaluatie kwam de aanbeveling naar voren dat de RvA meer een voorlichtingsrol op zich zou moeten nemen om accreditatie in de buitenwereld voor het voetlicht te brengen. Het bestuur geeft hier op een goede wijze opvolging aan, door bijvoorbeeld vaker deel te nemen aan congressen en door meer te doen aan publiekscommunicatie. Ook in internationale context, in de European co-operation for Accreditation (EA) neemt de RvA een voortrekkersrol op zich. De RvA heeft dan ook internationaal een goede reputatie. Toch is er voor de RvA nog veel te winnen aan bekendheid en bereik van het instrument accreditatie.
- ▶ De RvA geeft er blijk van in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, gelet op de positionering van de RvA bij aanvang van de COVID-19 pandemie, waarin de RvA aanbod om accreditatie als middel in te zetten bij toetsing van testlaboratoria. Uit dit voorbeeld bleek ook dat de RvA nog aan bekendheid te winnen heeft, aangezien het RIVM in eerste instantie reeds een eigen validatiesysteem had opgezet. In dit kader zien we dat de samenwerking met overheidspartners (met name het Ministerie van EZK) constructief is, maar op beleidsniveau zou de samenwerking vanuit beide kanten meer kunnen worden opgezocht. Het Ministerie van EZK zou de RvA verder kunnen ondersteunen bij de positionering van de RvA bij andere departementen, om te zien waar accreditatie nog meer zou kunnen worden toegepast.

## Doelmatigheid

- ▶ Uit de vorige evaluatie kwamen aanbevelingen naar voren om de voorspelbaarheid rondom de financiële en administratieve lasten voor gebruikers te vergroten en doorlooptijden meer centraal te stellen. De RvA heeft concreet opvolging gegeven aan deze aanbevelingen. Meest prominent is de uitrol van de online rapportagetool Prisma. Deze had moeten leiden tot een geharmoniseerd en gestandaardiseerd accreditatieproces, maar kwam gedurende de evaluatieperiode met moeite van de grond. Door de moeizame uitrol heeft nog niet iedere gebruiker de voordelen ervaren.
- ▶ Op het gebied van opbouw van de tarieven is de RvA transparant. Samenhangend met transparantie is ook weerstand bij gebruikers over de aard van bepaalde kosten, alsook de hoogte van de kosten. Voorspelbaarheid van de kosten blijft een punt van aandacht. Op het gebied van doorlooptijden is de RvA proactief gaan monitoren. Uit deze monitoring volgt dat de doorlooptijden gedurende de evaluatieperiode zijn gestegen, in plaats van gedaald. Vaste normering van de doorlooptijden acht de RvA niet haalbaar, gelet op de verschillende typen accreditaties, gebruikers en factoren die van invloed zijn op de doorlooptijden. Ook het handelen van gebruikers is daarbij van invloed. De RvA kan nog winst behalen door met gebruikers te blijven zoeken naar manieren om het proces en de doorlooptijden te verkorten. Qua interne organisatie zien we dat de wijzigingen in de interne governance (tweekoppig bestuur, managementteam, 'zelfsturende teams'), hebben bijgedragen aan de professionalisering van de RvA. Met de ingezette digitalisering kan ook de planning- en controlcyclus worden versterkt. Ten aanzien van de middelen van de RvA constateren we – voor zover we kunnen beoordelen – geen bijzonderheden. Bedrijfsvoeringskosten zijn afgelopen jaren flink gestegen. Deels gaat het om investeringskosten, maar een deel is ook structureel. Dit is met name toe te rekenen aan de inzet

op digitalisering. Deze investeringen zien wij als noodzakelijk en, voor zover wij hebben kunnen beoordelen, proportioneel.

## Aanbevelingen

Op basis van de evaluatie hebben we een aantal aanbevelingen:

### 1. **Blijf investeren in digitaliseren en risicogebaseerd werken en hou daarbij oog voor andere veranderkundige aspecten.**

De RvA heeft met de digitalisering en het risicogebaseerd accrediteren een aantal belangrijke transitieën in gang gezet. We moedigen de RvA aan om op de ingeslagen weg door te gaan en hierin te blijven investeren, met ruime aandacht aan communicatie over actuele ontwikkelingen, zowel naar gebruikers toe, maar ook binnen de organisatie. Het huidige bestand van (interne en externe) beoordelaars moet actief worden betrokken in de transitie naar een digitale RvA die risicogebaseerd accreditatie geeft.

### 2. **Investeer in communicatie richting gebruikers en beoordelaars.**

Meerdere aandachtspunten die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn te voorkomen, te verhelpen of te verzachten door betere communicatie. Hierbij luidt onze aanbeveling: voorzie in heldere communicatie en neem interne en externe stakeholders mee in ontwikkelingen en nieuwe werkwijzen. Denk hierbij aan terugkoppeling richting gebruikers over hetgeen de feedbackprocedure (KTO) oplevert, informatie rondom de klachtenprocedure op de website en verwachtingsmanagement en heldere uitleg over de daadwerkelijke kosten van accreditatie. Ook de communicatie richting beoordelaars kan duidelijker: wat verwacht de RvA van hen en waarom? Gelet op de genoemde transitieën waar de RvA momenteel in zit.

### 3. **Blijf samen met beleidspartners zoeken naar manieren om de maatschappelijke waarde van accreditatie te vergroten.**

Het publieke belang van kwaliteitsborging wordt steeds relevanter in de snel veranderende maatschappij. Ook het instrument en de inzet van accreditatie wordt op verschillende manieren geïnterpreteerd. Voor welke beleidsvraagstukken is accreditatie een geschikt instrument? Waar kan dit nog meer worden ingezet? De relatie tussen het Ministerie van EZK en de RvA kenmerkt zich als een goede relatie, die passend is bij de zbo-taak van de RvA. De RvA is wel zoekend naar manieren om het middel accreditatie maatschappelijk breder in te zetten. Een visie vanuit het departement, ten aanzien van de verschillende beleidsterreinen waarin accreditatie een rol zou kunnen spelen, zou daarbij helpen. Het verdient aanbeveling, zowel voor het Ministerie van EZK als de RvA om samen te zoeken naar manieren om accreditatie in te zetten en/of de bekendheid van accreditatie te vergroten. Dit vergt ook een samenwerking op dit onderwerp met andere overheidspartners, waaronder in elk geval het Ministerie van IenW als belangrijke partner van de RvA.

**4. Verken (met gebruikers) de mogelijkheden om doorlooptijden te verkorten en administratieve lasten te beperken.**

De doorlooptijden en de administratieve lasten zijn niet gedaald ten opzichte van vorige evaluatie, ondanks dat de RvA verschillende initiatieven heeft ontplooid om dit te verbeteren. De RvA en klanten kunnen middels een praktijkoefening (bijvoorbeeld een fictieve casus) onderzoeken waar knelpunten zitten omtrent doorlooptijden en administratieve lasten.



# / 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en vraagstelling

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft AEF en SEO Economisch Onderzoek verzocht de doeltreffendheid en doelmatigheid van de Raad voor Accreditatie (RvA) te evalueren. De RvA valt onder beleidsverantwoordelijkheid van de Minister van EZK en is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Daardoor is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing op de RvA, die voorschrijft dat deze vijfjaarlijks wordt geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid.

Dit evaluatieonderzoek gaat in op het functioneren van de RvA ter uitvoering van zijn wettelijke taken, op basis van de geldende wet- en regelgeving tijdens de evaluatieperiode die loopt van januari 2016 tot en met december 2020. In het evaluatieonderzoek werken wij met vier hoofdvragen:

5. Hoe zag de governance structuur eruit in de periode januari 2016 – december 2020?
6. Hoe doelmatig opereerde de RvA in de periode 2016-2020?
7. Hoe geeft de RvA doeltreffend invulling aan de door hem te behalen doelen?
8. Wat was de maatschappelijke bijdrage van de RvA in de periode januari 2016 – december 2020?

## 1.2 Onderzoekskader

### Doeltreffendheid en doelmatigheid

Onderstaande tabel operationaliseert doeltreffendheid en doelmatigheid in termen van indicatoren.

Onderwerp	Omschrijving	Indicator
<b>Doeltreffendheid</b>		
Deskundigheid en expertise	Binnen de RvA is kennis en expertise van het accreditatieproces en de onderliggende normen aanwezig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kwaliteit beoordeling</li> <li>▶ Kwaliteit accreditatieproces</li> <li>▶ Deskundigheid RvA</li> </ul>
Onafhankelijkheid	De RvA opereert onafhankelijk ten opzichte van klanten, beleidsmakers en de politiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Onafhankelijke governance</li> <li>▶ Zelfstandige besluitvorming</li> <li>▶ Heldere wettelijke randvoorwaarden</li> </ul>
Transparantie	De RvA is transparant over het accreditatieproces en de inhoud van de beoordelingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Goede informatievoorziening</li> <li>▶ Tijdige communicatie</li> <li>▶ Toegankelijkheid</li> </ul>

Zorgvuldigheid en consistentie	De RvA is zorgvuldig in zijn optreden en consistent in zijn beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aantal klachten</li> <li>▶ Tevreden klanten</li> <li>▶ Interne 'checks and balances'</li> </ul>
Responsiviteit	De RvA verzamelt en reageert op input en signalen vanuit de buitenwereld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mogelijkheid tot klachten of evaluatie</li> <li>▶ Stakeholders voldoende betrokken via overleggrema</li> </ul>
Samenwerking	De RvA werkt samen met stakeholders om de kwaliteit van het accreditatieproces te vergroten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reguliere samenwerkingsverbanden</li> <li>▶ Opbrengsten samenwerking</li> </ul>
Slagvaardigheid	De RvA beschikt over de juiste interventiebevoegdheden en maakt daarvan een passend gebruik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aantal interventies</li> <li>▶ Afgewogen inzet interventiemogelijkheid</li> </ul>

### **Doelmatigheid**

Diensten	De dienstverlening van de RvA vindt efficiënt plaats tegen een redelijke vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Doorlooptijden</li> <li>▶ Tarieven</li> <li>▶ Verantwoording tijdsbesteding</li> </ul>
Middelen	De RvA springt efficiënt om met mensen en middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bedrijfsvoeringskosten</li> <li>▶ Verloop en verzuim personeel</li> </ul>
Processen	Processen ondersteunen een efficiënte dienstverlening en zijn niet onnodig complex	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Administratieve lasten</li> <li>▶ Interne budgetprocessen</li> </ul>

### **Governance**

Governancestructuur betreft de aansturing van de organisatie en het systeem van van checks-en-balances daaromheen. Een goede governance geeft invulling aan sturing, beheersen, toezicht en verantwoording. Relevant is hoe de governance functioneert, hoe deze in de periode van de evaluatie is aangepast, wat daarvan de intentie was en of het gewenste effect van aanpassing is bereikt. Relevante vragen die hiertoe behoren zijn: vanuit welk wettelijk kader opereert de RvA? Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de governancestructuur in de periode januari 2016 – december 2020?

We bespreken de governance over de evaluatieperiode in hoofdstuk 2: RvA en context en laten het onderwerp governance terugkomen in de afzonderlijke elementen van doeltreffendheid en doelmatigheid. We nemen de governance ten slotte mee in onze conclusies en aanbevelingen.

### **Maatschappelijke bijdrage**

De rol van de RvA is er een van ondersteunen van maatschappelijk vertrouwen. Wat deed de RvA om zijn maatschappelijke bijdrage te vergroten? Welke rol speelden maatschappelijke overwegingen bij

het stellen van doelen en prioriteiten? Hoe werd de communicatie gezocht met maatschappelijke vertegenwoordigers? Hoe is de kwaliteit van samenwerking met het externe netwerk? Wat is de rol in het publieke debat? Hoe zichtbaar was de kwaliteitsinfrastructuur?

De publieke taak vormt de kern van de manier waarop wij hebben gekeken naar de RvA. De maatschappelijke bijdrage van de RvA betrekken wij in ons evaluatiekader en nemen wij mee in de bespreking van de afzonderlijke paragrafen rondom doeltreffendheid en doelmatigheid van de RvA.

### Opvolging aanbevelingen KWINK

In 2016 heeft onderzoeksbureau KWINK de eerste ZBO-evaluatie van de RvA uitgevoerd. Uit de evaluatie volgde vier aanbevelingen gericht aan de RvA:

1. Speel een actievare rol in het voor het voetlicht brengen van de rol van accreditatie in het systeem van toezicht als geheel;
2. Richt een laagdrempelig feedback systeem in;
3. Blijf inspanningen plegen om administratieve lasten te verlichten en de transparantie en voorspelbaarheid van de kosten te vergroten;
4. Stel doorlooptijden meer centraal.

De opvolging van de aanbevelingen van KWINK (2016) hebben invloed op de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de RvA in de evaluatieperiode 2016 – 2020. Zodoende is de opvolging van de aanbevelingen integraal onderdeel van het onderzoekskader. De eerste twee aanbevelingen over voorlichting en het laagdrempelige feedbacksysteem worden uitgelicht in de paragraaf Responsiviteit. De aanbevelingen omtrent transparantie en control van de financiële en administratieve lasten en doorlooptijden komen terug in de paragraaf over de doelmatigheid van Diensten.

## 1.3 Onderzoeksaanpak

We hebben een onderzoeksaanpak gekozen met een combinatie van onderzoeksmethoden: deskresearch, een aantal interviews, een enquête onder de afnemers van de diensten van de RvA en een vijftal focusgroepen.

### Deskresearch

De deskresearch heeft plaatsgevonden op basis van een revisie van documenten zoals jaar- en publieksverslagen, de jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken en het volledige verslag van de evaluatie ("peer review") door de European co-operation for Accreditation (EA).

### Enquête

Er is een enquête uitgevoerd onder 634 afnemers van diensten van de RvA. In totaal waren er 437 respondenten op de enquête, waarvan er 385 personen de enquête volledig hebben ingevuld. Dit is een respons van 60,7% met een volledig ingevulde enquête, een bijzonder hoge respons voor een dergelijke uitvraag. De enquête kent dezelfde opzet als de enquête die uitgevoerd is in 2016, met een aantal aanvullingen en geeft daarmee vergelijkingsmateriaal ten opzichte van de enquête uit 2016.

## Interviews

In totaal zijn drie verkennende en zeven verdiepende gesprekken gevoerd met stakeholders in en rondom de RvA. Uit de deskresearch, de enquête en de verkennende gesprekken hebben we, om de evaluatie te richten, belangrijke thema's (in de vorm van zgn. werkhypothesen) geïdentificeerd die bij de RvA naar voren kwamen tijdens de evaluatieperiode. Deze hebben we vervolgens getoetst in de verdiepende gesprekken en in de focusgroepen.

## Focusgroepen

Er zijn vijf focusgroepen gehouden met homogene deelnemersgroepen in en rondom de RvA: conformiteitsbeoordelende instanties, interne en externe beoordelaars, de gebruikersraad, de ondernemingsraad, en een adviespanel van belanghebbenden. In elke focusgroep hebben we aan de deelnemers voor die groep relevante stellingen voorgelegd, die we hadden opgesteld aan de hand van beelden en werkhypothesen uit de verkennende fase van het onderzoek. Bij elke focusgroep waren 5-6 deelnemers aanwezig ter bespreking en discussie van de stellingen.

## 1.4 Leeswijzer

Ten eerste geven we in hoofdstuk 2 een beschrijving van de context waarbinnen de RvA opereert. In hoofdstuk 3 en 4 gaan we achtereenvolgens in op de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de RvA. Elk element van doeltreffendheid en doelmatigheid (uit ons evaluatiekader) werken we uit in een paragraaf en een tussenconclusie. In hoofdstuk 5 werken we de conclusies uit, en gaan we in op de maatschappelijke bijdrage van de RvA. Dit wordt gevolgd door de aanbevelingen in hoofdstuk 6. Ten slotte bevat het rapport appendices met data uit de jaarverslagen van de RvA over de periode 2016-2020, een overzicht van personen die gesproken zijn voor de interviews, gegevens met betrekking tot de focusgroepen die hebben plaatsgevonden en een overzicht van de uitkomsten van de enquête.

## / 2 De RvA in context

In dit hoofdstuk beschrijven we de context waarbinnen de RvA opereert. Dit dient als uitgangspunt voor de evaluatie van het functioneren van de RvA in termen doeltreffendheid en doelmatigheid. We gaan achtereenvolgens in op de ontstaansgeschiedenis van de RvA, de wettelijke taken en bevoegdheden, de organisatiestructuur, de externe governance en het ecosysteem van actoren waarbinnen de RvA opereert.

### 2.1 Historisch perspectief

De RvA kent zijn oorsprong in het private domein. In 1995 is de RvA als non-profit stichting ontstaan uit een fusie van drie private partijen.<sup>2</sup> Per 1 januari 2010 is de RvA door de Nederlandse overheid aangewezen als nationale accreditatieinstelling. De aanstelling kwam voort uit de Europese Verordening 765/2008 (hierna: de verordening) en de daarop gebaseerde Wet Aanwijzing Nationale Accreditatie Instantie (Wanai). De verordening schrijft EU-lidstaten voor een nationale accreditatieinstantie aan te wijzen; de Wanai is de Nederlandse invulling daarvan.

De verordening eist dat de nationale accreditatieinstantie openbaar gezag uitoefent. Artikel 2 van de Wanai wijst het bestuur van de RvA aan als bestuursorgaan. Het bestuursorgaan werd – gegeven de rechtsvorm van de RvA als privaatrechtelijke stichting – een privaatrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Op de RvA zijn – onder andere – de Algemene wet bestuursrecht (Awb), de Wet openbaar bestuur (Wob) en de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing. De RvA valt onder de ministeriële verantwoordelijkheid van de minister van EZK.

### 2.2 Wettelijke taken en bevoegdheden

Volgens de toelichting op de Wanai leidt accreditatie tot gelijkwaardigheid van certificaten, keuringen en testen (hierna: conformiteitsbeoordelingen) en dus tot wederzijds vertrouwen tussen de lidstaten op dit gebied.<sup>3</sup> Kort gezegd dient het beoordelen van conformiteitsbeoordelingsinstanties (CBI's) een publiek belang. Het publieke belang heeft hierbij betrekking op het waarborgen van het vrije verkeer van goederen op de Europese interne markt en een hoog beschermingsniveau voor algemene belangen als gezondheid en veiligheid. Accreditatie zorgt ervoor dat belanghebbenden partijen een gerechtvaardigd vertrouwen kunnen hebben in de conformiteitsverklaringen en beoordelingsrapporten van de CBI's.

Tegen deze achtergrond is de RvA op basis van artikel 4 Wanai belast met:

- ▶ het uitvoeren van de in de verordening aan de nationale accreditatieinstantie opgedragen taken; en,

---

<sup>2</sup> De Nederlandse Kalibratie Organisatie (NKO), de Stichting Erkenning Laboratoria en Inspectie-instellingen (STERLAB/STERIN) en de Raad voor Certificatie (RvC).

<sup>3</sup> Memorie van Toelichting op de Wanai, p. 1.

- ▶ het verrichten van werkzaamheden op het gebied van accreditatie in verband met de uitvoering van verdragen of internationale afspraken, na een daartoe strekkend verzoek van Onze Minister.

Hieronder gaan we nader in op de wettelijke taken van de RvA die voortkomen uit respectievelijk artikel 4 sub a en sub b.

### **Wanai artikel 4 sub a: uitvoeren wettelijke taken Verordening 765/2008**

Uit hoofde van Artikel 4 sub a is de RvA belast met het uitvoeren van de taken die op grond van de verordening worden opgedragen aan de nationale accreditatieinstelling: het beoordelen en controleren van CBI's, en de collegiale toetsing van andere nationale accreditatieinstellingen binnen de EU. Hieronder lichten we de drie wettelijke taken uit de verordening nader toe.

Artikel 5 lid 1 uit de Verordening beschrijft het beoordelen van te accrediteren instanties als wettelijke taak. De RvA beoordeelt of een keuringsinstantie, certificeringsinstantie, inspectie-instantie of een laboratorium (conformiteitsbeoordelende instanties, afgekort: CBI's) onpartijdig, consistent en competent zijn werk uitvoert. Bij een positieve beoordeling geeft de RvA een formele verklaring af dat de instantie voldoet aan de eisen conform de Europese geharmoniseerde normen en eventuele aanvullende eisen.

Artikel 5 lid 3 en lid 4 uit de Verordening beschrijft het periodiek monitoren (controleren) van de geaccrediteerde instellingen als tweede wettelijke taak. Wanneer de RvA bij controle een afwijking van de normen vaststelt, dient de RvA binnen een redelijke termijn passende maatregelen te nemen om de accreditatie te beperken, op te schorten of in te trekken.

Artikel 10 uit de Verordening beschrijft de derde wettelijke taak: de collegiale toetsing (Engelse term: 'peer review') tussen de nationale accreditatie-instanties die deel uitmaken van de Europese samenwerking voor Accreditatie (EA). EA-leden toetsen iedere vier jaar een collega-instantie op naleving van de eisen en verplichtingen uit de verordening. Indien afwijkingen worden vastgesteld, dient de accreditatieinstelling corrigerende maatregelen te nemen. De RvA heeft conform de verordening de plicht beoordelaars te leveren om bij te dragen aan collegiale toetsing. Zo wordt ook de RvA als aangesloten instantie iedere vier jaar door een team van collega-instantie getoetst.

### **Wanai artikel 4 sub b: werkzaamheden andere ministers**

- ▶ Uit hoofde van artikel 4 sub b kan de RvA tevens in opdracht van de minister van EZK werkzaamheden verrichten voor andere ministers, zoals de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Infrastructuur en Waterstaat (I&W). Dit betreft werkzaamheden die verwant zijn aan accreditatie, zoals het adviseren over de inzet van accreditatie als beleidsinstrument.

## **2.3 Interne governance**

### **2.3.1 Organisatiestructuur**

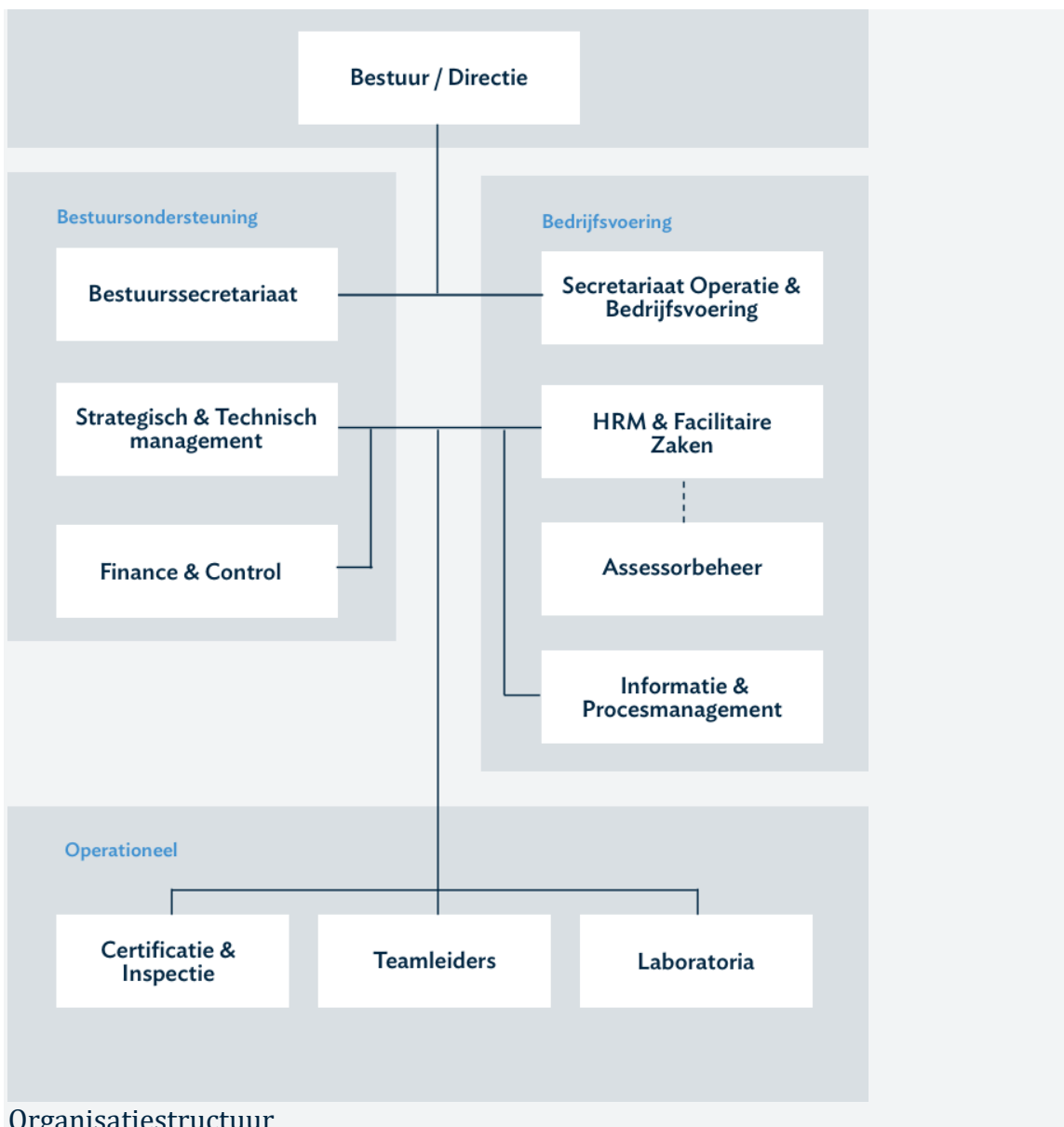
De organisatie van de RvA heeft in de periode 2016 tot 2021 meerdere veranderingen ondergaan. In 2017 vond een reorganisatie plaats om een efficiëntere organisatie te realiseren, waarbij proces en inhoud zijn gescheiden. Het gevolg is een nieuwe organisatiestructuur die bestaat uit vier onderdelen:

- ▶ Bestuur/directie;

- ▶ Bestuursondersteuning;
- ▶ Bedrijfsvoering;
- ▶ Operationeel;

De huidige organisatieonderdelen zijn weergegeven in Figuur 2.1.

Figuur 2.1 – Organogram RvA



### Organisatiestructuur

**Bron:** <https://www.rva.nl/onze-organisatie/organisatiestructuur>

Naast de bovengenoemde organisatiestructuur beschikt de RvA over een managementteam (MT) dat bestaat uit alle managers van de afdelingen/units en de twee bestuursleden en sinds juni 2019 wekelijks bij elkaar komt om de lopende zaken te bespreken.

## 2.3.2 Checks & balances

De verordening schrijft voor dat de RvA met zijn organisatiestructuur zorgdraagt voor een doeltreffende en evenwichtige betrokkenheid van alle belanghebbenden. De RvA geeft hieraan uitvoering in de organisatiestructuur. Belanghebbenden zijn vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht, de Gebruikersraad en het Adviespanel Belanghebbenden, waarbij de raad van toezicht een primaire rol speelt. Daarnaast beschikt de RvA over een Commissie Accreditaties en het College van Voorzitters Bezwarencommissie; gremia waarin leden nadrukkelijk geen belangen hebben bij beslissingen omtrent accreditatie om daarmee hun onafhankelijkheid te waarborgen. Hieronder gaan we kort in op de taken en rol van deze gremia.

### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft als primaire taak om toezicht te houden op het beleid en de algemene stand van zaken, om aan de doelstellingen van de RvA te voldoen. De Raad van Toezicht wordt door de RvA op actieve wijze betrokken bij de organisatie. De rol van de Raad van Toezicht is driedig:

- (1) Werkgeversrol. De Raad van Toezicht benoemt de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft vanuit deze rol de overgang van een eenhoofdig naar een tweehoofdig bestuur in werking gezet. Het doel was een meer toekomstgerichte en toekomstbestendige organisatie.
- (2) Toezichtsrol. De Raad van Toezicht ziet toe op het functioneren van de organisatie op thema's zoals informatiebeveiliging, digitalisering en financiën.
- (3) Adviesfunctie (gevraagd en ongevraagd advies). De Raad van Toezicht is als interne toezichthouder complementair aan het Adviespanel, waarbij de Raad van Toezicht zich focust op de meer organisatorische vraagstukken, en het adviespanel op thema's met een hoger abstractieniveau.

### Commissie Accreditaties

Het verzorgen van 'checks' op de accreditaties is in de kern de taak van de Commissie Accreditaties (CA). De CA bestaat uit vier leden, benoemd door de Raad van Toezicht. De CA vergadert een keer per maand over het verlenen, schorsen of intrekken van accreditaties, en brengt hierover advies uit aan het bestuur van de RvA. Het advies van de CA kan afwijken van het advies van de beoordelingsteams van de RvA. Zodoende heeft de commissie een centrale rol in het beoordelings- en accreditatieproces. De commissie heeft hiermee ook een interne functie: beoordelaars zijn zich bewust van het tweede paar (externe) ogen dat toeziet op hun beslissingen omtrent beoordelingen en accreditaties.

Indien het bestuur van de RvA besluit om het advies van de CA niet over te nemen, is het bestuur verplicht de Raad van Toezicht op de hoogte te stellen. Uit de gesprekken blijkt dat het bestuur het advies van de CA dermate zwaar weegt, dat afwijkingen van het advies niet of nauwelijks voorkomen.

### College van Voorzitters Bezwarencommissie

Een gebruiker kan bezwaar indienen tegen een beslissing van de RvA.<sup>4</sup> Het bestuur wijst dan een voorzitter aan uit het college om een bezwarencommissie te formeren die het bezwaar in behandeling kan nemen. Per bezwaar wordt zodoende een aparte bezwarencommissie

---

<sup>4</sup> Het indienen van een bezwaar tegen een accreditatiebeslissing resulteert in een besluit op bezwaar. Het besluit is doorgaans gericht op één instelling; beroepsmogelijkheden worden bij het besluit meegedeeld.



samengesteld. Het College van Voorzitters Bezwarencommissie bestaat uit minstens één en maximaal vijf juridisch geschoolde leden, die worden benoemd door de Raad van Toezicht. Zij maken geen onderdeel uit van het RvA-bestuur en verrichten geen werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van het bestuur.

### Gebruikersraad

De Gebruikersraad is een adviesgremium dat de RvA adviseert vanuit het perspectief van de gebruiker. Vertegenwoordigers van zowel laboratoria en certificeringsinstellingen nemen plaats in de gebruikersraad. Halfjaarlijks praat de Raad van Bestuur de Gebruikersraad bij over ontwikkelingen die voor de gebruiker relevant zijn. In het bijzonder reflecteert de gebruikersraad op de begroting, de tarieven en de servicegraad van de RvA.

### Adviespanel Belanghebbenden

Het adviespanel heeft als taak om het bestuur te adviseren over algemene beleidsaangelegenheden en de onpartijdigheid van de RvA bij beleidsmatige aangelegenheden te waarborgen. Aan dit panel nemen verschillende belanghebbenden van de RvA deel mee zoals overheden, directe klanten van de RvA, conformiteitverklarende organisaties en wetenschappelijke instituten.

Het Adviespanel opereert op strategisch en mogelijk tactisch niveau, en niet op operationeel niveau. Waar nodig, stemt het Adviespanel over de besluiten die zij uitbrengt aan het bestuur. Een besluit is uitsluitend geldig indien een quorum van tweederde van de panelleden bestaat.

## 2.4 Externe governance

Extern wordt de RvA gecontroleerd door het ministerie van EZK en de EA-Multilateral Agreement Committee.

### Ministerie van EZK

Het Ministerie van EZK houdt als stelselverantwoordelijk departement toezicht op de naleving door de RvA van de relevante bepalingen van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en de vereisten van Europese Verordening 765/2008. Minimaal eens per zes maanden vindt overleg plaats tussen de RvA en het Ministerie van EZK op financieel niveau en eens per zes maanden op beleidsniveau. In het financieel overleg worden onderwerpen zoals goedkeuren van de jaarlijkse tarieven besproken. Wat betreft de gesprekken over de beleidskeuzes of strategische toekomstvisie, komt uit de gesprekken naar voren dat het Ministerie van EZK zich in de praktijk beperkt in de beleidskeuzes van de RvA.<sup>5</sup>

### EA-Multilateral Agreement Committee

De EA-Multilateral Agreement Committee (MAC) ziet toe of de RvA voldoet aan de Europese Verordening. Daarnaast controleert de MAC of de RvA voldoet aan de norm ISO 17011.

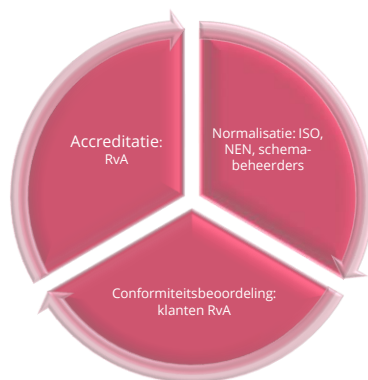
---

<sup>5</sup> Zie de paragraaf 3.6.2. Samenwerking voor een nadere toelichting.

## 2.5 De kwaliteitsinfrastructuur

De RvA maakt deel uit van de 'kwaliteitsinfrastructuur': het systeem van conformiteitsbeoordeling via testen, inspecteren en certificeren (1) accreditatie (2) en normalisatie. De RvA (2019) beschrijft de kwaliteitsinfrastructuur als een cyclus, weergegeven in Figuur 2.2.

Figuur 2.2 De kwaliteitsinfrastructuur als driedelige cyclus van normeren, beoordelen op conformiteit en accrediteren.



**Bron:** RvA (2019), bewerking AEF/SEO (2021).

### Conformiteitsbeoordeling

Wanneer een leverancier producten of diensten aflevert, moeten deze voldoen aan bepaalde eisen. Deze eisen kunnen betrekking hebben op (de kwaliteit van) het product, of de leverancier zelf. Een afnemer kan – en moet soms verplicht – gebruikmaken van een derde partij die vaststelt of de leverancier conform de eisen levert: de conformiteitsbeoordelende instantie (internationaal: CBI).

### Accreditatie

Een CBI kan zich laten accrediteren, en is hiertoe in bepaalde gevallen wettelijk verplicht. CBI's behoren daarmee tot de directe gebruikers van de diensten van de RvA.

### Normalisatie

Om de afnemer het vertrouwen te geven dat de CBI deskundig en onafhankelijk conformiteit vaststelt, bestaan er ook internationale (ISO-)normen voor conformiteitsverklarende activiteiten. De ISO-normen omtrent conformiteitsbeoordelingen zijn – gegeven hun internationale aard – generiek geformuleerd. Hierdoor is er ruimte voor interpretatie, waardoor het beperkt bijdraagt aan een 'level playing field'. Dit betekent namelijk dat de striktheid van de eisen waaraan een instantie moet voldoen, afhankelijk is van de interpretatie van de beoordelaar die de instantie beoordeelt. Een verdere invulling van het hoe, wat en wie van conformiteitbeoordeling, kan worden vastgesteld aan de hand van een conformiteitsbeoordelingsschema (hierna: schema). Het schemabeheer zorgt voor harmonisatie in de uitkomsten van conformiteitsverklarende activiteiten op een niveau van vertrouwen dat vastgesteld wordt door de belanghebbenden (RvA, 2019). Een schema kan intern of extern worden beheerd. In het geval van intern beheer stelt een (combinatie van) CBI een eigen schema op. Bij extern schemabeheer wordt een schema door een derde partij opgesteld en beheerd.

## Een breed palet aan stakeholders

De RvA heeft te maken met een breed palet aan stakeholders, weergegeven in Figuur 2.3. Dit weerspiegelt het brede maatschappelijke belang van accreditatie. De rol en impact van de RvA reikt verder dan alleen het accreditatieproces. Accreditatie ligt aan de basis van vertrouwen in de kwaliteit van producten en diensten die consumenten afnemen.

Figuur 2.3 De RvA beschikt over een breed palet aan stakeholders<sup>6</sup>



Bron: RvA (2020), bewerking AEF/SEO (2021).

### Private stakeholders

Accreditatie is ten eerste een 'business-to-business' instrument. We onderscheiden drie type gebruikers: de directe gebruikers, de tussengebruikers en de eindgebruikers. De CBI's zijn de directe gebruikers (of klanten) van accreditatie. De leverancier van diensten en/of producten waarbij de CBI conformiteit heeft vastgesteld is de tussengebruiker. De afnemer van deze diensten en/of producten is de eindgebruiker. Alle gebruikers zijn afhankelijk van de RvA om te zorgen voor gerechtvaardigd vertrouwen in de conformiteitsverklaring van de CBI. Ook de eind- en tussengebruiker zijn daarmee stakeholders van de RvA.

De verwevenheid met het private veld zien we terug in de interne governance en de overlegstructuur van de RvA. Meerdere (koepel-)organisaties uit de TIC-sector<sup>7</sup> zijn vertegenwoordigd in gremia zoals de gebruikersraad en het Adviespanel Belanghebbenden. Daarnaast heeft de RvA overlegstructuren ingericht met Fenelab, NVCi, medische laboratoria en externe schemabeheerders.

### Publieke stakeholders

Naast de private stakeholders, onderscheidt de RvA ook een aantal stakeholders uit het publieke veld. Accreditatie wordt in toenemende mate ook als beleidsinstrument verkend in de periode 2016-

<sup>6</sup> Bron RvA (2020), bewerking AEF/SEO (2021).

<sup>7</sup> De sector van Testen, Inspecteren en Certificeren (TIC).

2020. Accreditatie is met name toepasbaar daar waar de overheid een beroep wil doen op de eigen verantwoordelijkheid van private partijen. In dit type systemen is de RvA een belangrijke onafhankelijke partij om te zorgen dat er enige controle plaatsvindt. Als nationale accreditatieinstelling zie de RvA ook een rol voor zichzelf als adviseur over het inzetten van accreditatie als beleidsinstrument richting publieke partijen. Voor het beantwoorden van vragen vanuit de verschillende beleidsdepartementen, krijgt de RvA (in 2020) 36 dagen werklust vergoed vanuit EZK. Door de toenemende interesse in accreditatie vanuit beleid neemt ook het beroep op de RvA toe. De RvA geeft aan dat de vergoeding die zij krijgen voor EZK, niet langer in verhouding staat met de daadwerkelijke werklust.

## 2.6 Overige ontwikkelingen evaluatieperiode

### 2.6.1 Interne ontwikkelingen

#### Reorganisatie

Door de reorganisatie van 2017 is de organisatie gestroomlijnd, efficiënter ingericht.<sup>8</sup> Daartegenover staat dat medewerkers op sommige fronten andere verantwoordelijkheden (omdat de inhoud van sommige functies veranderde) kregen dan voor de reorganisatie. Niet alle medewerkers hebben de reorganisatie als prettig ervaren, en de reorganisatie heeft in een aantal gevallen geleid tot vrijwillig vertrek van medewerkers conform een regeling die voorafgaand aan de reorganisatie met de OR was afgestemd.

In juni 2019 is een nieuw bestuur aangetreden. De voorgaande bestuurder heeft na 17 jaar het stokje overgedragen aan twee nieuwe bestuurders. De overgang van een eenhoofdig naar een tweehoofdig bestuur gebeurde op verzoek van de Raad van Toezicht. Dit paste in de bredere trend naar meer gewicht in bestuursfuncties/binnen besturen.

Het aantreden van het nieuwe bestuur markeerde tevens een kentering van taakgericht naar meer klant- en marktgericht werken, waarbij behoeften van de klant en nieuwe mogelijkheden in de markt meer centraal staan. Voor een lange tijd stond 'het instrument' accreditatie centraal. De organisatie was gericht op de taak zo goed mogelijk uitvoeren. Vanaf 2019 kwam er meer aandacht voor de achterliggende bedoeling van accreditatie. Hiervoor is de RvA in december 2019 een organisatiebreed missie- en visietraject gestart. De organisatiestructuur is deels op de schop gegaan. Het beoogde resultaat is minder hiërarchie, en meer nadruk op zelfsturing. Dit manifesteert zich onder andere in de vorming van zelfsturende teams (de zogenaamde 'krachtige teams'). De beweging richting krachtige teams bevindt zich nog in een beginstadium en moet zich nog bewijzen.

#### Wijziging van de werkwijze voor het beoordelen van schema's

In 2017 is de werkwijze voor het beoordelen van schema's en accepteren van externe schemabeheerders aangepast. Onder de nieuwe werkwijze vindt er niet langer een beoordeling van schemabeheerders (als organisatie) plaats en beoordeelt de RvA geen schema's meer. In plaats daarvan evalueert de RvA de geschiktheid aan de hand van een beoordeling die door de

---

<sup>8</sup> Dit betrof een stroomlijning van de primaire werkprocessen naar een (accreditatie)normgerichte structuur.

schemabeheerder of door de CBI zélf is uitgevoerd. KWINK<sup>9</sup> beschrijft in een evaluatie van de nieuwe RvA-werkwijze kritische geluiden bij betrokkenen. Het algemene beeld is dat de voorgaande werkwijze een grotere bijdrage leverde aan de kwaliteit van de schema's. Daarnaast beschrijven gesprekspartners onduidelijkheid over het beoogde doel van de wijziging. Ten slotte is volgens betrokkenen de uitwerking van de wijziging ingewikkeld en kwamen door de wijziging de CBI's onder druk te staan.

## Digitalisering

De RvA streeft naar een meer IT-gedreven dienstverlening, hetgeen nadrukkelijk naar voren komt in de evaluatie. Digitalisering dient het accreditatieproces voor zowel de RvA als de gebruiker efficiënter te maken. Daarnaast dient het bij te dragen aan een betere communicatie richting de klant omtrent het accreditatieproces, en zo de dienstverlening vanuit het perspectief van de gebruiker verder te verbeteren. Ook draagt digitalisering bij aan een efficiëntere accreditatie door informatie-uitwisseling te stroomlijnen en te standaardiseren.

De IT-transformatie gaat niet zonder horten en stoten. Een belangrijk onderdeel van de transformatie is de inrichting van een online rapportagetool, waarbinnen een groot deel van het accreditatieproces digitaal via een portal wordt afgehandeld. De RvA heeft in 2017 binnen een bestaand softwarepakket geprobeerd om de tool te ontwikkelen. Een jaar later moest de RvA constateren dat de tool onvoldoende functionaliteiten bood om de werkwijze van de RvA te accommoderen, en werd de ontwikkeling gestopt.

In 2018 is RvA het bredere programma 'Digishift Rv@' gestart. Opnieuw werd ingezet op de inrichting van de online rapportagetool. Dit keer werden de interne processen eerst onder de loep genomen en gestroomlijnd, en vervolgens in modulaire software gebouwd. In 2019 werd de online rapportagetool, genaamd Prisma, operationeel. Gebruikers hebben de tool met gemengde reacties ontvangen. Waar de ene gesprekspartner spreekt van een 'gamechanger', wijst de ander naar de 'kinderziektes' die het gebruik twee jaar na de lancering parten spelen.

Naast rapportage is met Digishift ook voor het bredere accreditatieproces onderzocht voor welke onderdelen digitalisering mogelijk is. Hieruit volgde het voornemen om ook de plannings-, declaratie- en inkoopfactureringsprocessen te digitaliseren. De transformatie is anno 2021 nog gaande. De RvA verwacht met name dat de digitale transformatie van het planningsproces vruchten af zal werpen c.q. het accreditatieproces efficiënter zal maken voor zowel de organisatie als de gebruiker.

In deze rapportage komt het begrip 'digitalisering' regelmatig terug. Daarmee bedoelen we de brede transitie naar een gedigitaliseerde, IT-gedreven dienstverlening. In eerste instantie bedoelen we dan de standaardisering en harmonisering van processen, in de online tool Prisma. Daarnaast bedoelen we met digitalisering ook de daarmee samenhangende veranderende werkwijzen, waardoor datagedreven en vervolgens meer risicogebaseerd werken mogelijk wordt. Deze ontwikkelingen bespreken we verder in verschillende paragrafen in de hoofdstukken 3 en 4.

---

<sup>9</sup> Van Schelven, R., van Mil, B., Stikvoort, S. & Beverdam, T. (2020). Evaluatie van de RvA werkwijzen met betrekking tot schema's en externe schemabeheerders.

## 2.6.2 Externe ontwikkelingen

### Peer review EA

In 2018 vond de laatste zogenaamde peer review (evaluatie door een team van collega accreditatie-instanties) plaats vanuit de overkoepelende Europese coöperatie voor Accreditatie (EA). Tijdens een peer evaluatie wordt vastgesteld of een nationale accreditatie-instantie aan de eisen voor ondertekening van de MLA voldoet. De RvA is daarbij door dertien collega's van andere Europese accreditatie-instanties beoordeeld op deskundigheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid. Relevante bevindingen komen terug in de hoofdstukken Doeltreffendheid en Doelmatigheid.

### Ontwikkelingen normalisatie

De RvA beoordeelt zijn klanten op basis van Europees geharmoniseerde normen (RvA, 2019), ontwikkeld binnen ISO (International Organization for Standardization). Ontwikkelingen in de normen hebben zodoende invloed op de beoordelingsprocessen. De RvA stelt stakeholders op de hoogte van aanpassingen in relevante ISO-normen in de jaarverslagen. Daar waar het betreft ontwikkelingen van (nieuwe versies van) accreditatienormen worden klanten uiteraard tijdig en frequent geïnformeerd via mail/nieuwsbrieven en de website zodat transities naar zo'n nieuwe norm soepel verlopen.

### Corona

De Coronapandemie heeft gezorgd voor uitdagingen in de dagelijkse werkzaamheden bij de RvA. Door de restricties was het niet langer mogelijk om fysieke controles uit te voeren. Deze fysieke beoordelingen vormen een belangrijk onderdeel van het accreditatieproces. Een deel van de beoordelingen is als gevolg daarvan met name bij de medische laboratoria en zijn beoordelingen in het buitenland niet doorgegaan. Dit heeft de RvA teruggezien in de omzet: in 2020 was er voor het eerst sinds lange tijd sprake van een negatief resultaat. Waar remote oplossingen werden gevonden, zijn accreditaties al of niet in aangepaste vorm doorgegaan. Waar geen remote oplossing is gevonden, is de controle uitgesteld. Voorbeelden van remote oplossingen zijn naast beoordelingsgesprekken met klanten via MS Teams het gebruik door klanten van drones (bij asbestinspecties), een virtuele weergave van het lab, en een virtuele tour middels beeldbellen. De RvA ziet deze oplossingen als onderdeel van de huidige omstandigheden. Tot dusver zijn er geen voornemens uitgesproken om ook op lange termijn meer op afstand te gaan controleren. De RvA geeft aan dat nog moet blijken hoe goed de controles op afstand hebben gewerkt. Na evaluatie daarvan kan pas goed worden vastgesteld, welke beoordelingen voor de toekomst remote kunnen blijven en bij welke beoordelingen fysieke aanwezigheid noodzakelijk is. Belangrijk is daarbij ook de technische ontwikkelingen van digitale middelen die het remote beoordelen mogelijk maken.

## / 3 Doeltreffendheid

In onderstaande paragrafen gaan we in op de doeltreffendheid van de RvA over de evaluatieperiode, waarbij we een paragraaf besteden aan elk element uit het evaluatiekader. We behandelen achtereenvolgens Deskundigheid en expertise, Onafhankelijkheid, Transparantie, Zorgvuldigheid en consistentie, Responsiviteit, Samenwerking en Slagvaardigheid. Per paragraaf leggen we eerst uit wat we verstaan onder het respectievelijke doeltreffendheidselement. Vervolgens bespreken we telkens per onderwerp de governance en processen en beelden die we ophalen uit de enquête, de gesprekken en de focusgroepen. We sluiten elke paragraaf af met onze bevindingen in de vorm van een tussenconclusie.

### 3.1 Deskundigheid en expertise

In deze paragraaf beschrijven we in hoeverre de benodigde deskundigheid en expertise aanwezig en geborgd is binnen de RvA. Daaronder verstaan we enerzijds de borging van kennis en deskundigheid in het accreditatieproces en anderzijds de deskundigheid en expertise van de RvA-medewerkers zelf.

#### 3.1.1 Deskundigheid en expertise in het algemeen

##### Governance en processen

Accreditatie is het beoordelen of een keuringsinstantie, certificeringsinstantie, inspectie, instantie of een laboratorium, zogenaamde conformiteitsbeoordelingsinstanties, in verschillende werkgebieden, competent, onpartijdig en consistent zijn werk uitvoert. Het daartoe ingerichte accreditatieproces bestaat uit verschillende stappen, te onderscheiden in nieuwe accreditaties, de instandhouding van bestaande accreditaties en de uitbreiding van bestaande accreditaties.

De RvA is een kennisorganisatie en daarmee sterk afhankelijk van de kwaliteit van de beoordelaars. Onder beoordelaars verstaan we teamleiders en vakdeskundigen. Binnen de RvA is veel kennis aanwezig over accreditatie en de verschillende vakgebieden. Er is een onderscheid tussen teamleiders en vakdeskundigen die rechtstreeks in dienst zijn van de RvA en er is een grotere pool met (+/- 700) externe beoordelaars. Accreditaties worden uitgevoerd door een beoordelingsteam, bestaande uit een teamleider en een of meerdere vakdeskundigen. Een team binnen de HR-afdeling van de RvA is ervoor verantwoordelijk dat de pool van externe beoordelaars op peil blijft, zodat voor elke beoordeling een team kan worden ingezet dat over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt. Voordat een accreditatie wordt verleend, wordt het voorlopig oordeel voorgelegd ter advies aan de commissie accreditaties (CA). De leden van de CA worden benoemd door de RvT en komen maandelijks bijeen om initiële-, herbeoordelingen, schorsingen en intrekkingen te bespreken. Hierdoor blijft de kwaliteit van de accreditaties gewaarborgd.

##### EA peer review

De criteria waaraan teamleiders en vakdeskundigen moeten voldoen staan vermeld in document RvA-P011. In de EA peer review van 2018 werd aan de hand hiervan geconcludeerd dat de RvA beschikte over de vereiste professionaliteit en juiste technische kennis.

## Beelden van stakeholders

Uit de enquête (zie Bijlage) scoort de RvA relatief goed op de vragen over deskundigheid en expertise. Ten opzichte van de enquête uit 2016 is de tevredenheid over de deskundigheid van de RvA licht gestegen. In vergelijking met de enquête van 2016, geven respondenten nu aan over het geheel genomen iets meer tevreden te zijn over de deskundigheid en expertise van vakdeskundigen (zowel intern als extern) en iets minder over de deskundigheid en expertise van teamleiders.

Hoewel de kwaliteit van de accreditaties procedureel geborgd en op peil is, zijn er aandachtspunten. Er zijn meerdere respondenten die aangeven ontevreden te zijn over de sector kennis van sommige vakdeskundigen. Er zijn meerdere respondenten die aangeven dat er grote verschillen zijn in de interpretatie van normen tussen vakdeskundigen. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met de onbekendheid van de beoordelaar met een specifiek kenmerk van het werkveld. Respondenten geven aan dat zij veel tijd en energie moeten steken in een beoordeling waarbij teamleiders en/of beoordelaars onvoldoende kennis en ervaring hebben met het specifieke vakgebied van de klant in kwestie.

In aanvulling op voorgaande zijn er ook kritische geluiden over de opstelling van sommige beoordelaars. Er zijn er die een strenge toezichthouder zijn, terwijl andere zich juist meer als samenwerkingspartner opstellen. Een directieve, afstandelijke stijl, de RvA als 'politieagent', wordt beschouwd als ouderwets en niet door alle klanten als constructief ervaren. Zij verwachten eerder een meewerkende opstelling van de beoordelaars, waarbij gebruikers en RvA in samenspraak onderzoeken waar en hoe de kwaliteit van de geaccrediteerde instelling kan worden verbeterd. Hoewel dit niets zegt over de vak kennis van de beoordelaar, kan dit wel invloed hebben op de perceptie daarvan.

### 3.1.2 Behoud en werving van vakdeskundigen

Net als ten tijde van de vorige evaluatie, blijft het een aandachtspunt voor de RvA om de pool van vakdeskundigen op peil te houden. Het is een continue uitdaging om op een krappe arbeidsmarkt te zorgen voor de juiste specialistische kennis, met name in kleinere sectoren. Een team van drie medewerkers is ervoor verantwoordelijk dat de pool van beoordelaars en daarmee de beschikbare kennis binnen de RvA op peil blijft. In bepaalde sectoren is er zelfs een structureel tekort aan vakdeskundigen. Dit zijn vaak specialistische vakgebieden waar in de markt (ook bij klanten van de RvA) veel vraag naar is (bijvoorbeeld IT vakdeskundigen) of vakgebieden waarbij vakdeskundigen maar een beperkt aantal dagen per jaar beschikbaar zijn (medische diagnostiek). Ook zijn de vergoedingen die de RvA betaalt niet altijd van dezelfde orde als de tarieven in een (commerciële) marktsector, waardoor beoordelaars af kunnen zien van een contract als vakdeskundige bij de RvA.

De RvA onderkent de problemen en risico's rondom het aantrekken van gekwalificeerd personeel. Mede dankzij de flexibele pool van externe deskundigen lukt het de RvA over het algemeen om geschikte teams samen te stellen. Daarentegen wordt een tekort aan vakdeskundigen benoemd als oorzaak voor langere doorlooptijden (zie ook doelmatigheid, paragraaf 5.1). De RvA geeft te kennen er vertrouwen in te hebben dat ook richting de toekomst het aantrekkelijk zal blijven voor professionals om, eventueel naast hun reguliere werk, voor de RvA te werken. Het uitvoeren van accreditaties wordt door professionals vaak gezien als een verrijking van hun vakkennis. De krappe arbeidsmarkt is helaas een gegeven; dit punt blijft een risico dat de RvA niet zomaar kan veranderen. De RvA heeft verder de verwachting dat de verdergaande digitalisering van accreditatieprocessen zal helpen bij het formeren van geschikte beoordelingssteams. Zodra de planningsmodule is geïntegreerd



in Prisma, de nieuwe IT-tool binnen de RvA, zal het selecteren en koppelen van beoordelaars en klanten waar een accreditatieproces moet worden doorlopen, gemakkelijker gaan. Hiermee is de verwachting dat vakdeskundigen efficiënter en vaker kunnen worden ingezet.

### 3.1.3 Tussenconclusie

De RvA is een specialistische kennisorganisatie. De RvA besteedt aandacht aan borging van de kwaliteit en de deskundigheid en expertise zijn op peil binnen de organisatie. Dit is ook de constatering in de laatste EA peer review. In de enquête scoort de RvA eveneens relatief goed op dit gebied. Over het geheel genomen is daarmee de deskundigheid en expertise op orde. Er zijn in dit kader nog wel enkele kritische kanttekeningen geplaatst door respondenten die te maken hebben met de opstelling en sectorkennis van sommige auditoren.

Sommige beoordelaars hebben een strenge, directieve rol, daar waar andere beoordelaars zich meer als samenwerkingspartner opstellen. Dit zegt niet direct iets over de vakkennis van een beoordelaar, maar is wel belangrijk voor de perceptie van de klant. Wij begrijpen uit de gesprekken dat de RvA het werk dat ze doet ook niet ziet als traditioneel toezichhouden en controleren, maar als faciliteren. Dit is deels een veranderkundige opgave waarbij binnen de RvA moet worden nagedacht over hoe de beoordelaars zich zouden moeten verhouden tot de klanten en hoe dit vervolgens door middel van werksessies of opleidingen ook in de praktijk kan worden gebracht. De RvA heeft een strategische keuze gemaakt om klanten te helpen leren van hetgeen de RvA vaststelt in de RvA, wat aansluit bij de in de markt gevraagde klantgerichtere benadering door de RvA.

Het aangekaarte gebrek aan voldoende kennis van de unieke context waarin een klant actief is, lijkt zich vooral af te spelen in de kleinere, specialistische sectoren. Het werven van voldoende geschikte vakdeskundigen blijft een intensief proces en een aandachtspunt voor de RvA. In bepaalde sectoren is er sprake van een structureel tekort. De RvA onderkent dit risico en doet zijn best om de deskundigheid en expertise te behouden. Maar er is nu eenmaal een krappe arbeidsmarkt. De RvA heeft er wel vertrouwen in dat de organisatie een aantrekkelijke werkgever blijkt in de toekomst. Daarnaast bestaat de binnen de RvA de verwachting dat een nieuwe plannings- en capaciteitsmodule in het nieuwe IT-systeem Prisma ervoor zorgt dat een beoordelingsteam met een teamleider en een of meerdere vakdeskundigen efficiënter kan worden gekoppeld aan een geplande accreditatiebeoordeling. Door efficiëntere inzet van vakdeskundigen kan met minder mensen meer gedaan worden. Desondanks verwachten we dat werven van geschikte vakdeskundigen een aandachtspunt blijft.

## 3.2 Onafhankelijkheid

In dit hoofdstuk bekijken we of de RvA zijn activiteiten zonder beïnvloeding van beleidsmakers, bedrijven of andere belanghebbenden verricht. We kijken hierbij separaat naar onafhankelijkheid ten opzichte van klanten en onafhankelijkheid ten opzichte van politiek en beleid.

### 3.2.1 Onafhankelijkheid ten opzichte van klanten

#### Governance en processen

In de governance en processen zijn verschillende waarborgen ingebouwd die ervoor moeten zorgen dat de RvA onafhankelijk opereert ten opzichte van klanten. Denk bijvoorbeeld aan<sup>10</sup>:

- ▶ De RvA heeft als stichting geen winstdoelstelling. Vanuit deze doelstelling denkt de RvA ook na over welke diensten ze wel en niet aanbiedt. De RvA verzorgt bijvoorbeeld geen commerciële in-house trainingen aan gecertificeerde instellingen.
- ▶ Bovendien waarborgt de RvA de onafhankelijkheid door een gezonde vermogenspositie. De RvA is een organisatie zonder winstoogmerk, maar om de onafhankelijkheid te waarborgen hanteert de RvA een beleid om voldoende financiële reserves aan te houden. Dit voorkomt dat er teveel commerciële prikkels in de organisatie kunnen komen. Tevens voorkomt de RvA daarmee dat dat onverwachte fluctuaties in inkomsten ervoor zorgen dat hij de tarieven voor klanten tussentijds moet verhogen.
- ▶ RvA-werknemers hebben geen belang in conformiteitsbeoordelingen, conformiteitsorganen of andere stakeholders.
- ▶ De RvA laat extern ingehuurde beoordelaars een onafhankelijkheidsverklaring tekenen en vragen hen de RvA te informeren wanneer een specifieke beoordeling voor accreditatie hun onpartijdigheid in twijfel trekt.
- ▶ Om de objectiviteit van het beoordelingsteam te waarborgen, worden beoordelingsteams (vakdeskundigen en teamleiders) om de vier jaar vervangen.
- ▶ De RvA houdt tevens de accreditatiebeoordelingen en het nemen van het accreditatiebesluit gescheiden van elkaar, om zo de onafhankelijkheid te waarborgen. Dit wordt vormgegeven door het beoordelingsteam een rapport op te laten stellen met aanbevelingen, waarna het bestuur van de RvA een besluit neemt op basis van het advies van het beoordelingsteam en de commissie accreditaties.
- ▶ De commissie accreditaties bestaat uit vier externe experts, die vanuit hun eigen expertise met een objectieve blik en in onderlinge samenspraak met een helicopterview tot een oordeel komen over nieuwe en continuering van accreditaties.

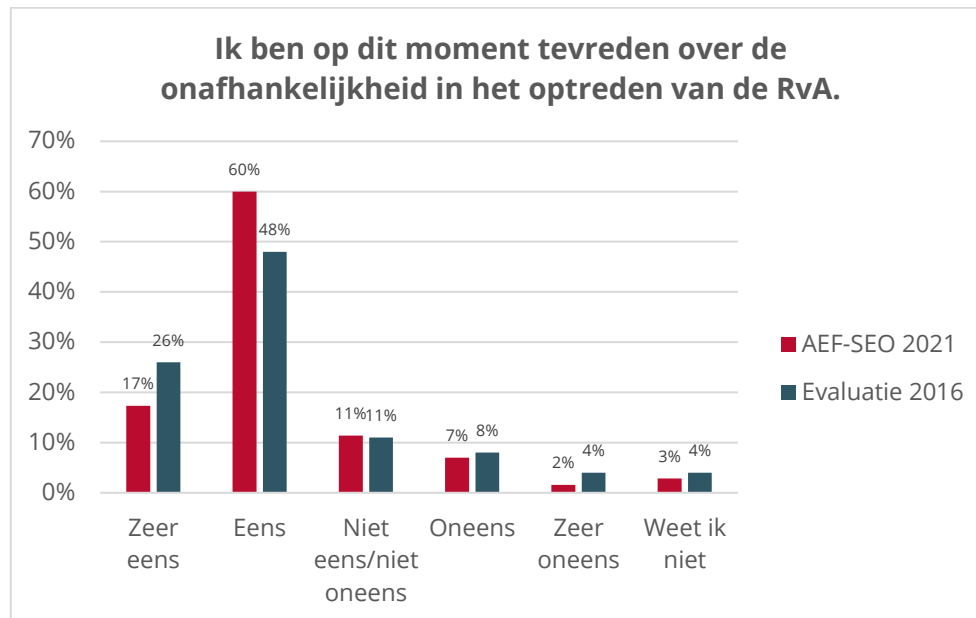
#### Beelden stakeholders

Het merendeel van de respondenten in de enquête is gemiddeld genomen (zeer) tevreden over de onafhankelijkheid, zoals blijkt uit Figuur 3.1.1 .

---

<sup>10</sup> Zie in dit kader ook de lijst met waarborgen die worden geïdentificeerd in het EA report 2018, p.14

Figuur 3.1 – Verbetering tevredenheid onafhankelijkheid optreden RvA



**Bron:** AEF/SEO (2021), KWINK (2016).

77% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 74%, N = 257) of ze tevreden zijn over de onafhankelijkheid in het optreden van de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,13 (evaluatie 2016: 2,16). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de onafhankelijkheid in het optreden van de RvA ten opzichte van de vorige evaluatieperiode. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.

Een belangrijk aandachtspunt dat uit de enquête en gesprekken naar voren komt, blijft het 'dubbele petten-risico' dat ook al in de vorige evaluatie werd gesignaleerd. Met name in de kleinere markten kan het voorkomen dat beoordelaars werkzaam zijn bij concurrenten of opdrachtgever van een geaccrediteerde organisatie zijn. In de gesprekken worden in dit kader geen specifieke incidenten genoemd. Er zit desondanks wel een zorg, ook gelet op de uitdagingen op de arbeidsmarkt om aan voldoende (onafhankelijke) beoordelingscapaciteit te komen in bepaalde markten. Enkele respondenten geven in dit kader aan de ervaring te hebben dat de vergoedingen die de RvA biedt aan vakdeskundigen soms onvoldoende marktconform zijn, wat het in voorkomende gevallen moeilijk is om schaarse vakdeskundigen aan te trekken die geheel onafhankelijk zijn.

Ons beeld is dat er in de governance en het proces voldoende waarborgen zitten voor de onafhankelijkheid. De mogelijkheid tot wraking van een accreditatieteam biedt klanten bijvoorbeeld handelingsperspectief om iets te doen aan de samenstelling van een accreditatieteam. Hierbij is het wel zaak om goed te communiceren over de mogelijkheid. Enkele responderen en gesprekspartners bleken niet goed op de hoogte van deze mogelijkheid. Het proces is ook niet (formeel) vastgelegd (op de website). Daarnaast is van belang dat de RvA waar mogelijk buitenlandse vakdeskundigen (al dan niet via zuster accreditatieinstellingen) inzet om de schijn van belangverstrengeling te voorkomen. Ons beeld is dat de RvA daar voldoende op inzet.

## 3.2.2 Onafhankelijkheid ten opzichte van beleid en politiek

### Governance en processen

In de (externe) governance en processen zijn eveneens verschillende waarborgen ingebouwd voor de onafhankelijkheid ten opzichte van politiek en beleid.<sup>11</sup> Bijvoorbeeld:

- ▶ Conform de Europese Verordening 765/2008 is de RvA aangewezen als (enige) nationale accreditatie-instantie die niet met andere NAI's en conformiteitsbeoordelende instanties concurreert.
- ▶ De onafhankelijkheid wordt verder geborgd door de status als ZBO op basis van de Wet aanwijzing nationale accreditatie-instantie. Hiermee kan de RvA onafhankelijk van de minister opereren.
- ▶ Ook is de RvA maar beperkt financieel afhankelijk van het ministerie van EZK vanwege de beperkte bijdrage van het ministerie voor de uitoefening van zijn ZBO-taken. Ook hier draagt de financiële buffer die de organisatie heeft bij aan onafhankelijkheid.

Conform de Kaderwet oefent de Minister van EZK wel toezicht uit op bijvoorbeeld de tarieven en begroting en jaarrekening van de RvA. Ook kan de Minister van EZK bij voorbeeld inlichtingen vragen (artikel 20 van de Kaderwet zbo) en beleidsregels vaststellen met betrekking tot de taakuitoefening door de RvA (artikel 21 van de Kaderwet zbo). De Kaderwet maakt duidelijk wat van eenieder mag worden verwacht gelet op de onderlinge verdeling van rollen en taken.

Naast de waarborgen in de (externe) governance en processen dragen de handelingen van de RvA in de praktijk bij aan het borgen van zijn onafhankelijk positie. De RvA publiceert onafhankelijke onderzoeken, analyses en beleidsregels en draagt zijn visie uit in de media en in lezingen. En in internationale en Europese context levert de RvA vanuit zijn eigen kennis en ervaring bijdragen zonder tussenkomst van beleidsdepartementen.

### Beelden stakeholders

Uit de gesprekken komt naar voren dat risico's op het gebied van onafhankelijkheid zich in de praktijk met name kunnen voordoen in de verschillende soorten verzoeken die de RvA vanuit betrokken beleidsdepartementen ontvangt. Hierbij is het beeld dat de RvA scherp is op het borgen van zijn onafhankelijke taakuitoefening.

- ▶ De RvA is bijvoorbeeld gevraagd door EZK om het aanmelden van Notified Bodies (NoBo's) als nieuwe taak op zich te nemen. De RvA ziet deze rol niet voor zichzelf, om risico's van belangenverstremgeling tegen te gaan. Deze inspanning heeft er inmiddels in geresulteerd dat de RvA per 1 juli j.l. is gestopt met het beheer van de Nando-database voor CPR.
- ▶ Ook probeert de RvA zijn adviserende rol daar waar er ook beoordelingen plaatsvinden te beperken en vice versa. Sinds 2017 vallen externe schemabeheerders niet langer onder direct toezicht van de RvA, en toetst de RvA niet langer of met het schema aan de wettelijke eisen wordt voldaan. In plaats daarvan ligt deze verantwoordelijkheid bij de externe schemabeheerder. De RvA heeft aangedrongen op deze verschuiving in de rolverdeling omdat de betrokkenheid bij het externe schemabeheer in de praktijk gepaard ging met een adviserende rol. Dit vormde een risico voor de onafhankelijke positie van de RvA.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Zie ook hoofdstuk 2 'RvA in context', paragraaf 2.4.

<sup>12</sup> De RvA beoordeelt wel de uitvoeringspraktijk van een schema bij individuele CBI's die accreditatie hebben aangevraagd. Hierbij gaat het niet om de evaluatie van het schema an sich, maar hoe een organisatie het wat, hoe en wie heeft ingebed in de uitvoering.

Vanuit de stakeholders hebben we geen aanwijzingen dat de RvA in het accreditatieproces op enige wijze wordt beïnvloed vanuit het beleidsdepartement.

### 3.2.3 Tussenconclusie

De RvA opereert voldoende onafhankelijk van zowel klanten als politiek en beleid. Om de onafhankelijke taakuitvoering ten opzichte van klanten te waarborgen, heeft de RvA verschillende voorzieningen getroffen in de governance en processen. Het aanhouden van een stevige vermogenspositie voorkomt dat de RvA teveel afhankelijk wordt van een financiële prikkel. Uit de enquête volgt dat klanten gemiddeld genomen tevreden over de onafhankelijkheid van de RvA. Ten opzichte van de vorige enquête uit 2016 is de tevredenheid licht gestegen. In kleine sectoren is (en blijft) de onafhankelijkheid een punt van aandacht. Personen werkend in deze sectoren kennen elkaar allemaal, en dan kan het soms voorkomen dat (externe) beoordelaars 'meerdere petten' op hebben. Dit valt nooit helemaal te voorkomen. De RvA is zich hiervan bewust en probeert waar mogelijk te zorgen voor een passende oplossing, bijvoorbeeld door vakdeskundigen uit het buitenland in te schakelen. De RvA zou er nog voor kunnen kiezen om hogere vergoedingen te bieden aan vakdeskundigen, maar dit zou wel de tarieven onder druk zetten.

De RvA opereert ook onafhankelijk van politiek en beleid. De (externe) governance en onderliggende (samenwerkings)processen bevatten voldoende waarborgen hiervoor. De praktijk laat zien dat de RvA ook daadwerkelijk onafhankelijk van politiek en beleid opereert, onder meer door zelfstandig zijn visie in nationale en internationale context naar voren te brengen. Een mogelijk risico zit in de verzoeken voor bijvoorbeeld de uitvoering van nieuwe taken (in brede zin) die de RvA ontvangt vanuit betrokken beleidsdepartementen. Dit wordt enigszins begrensd omdat die taken dan wel binnen Wanai moeten vallen. De RvA is er zelf scherp op dat nieuwe taken niet op gespannen voet komen te staan met de onafhankelijkheid van de RvA als NAI.

## 3.3 Transparantie

In dit hoofdstuk kijken we in hoeverre de kernaspecten van de RvA inzichtelijk zijn voor de klanten en andere partijen waarmee de RvA werkt. Hierbij gaat het om transparantie over het verloop van het accreditatieproces, de aanwijzing van beoordelaars en de communicatie tijdens het proces. Maar ook over de mate waarin de RvA het resultaat van accreditatie inzichtelijk maakt.

### 3.3.1 Transparantie over accreditatie en het proces

#### Governance en processen

Het proces van de accreditatie is vastgelegd in stappenschema's die overzichtelijk en toegankelijk zijn weergegeven zijn via de website van de RvA. De werkwijze rond onder meer non-conformiteiten, corrigerende maatregelen, surveillances en herbeoordelingen, omgaan met bezwaren, vormgeving van de klachtenprocedure zijn vastgelegd in beleidsmaatregelen. Deze documenten zijn makkelijk vindbaar en toegankelijk via de website van de RvA. Aanvullend heeft de RvA verschillende soorten ondersteunende beoordelingsdocumenten op de website gepubliceerd. Het gaat dan om zogenaamde specifieke accreditatieprotocollen (SAP) met aanvullende praktische informatie over technische vereisten en accreditatieprocedures en toelichtende documenten (T-documenten) waarin het beleid en/of de werkwijze van de RvA wordt uitgewerkt met betrekking tot specifieke

accreditatieonderwerpen. Ook heeft de RvA een procedure om relevante partijen te informeren indien bijvoorbeeld accreditatiestandaarden wijzigen.

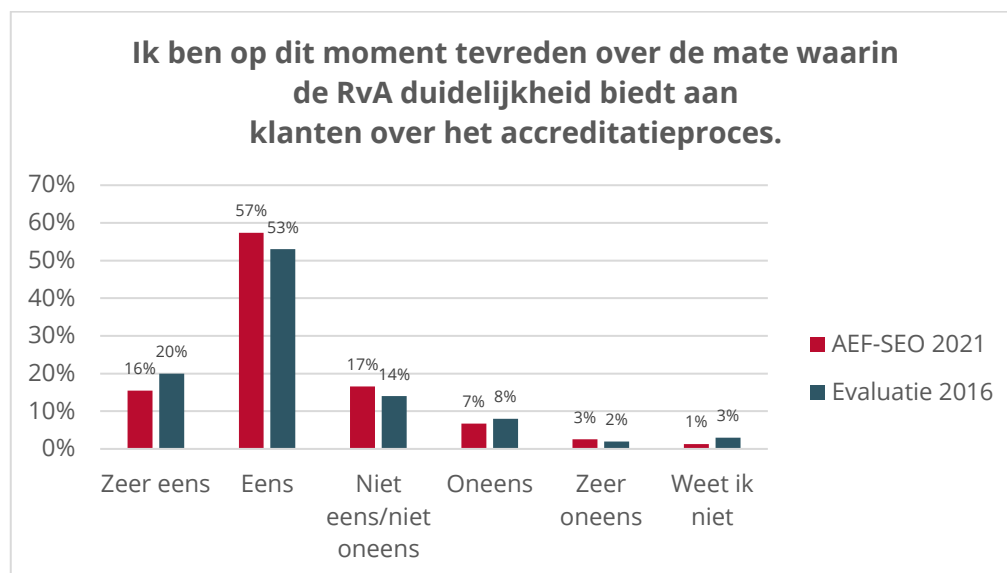
### EA Peer Review

In onderhavige evaluatie toetsen we niet in hoeverre de RvA zijn beoordelingen ook conform deze procedures uitvoert. De EA heeft dat in 2018 wel steekproefsgewijs gedaan. Ze concludeert in haar peer review dat de beoordelingen die zij onder ogen heeft gekregen laten zien dat de beoordelaars beoordelingen uitvoeren conform de vereisten van SO/IEC 17011 en de RvA procedures.<sup>13</sup>

### Beelden stakeholders

Klanten zijn het over het algemeen eens met de stelling dat de RvA duidelijkheid biedt over het accreditatieproces. Dit percentage is licht gedaald ten opzichte van de evaluatie van 2016, zoals volgt uit Figuur 3.2.

Figuur 3.2 – Verminderde tevredenheid klanten over duidelijkheid accreditatieproces



**Bron:** AEF/SEO (2021), KWINK (2016).

Uit de figuur volgt dat 73% van de respondenten (N = 387) het zeer eens of eens is met de stelling (evaluatie 2016: 73%, N = 257) of ze tevreden zijn over de mate waarin de RvA duidelijkheid biedt aan klanten over het accreditatieproces. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,23 (evaluatie 2016: 2,16). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de mate waarin de RvA duidelijkheid biedt aan klanten over het accreditatieproces. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.

Gemiddeld genomen zijn klanten dus behoorlijk tevreden met de mate van transparantie vanuit de RvA. De heldere vastlegging van processtappen en de ondersteunende beoordelingsdocumenten worden vaak positief benoemd in gesprekken. Hierbij worden ook twee aandachtspunten genoemd.

<sup>13</sup> EA Peer review 2018, p. 44.

- ▶ De RvA zit momenteel midden in een digitaliseringstraject (met onder andere de invoer van Prisma, een nieuw IT-systeem dat het accreditatieproces faciliteert). Gesprekspartners zijn hier positief over, maar merken wel op dat zowel RvA-medewerkers als klanten hier nog aan moeten wennen. Bovendien wordt er in sommige accreditatieprocessen al wel volop (in Pilot-vorm) gebruikgemaakt van nieuwe digitale toepassingen en andere niet. Gesprekspartners wensen betere communicatie over hoe om te gaan met nieuwe digitale toepassingen en wanneer deze breder beschikbaar komen.
- ▶ Daarnaast geven respondenten aan dat de communicatie gedurende het accreditatieproces ook op onderdelen beter zou kunnen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het sturen van een ontvangstbevestiging en het tijdig signaleren van kleine omissies in aangeleverde documentatie zodat dit snel kan worden hersteld. Nu wil het nog wel eens voorkomen dat pas een dag voor het einde van de reactietermijn dergelijke kleine omissies door de RvA worden teruggegeven. Voor klanten is er dan kostbare tijd verloren gegaan om dit te herstellen.

### 3.3.2 Transparantie over (resultaten) accreditatie

#### Governance en processen

De RvA geeft via verschillende kanalen voorlichting over de resultaten en waarde van accreditatie. Via de eigen website en de jaarverslagen zet de RvA onder meer uiteen wat accreditatie (wel en niet) is en wat de voordelen van accreditatie zijn, voor zowel klanten als de maatschappij als geheel. In de publiekverslagen wordt hierbij ook expliciet ruimte gemaakt voor praktijkvoorbeelden van klanten.<sup>14</sup> Daarnaast lijkt de RvA met zijn tweekoppig bestuur ook vaker naar buiten te treden om bijvoorbeeld op seminars en congressen het verhaal van de RvA en accreditatie te vertellen of specifieke thema's te agenderen.<sup>15</sup> Ook worden er bijvoorbeeld inhoudelijke bijdragen geleverd aan vakbladen. Een noviteit zijn de zogenaamde 'onboardingtrajecten' waarmee de RvA potentiële klanten op een laagdrempelige manier wil laten kennismaken met accreditatie en het proces eromheen.

#### Beelden stakeholders

Gelet op voorgaande ontstaat uit gesprekken ook het beeld dat respondenten positief zijn over de inspanningen die de RvA doet om de resultaten en waarde van accreditatie inzichtelijk te maken. Het bredere effect van deze inspanningen is echter nog niet duidelijk. In hoeverre is het bewustzijn van de klanten van de conformiteitsbeoordelende instanties (en op hun beurt weer de eindafnemers die ze bedienen) over de waarde van accreditatie afgelopen jaren toegenomen? In dit verband wordt door enkele gesprekspartners nog benoemd dat de RvA nog duidelijker naar voren zou kunnen treden over maatschappelijke incidenten die raken aan accreditatie en certificering zoals de discussie over de samenstelling en toepassing van granuliet.<sup>16</sup> Dit om te voorkomen dat accreditatie en certificering in een slecht daglicht komen te staan en ook duidelijk te maken in welke mate dit de geconstateerde problematiek kon ondervangen.

---

<sup>14</sup> Zie bijvoorbeeld het recente publieksverslag 2020 waarin zowel klanten als RvA-medewerkers aan het woord komen over ontwikkelingen rond en de waarde van accreditatie.

<sup>15</sup> Zie bijvoorbeeld RvA jaarverslag 2020, p.5: de RvA was samen met NEN te gast in het RTL Z-programma *Doe Maar Duurzaam*, waarin ze spraken over de waarde van normalisatie, conformiteitsbeoordeling en accreditatie. Daarnaast werd de RvA geïnterviewd tijdens een online bijeenkomst van de Vereniging van Raadgevende Scheikundige Laboratoria (VRS) ter ere van het 111-jarig bestaan van de VRS, bron: <https://www.rva.nl/nieuws/2021/vrs-bestaat-111-jaar-en-interviewt-rva-over-the-dutch-standard>.

<sup>16</sup> Zie onder meer het rapport 'Kleine korrels, grote discussie' voor meer achtergrond over deze casus.

Een andere concreet aandachtspunt is de mate waarin de RvA er in slaagt om overheidspartijen (toezichthouders, inspecties en beleidsdepartementen) te bereiken. Dit zit grotendeels in het aangaan en onderhouden samenwerkingen op specifieke onderwerpen (zie in dit kader ook paragraaf 4.6 over Samenwerking). Het gaat echter ook over het geven van gerichte voorlichting over de rol van de RvA in accreditatieproces. Uit de gesprekken maken we op dat het voor beleidsdepartementen en andere (potentiële) samenwerkingspartners niet altijd helder is hoe de RvA functioneert, dat de organisatie enerzijds een rol heeft van 'toezichthouder', daar waar wet- en regelgeving accreditatie vereist, maar anderzijds ook in de rol van marktfacilitator, daar waar de markt zelf om accreditatieschema's vraagt. Accreditatie is geen toezichtsinstrument, maar de RvA ziet wel toe op CBI's. De impact van het voorgaande in de praktijk is dat de RvA initieel onbewust werd gepasseerd op zijn eigen vakgebied in het kader van bijvoorbeeld het gebruik van geaccrediteerde medische laboratoria in de COVID testcapaciteit.<sup>17</sup>

### 3.3.3 Tussenconclusie

De RvA is transparant over accreditaties en het accreditatieproces. Transparantie is dan ook een kernwaarde voor de RvA. De RvA heeft onder meer de stappen in het accreditatieproces helder inzichtelijk gemaakt en publiceert verschillende beleidsdocumenten over onder meer de interpretatie van normen. Klanten zijn dan ook over tevreden over de transparantie, hoewel er sprake is van een lichte daling ten opzichte van de vorige evaluatie in 2016. Een aandachtspunt is de communicatie over het digitaliseringstraject dat momenteel wordt doorlopen. Ook is de communicatie tijdens het accreditatieproces zelf soms voor verbetering vatbaar.

Ten opzichte van de vorige evaluatieperiode is het beeld dat de RvA meer naar buiten is getreden (via de website, jaarverslagen en bijdragen aan congressen en vakbladen) om de waarde van accreditatie onder het voetlicht te brengen. Het bredere effect van deze inspanningen is echter nog niet duidelijk. Een ander belangrijk aandachtspunt voor de RvA is het meenemen van overheidspartners (toezichthouders, inspecties en beleidsdepartementen) in de waarde van accreditatie en de rol van de RvA hierin. Uit de gesprekken blijkt dat overheidspartners soms onvoldoende kennis hebben van de verschillende rollen van de RvA wat in de praktijk ook tot gevolg heeft dat de RvA te laat of niet op de juiste manier wordt ingeschakeld. Wij zien hier tegelijkertijd ook een verantwoordelijkheid voor het primaire beleidsdepartement, het Ministerie van EZK. Van hen mag worden verwacht dat ze de RvA ook wegwijs maken in hun vaak omvangrijke organisaties en de (uitvoerings)capaciteit organiseren om te acteren op door de RvA aangereikte kennis.

## 3.4 Zorgvuldigheid en consistentie

In deze paragraaf kijken we naar zorgvuldigheid en consistentie. Zorgvuldigheid in de accreditatie wordt bewerkstelligd door een proces dat de standaarden volgt, waarin voldoende informatie wordt verzameld, de beschikbare informatie gedegen tegen elkaar af wordt gewogen om tot een oordeel te komen, en het uiteindelijke oordeel wordt onderbouwd op basis van deze afweging. Daarnaast houdt zorgvuldigheid in dat de communicatie en interactie met de klant zorgvuldig plaatsvindt, bijvoorbeeld door tijdig te communiceren en de vertrouwelijkheid van informatie te borgen. In het verlengde van zorgvuldigheid ligt consistentie. Hoe zorgt de RvA ervoor dat de beoordelingen gestandaardiseerd en

---

<sup>17</sup> Zie verder paragraaf 4.6 Samenwerking over deze casus.



van consistente kwaliteit zijn, onafhankelijk van de personen die de beoordeling uitvoeren of het moment van de beoordeling?

### 3.4.1 Zorgvuldigheid

#### Governance en processen

Accreditatie is het beoordelen of een keuringsinstantie, certificeringsinstantie, inspectie, instantie of een laboratorium, zogenaamde conformiteitsbeoordelingsinstanties, in verschillende werkgebieden, competent en onpartijdig zijn werk uitvoert. Het daartoe ingerichte accreditatieproces bestaat uit verschillende stappen, te onderscheiden in nieuwe accreditaties, de instandhouding van bestaande accreditaties en de uitbreiding van bestaande accreditaties. Accreditaties worden uitgevoerd door een beoordelingsteam, bestaande uit een teamleider en vakdeskundigen. Voordat een accreditatie wordt verleend, wordt deze voorgelegd ter advies aan de commissie accreditaties. De vier leden van de commissie accreditaties worden benoemd door de RvT en komen maandelijks bijeen om de nieuwe accreditaties, schorsingen en intrekkingen te bespreken. Hierdoor blijft de kwaliteit van de accreditaties gewaarborgd.

De RvA kent meerdere feedbackprocessen en -instrumenten, die een zorgvuldig proces moeten waarborgen:

- ▶ Over nieuwe accreditaties en herbeoordelingen wordt het bestuur geadviseerd door de commissie accreditaties.
- ▶ Er wordt na afloop van een beoordeling om feedback gevraagd van geaccrediteerde instellingen.
- ▶ De kwaliteit van teamleiders en vakdeskundigen wordt periodiek gemonitord door het onderling meelopen met collega's.
- ▶ Periodiek heeft de Unitmanager Assessment functionerings- en beoordelingsgesprekken met elke teamleider.
- ▶ Het beslissingsproces wordt gemonitord door het bestuur.
- Vakdeskundigen worden op basis van iedere uitgevoerde beoordeling getoetst op hun optreden en competenties.

#### Beelden stakeholders

De RvA scoort in de enquête goed op de vragen over zorgvuldigheid. De tevredenheid over zorgvuldigheid is bovendien toegenomen ten opzichte van de evaluatie uit 2016. Daarnaast zijn de scores op dit onderdeel beter dan de gemiddelde score over de hele enquête: 78% van de respondenten was tevreden of zeer tevreden met de zorgvuldigheid in het optreden van de RvA, tegenover 62% in 2016. Ook zijn klanten positief over hoe de RvA omgaat met bedrijfsvertrouwelijke informatie: 87% van de respondenten is het zeer eens of eens met de stelling of ze tevreden zijn over de manier waarop de RvA hiermee omgaat. Deze vraag was overigens niet gesteld in de enquête van 2016, zodat hier geen vergelijking mogelijk is.

Tegelijkertijd zijn er ook wat kritische geluiden ten aanzien van de zorgvuldigheid. Eén van de respondenten verwoordt het aldus: 'de RvA zoekt soms spijkers op laag water', waarbij beoordelaars soms teveel ingaat op details zonder reële risico's, waarmee de RvA, wat de respondenten betreft, de plank net mislaat. Dit geeft aan dat zorgvuldigheid ook een keerzijde heeft en soms kan doorslaan. De RvA is ermee bekend dat er soms teveel aandacht wordt gegeven aan details in de accreditatie. Naar de toekomst toe wil de RvA daarom meer gaan inzetten op risicogestuurd accrediteren. Risicogestuurd accrediteren houdt in dat tijdens de accreditatie de focus komt te liggen op reële knelpunten en risico's, binnen een sector, bij specifieke bedrijven of binnen een bedrijf. Daarvoor is

het noodzakelijk dat de RvA daar wel op voorhand inzicht in weet te verkrijgen, mede door (data)analyse van eerdere accreditatiebeoordelingen.

Ook blijkt uit de focusgroepen en uit gesprekken dat niet alle processen op papier te allen tijde worden opgevolgd. Er wordt bijvoorbeeld na afloop van een beoordeling niet altijd om feedback gevraagd aan de geaccrediteerde instelling. Hier hangt veel af van de werkwijze van het individuele beoordelingsteam. Met onder meer de T-documenten (toelichtende documenten over de werkwijze) tracht de RvA de interpretatie van processen en normen zoveel mogelijk vast te leggen. Een T-document beschrijft het beleid en/of de werkwijze van de RvA met betrekking tot een specifiek accreditatieonderwerp. De uiteindelijke toepassing in de praktijk blijft echter mensenwerk en kan dus per beoordelingsteam verschillen. De RvA blijft inzetten op verdere standaardisering van de processen door onder meer digitalisering. Belangrijk is wel dat stakeholders hier ook in de praktijk in worden meegenomen en de voordelen van merken. Uit de reacties op open vragen in de enquête blijkt dat dit niet voor alle stakeholders het geval is.

### 3.4.2 Consistentie

Omdat accreditatie gaat over interpretatie van normen, die vaak persoonsgebonden is, is een zo consistent mogelijke beoordeling en beoordelingsproces belangrijk. Het zou in theorie niet bepalend mogen zijn voor het resultaat wie de beoordeling uitvoert.

#### Beelden stakeholders

De klanttevredenheid over de consistentie van de RvA is toegenomen, maar er zijn nog steeds kritische geluiden op dit onderwerp. Uit de enquête volgt dat 54% van de respondenten (N = 387) het zeer eens of eens is met de stelling (evaluatie 2016: 48%, N = 257) of ze tevreden zijn over de consistentie in de beoordelingen door de RvA. Er zijn respondenten die de ervaring hebben dat een beoordeling sterk afhankelijk is van welke teamleider is aangesteld. Verder hangt, zoals we al eerder opmerkten, nog veel af van de werkwijze en stijl van de beoordelaars. Sommige processen (zoals feedback) worden consequent gevolgd en nog niet alle beoordelaars focussen zich voornamelijk op reële risico's bij een accreditatie. De RvA zit dan ook midden in de transitie naar meer risicogericht beoordelen.

De RvA onderkent en herkent de verschillen (in kwaliteit en in werkwijzen) tussen beoordelaars. Omwille van de kwaliteit en consistentie zet de RvA in op een steeds meer gestandaardiseerde en datagedreven manier van werken. Er wordt sinds kort in de nieuwe tool (Prisma, zie ook paragraaf 3.6 over digitalisering) gewerkt met een template rapportages. Hoewel sommige beoordelaars aangeven dat ze hier nog aan moeten wennen en dat het nog beter kan, herkennen wij het algemene beeld van de stakeholders dat dit bijdraagt aan de consistentie.

We zien hiermee positieve ontwikkelingen binnen de RvA op het gebied van consistentie. Niettemin kan de RvA hierin ook nog winst behalen. Een gestandaardiseerde werkwijze zegt verder nog niks over de positionering en houding van de beoordelaar, hoe deze zich dient op te stellen richting de instelling. Ons beeld is dat de RvA (zowel intern als extern) een duidelijker visie zou kunnen ontwikkelen over hoe de RvA zich wenst op te stellen richting gebruikers (bijvoorbeeld over de ideale balans tussen samenwerkingspartner en toezichthouder). De RvA zou hiertoe bijvoorbeeld werksessies en/of trainingen kunnen ontwikkelen voor interne en externe beoordelaars.

### 3.4.3 Tussenconclusie

Uit de evaluatie komt naar voren dat de RvA over het algemeen zorgvuldig en consistent opereert en een positieve ontwikkeling heeft laten zien ten opzichte van de vorige evaluatieperiode. In de governance en processen is de zorgvuldigheid en consistentie op verschillende manieren geborgd. Het accreditatieproces is uitgeschreven zodat op hoofdlijnen duidelijk is wat klanten kunnen verwachten in een beoordelingsproces. Ook zijn er diverse checks and balances ingebouwd met bijvoorbeeld de feedbackloop en de betrokkenheid van de Accreditatie Commissie bij herbeoordelingen. En het nieuwe IT-systeem Prisma zorgt ervoor dat de communicatie tussen de klant en de RvA steeds meer uniform gestructureerd en gedocumenteerd verloopt en zorgt bovendien voor meer harmonisatie in de rapportage. Uit de enquête blijkt dan ook dat respondenten tevreden zijn over de zorgvuldigheid en consistentie van de RvA. Ten opzichte van 2016 is de tevredenheid gestegen.

Een aandachtspunt vanuit respondenten is dat processen op papier niet altijd (op eenzelfde wijze) worden opgevolgd. Ons beeld is dat de RvA de interpretatie van processen en normen zoveel mogelijk vast probeert te leggen en klanten daarin ook via consultatie meeneemt. Ook de ingezette harmonisatie van de rapportagetool zal hieraan bijdragen. De uiteindelijke toepassing in de praktijk blijft echter mensenwerk en kan dus per beoordelingsteam verschillen. Wel zou de RvA nog meer in kunnen zetten op werksessies en trainingen om de praktijk meer te stroomlijnen. Ook geven verschillende respondenten aan de ervaring te hebben dat er in het proces teveel wordt gefocust op details met een laag risicoprofiel. Wij begrijpen dat de RvA zich hiervan bewust is en onlangs een traject in gang heeft gezet om meer risicogebaseerd te gaan accrediteren. Het is zaak om dit de komende periode verder uit te werken en onder meer te laten landen in de werkwijzen van de beoordelaars.

## 3.5 Responsiviteit

Onder responsiviteit verstaan we de manier waarop de RvA reageert en interacteert met ontwikkelingen en informatie van buitenaf. Dit gaat bijvoorbeeld over sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook over de manier waarop wordt omgegaan met signalen van buitenaf over het functioneren van de organisatie, bijvoorbeeld of er bij klachtenafhandeling op een proactieve manier wordt omgegaan met bezwaren en klachten.

### 3.5.1 Gebruikersraad en adviespanel belanghebbenden

#### Governance en processen

De RvA kent twee overlegorganen waarmee ze formeel contact onderhoudt met de 'buitenwereld': de gebruikersraad en het adviespanel belanghebbenden. Het adviespanel geeft gevraagd en ongevraagd advies over algemene beleidsaangelegenheden en borgt de onpartijdigheid van het bestuur bij de verdere ontwikkeling van het inhoudelijke beleid. De gebruikersraad adviseert de RvA over de tarieven, de servicegraad en de kwaliteit van de dienstverlening.

#### Beelden stakeholders

De deelnemers aan de gebruikersraad en het adviespanel belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het functioneren van de overlegorganen. Het bestaan van deze gremia zorgt ervoor dat er signalen van buiten naar binnen komen. Een aantal deelnemers van het adviespanel geeft

aan dat de frequentie van samenkomsten wel kan worden verhoogd, onder meer voor beter begrip van elkaars wereld. Enkele deelnemers van de gebruikersraad signaleren dat de gebruikersraad voldoende geëquipeerd is om de RvA te goed te kunnen adviseren over operationele aangelegenheden, zoals de tarieven. Er is daarentegen niet voldoende aandacht rondom de kwaliteit van de dienstverlening. De insteek vanuit de RvA om het gesprek over kwaliteit en dienstverlening meer rond klantgroepen te organiseren krijgt niet van alle deelnemers bijval. Dit vanwege het feit dat de meerwaarde van discussie in een gebruikersraad met perspectieven uit verschillende sectoren verloren gaat.

Tijdens de focusgroep met de gebruikersraad kwam naar voren dat de RvA in toenemende mate de gebruikersraad betreft bij aangelegenheden. Zo wordt de gebruikersraad betrokken bij aangelegenheden als het vaststellen van nieuwe tarieven. Leden van de gebruikersraad gaven nog wel de wens aan meer te worden betrokken bij discussies over de kwaliteit van de dienstverlening.

## 3.5.2 Klachtenprocedure

### Governance en processen

De RvA heeft een klachtenprocedure. Het is mogelijk om signalen, meldingen en klachten in te dienen via de website. Signalen en meldingen gaan over geaccrediteerde instellingen, de klachten kunnen betrekking hebben op het functioneren van de RvA. De klachtenprocedure en hoe om wordt gegaan met afwijkingen is vastgelegd in beleidsregel RvA-BR008. Daarnaast regelt beleidsregel BR06 hoe de RvA omgaat met bezwaren. Deze stelt vast dat er een commissie is van voorzitters van een bezwarencommissie is, bestaande uit drie onafhankelijke door de RvA benoemde leden. Per bezwaar wordt er een bezwarencommissie benoemd bestaande uit vertegenwoordiger van de RvA, vertegenwoordigers van de klant onder leiding van een onafhankelijke (juridisch geschoolde) voorzitter. Verder zijn er bepalingen met betrekking tot het proces en de transparantie rondom de beoordelingen van een bezwaar. Bij de vaststelling van afwijkingen kan het zo zijn dat de klant anders over interpretatie van een norm denkt. In dat geval kan de klant een zienswijze indienen. Tot slot is er de mogelijkheid om een beoordelingsteam te 'wraken'. Een wrakingsverzoek kan bijvoorbeeld worden gedaan als een vakdeskundige een commercieel belang heeft bij een concurrent.

Informatie over de klachtenprocedure is te vinden op de website van de RvA. Deze informatie is echter wat summier en formeel. De klacht kan via de website worden ingediend, en verder wordt verwezen naar formele, juridische informatie in de betreffende beleidsregel. Over de wrakingsprocedure vonden we geen informatie op de website. Zo is het bijvoorbeeld niet duidelijk op welke gronden een wrakingsverzoek wordt beoordeeld.

### Klachten in cijfers

Uit de jaarverslagen van de RvA blijkt dat een beperkt aantal klachten het formele stadium bereikt. Het aantal klachten varieert tussen de 16 en 27 per jaar over de evaluatieperiode, waarin niet een duidelijke trend waar te nemen is. Het aantal interpretatieverschillen is groter en lag in 2020 op 46. In 28% van de gevallen paste de RvA zijn oordeel aan. Het aantal binnengekomen meldingen en signalen over geaccrediteerde organisaties varieerde de afgelopen vijf jaar tussen de 58 en 95, een duidelijke trend is hierin niet waar te nemen. Klachten worden op tijd afgehandeld, dit is ook onderzocht en vastgesteld in de EA peer review uit 2018.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Zie EA Peer Review 2018, p. 27

## Beelden stakeholders

In de enquête zien we terug dat de tevredenheid over de klachtenprocedure is toegenomen sinds 2016. In 2016 was nog maar 23% het eens of zeer eens met de stelling dat zij tevreden waren over de manier waarop de RvA omgaat met klachten, bezwaren meldingen en signalen van ontevreden klanten. In de huidige enquête is dat percentage gestegen naar 38%.

Er is nog steeds een deel van de gebruikers kritisch op de mogelijkheden ten aanzien van kenbaar maken van klachten en bezwaren. Daarbij geven gesprekspartners en respondenten vaak het voorbeeld dat beoordelaars zich niet benaderbaar opstellen, op werkvloerniveau. Het starten van een formele klachtenprocedure ervaren sommigen als een hoge drempel. Ook is het voor klanten niet altijd helder wat zij kunnen verwachten in een klachtenprocedure. Eén gesprekspartner geeft in dit verband aan geen formele klachtenprocedure te willen starten uit angst dat de accreditatie in gevaar komt.

Een laagdrempeliger en transparantere informatie over de klachtenprocedure via onder meer de website zal de laagdrempeligheid vergroten. Een gesprekspartner deed in dit kader de suggestie om de mogelijkheid te geven om 'anoniem' het gesprek aan te gaan met de RvA. Wij merken daarbij op dat duidelijke communicatie daarbij ook helpt: zorg dat helder is wat klanten wel en ook wat zij niet mogen verwachten van een beoordelingsteam en de RvA.

## 3.5.3 Feedback van klanten

### Governance en processen & opvolging aanbevelingen KWINK (2016)

'Marktgerichtheid' is één van de kernwaarden van de RvA. Dit houdt mede in dat de RvA reageert op vragen van en ontwikkelingen in de markt. Naar aanleiding van de aanbeveling van KWINK uit de vorige evaluatie, werd het Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) waarbij klanten in verschillende fases van de beoordeling hun feedback kunnen geven. In dit feedbacksysteem kan ook feedback gegeven worden die anoniem blijft en niet onder ogen komt bij medewerkers van de RvA en alleen geanonimiseerd door een medewerker die met de verwerking van die feedback belast is, intern bekend wordt gemaakt. Sinds de invoering van dit systeem is het aantal klachten verminderd. Gezien onze voornoemde constatering kan de communicatie over deze anonieme feedbackmogelijkheid naar RvA-klanten nog worden verbeterd.

Hieronder (Tabel 3.1) staat een overzicht weergegeven van de gemiddelde klanttevredenheidsscores die volgen uit het KTO<sup>19</sup>:

Tabel 3.1 – Klanttevredenheidsscores RvA

	2016	2017	2018	2019	2020
Klanttevredenheidsscores	7,2*	7,3	7,3	7,4	7,6

\* = dit cijfer is alleen gebaseerd op de beoordelingen van het aanvraagproces.

**Bron:** RvA jaarverslagen 2016, 2017, 2018, 2019 en 2020.

Met de introductie van het klanttevredenheidsonderzoek werd aangegeven dat de RvA streeft naar een gemiddelde tevredenheidsscore van 8,0. Dat doel is nog niet bereikt, maar er is een groei in de

<sup>19</sup> RvA jaarverslagen 2016, 2017, 2018, 2019 en 2020.

gemiddelde tevredenheidsscores zichtbaar. Het wordt in de gesprekken herkend dat de RvA actief naar buiten treedt en probeert de eigen prestaties te meten. Een deelnemer van de focusgroep met leden van de gebruikersraad gaf aan dat de RvA vaker klanttevredenheidsonderzoeken zou kunnen uitvoeren om zo op een meer vrijblijvende basis de tevredenheid onder klanten te meten.

De RvA organiseert aanvullend sinds 2019 klantbijeenkomsten, waarbij het doel is om een dialoog aan te gaan over de samenwerking met en de dienstverlening van de RvA. Met de feedback en adviezen die daaruit voort komen, wil de RvA aan de slag gaan.

### Beelden stakeholders

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de processen die de RvA heeft ingericht rondom feedback nog niet door alle klanten wordt herkend:

- ▶ (Slechts) 28% van de klanten is het eens of zeer eens met de stelling dat de RvA toegankelijk en proactief is in het verzamelen van signalen en verbeterpunten met betrekking tot het eigen functioneren;
- ▶ 41% van de respondenten is het eens of zeer eens met de stelling dat laagdrempelig feedback kan worden gegeven, en;
- ▶ 33% is het eens of zeer eens met de stelling dat er voldoende terugkoppeling wordt gegeven hoe de RvA omgaat met de feedback:

Deze vragen waren niet opgenomen in de enquête van 2016, dus we kunnen hierin geen trend analyseren.

Kritische geluiden halen we ook op uit de verschillende gesprekken en focusgroepen. Hoewel ook hier wel wordt herkend dat de RvA meer marktgericht te werk gaat (onder meer door het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken), hebben klanten meer behoefte aan een laagdrempeligere mogelijkheid om terugkoppeling te geven. Dit gaat dan met name over ontevredenheid over de beoordeling en/of de werkwijze van het beoordelingsteam. Een gesprekspartner gaf aan te ervaren dat voorheen bij de RvA op werkvloerniveau meer inhoudelijke discussie mogelijk was over een geschil, maar dat dit nu verslechterd is. Ook werd aangegeven dat achteraf niet standaard om feedback wordt gevraagd door de beoordelaar. Door een andere gesprekspartner werd wel opgemerkt dat het bestuur – wellicht door de nieuwe koers – wel meer ontvankelijk is voor feedback.

### 3.5.4 Responsiviteit ten aanzien van maatschappelijke ontwikkelingen

De RvA lijkt zich bewust te zijn van zijn positie in de maatschappij. De RvA heeft er bij de aanvang van de COVID-19 pandemie ook blijk van gegeven te acteren op maatschappelijke ontwikkelingen. Het ministerie van VWS had een eigen kwaliteitsinfrastructuur opgezet om testlaboratoria te 'valideren'. Daarmee wordt in feite een informele kwaliteitsinfrastructuur opgezet, terwijl de RvA hier juist voor is geëquipeerd en hierin een rol van betekenis had kunnen spelen. De RvA heeft via het ministerie van EZK actief contact gezocht met het ministerie van VWS en het RIVM om accreditatie in te zetten. Deze actie had in aanvang niet meteen het gewenste resultaat, mogelijk door onbekendheid van de RvA bij VWS en het RIVM. Uiteindelijk leidde deze actie door het aangaan van gesprekken met de Dienst Testen, RIVM en Inspectie Gezondheid & Jeugd tot het opnemen van de eis van accreditatie om als medisch Lab PCR-tests te mogen analyseren.

### Opvolging aanbevelingen KWINK (2016)

De RvA geeft er blijk van in te zien dat het belang van accreditatie toeneemt, omdat de behoefte aan validatie toeneemt. Een toename van producten uit China en de opmars van de Sustainable Development Goals, zijn bijvoorbeeld onderwerpen waar accreditatie dienstbaar kan zijn. Het bestuur van de RvA treedt actief naar buiten ten aanzien van deze onderwerpen. Het tweekoppige bestuur bezoekt vaker congressen en vakbijeenkomsten om het onderwerp accreditatie voor het voetlicht te brengen, waarbij zij de maatschappelijke waarde van accreditatie probeert te benadrukken.

Hiermee geeft de RvA opvolging aan één van de aanbevelingen die volgen uit de evaluatie uitgevoerd door KWINK (2016) over de periode 2010-2015. De aanbeveling was om een actievere rol te spelen in het voor het voetlicht brengen van de rol van accreditatie in het systeem van toezicht als geheel. Daarbij gaat het ook om de contacten met ministeries en inspecties als voorlichtingskanalen. Hiernaast heeft de RvA ingezet op verbetering van de (publieks-)communicatie. Met de jaarverslagen poogt de RvA een breder publiek aan te spreken. Ook heeft de RvA onboardingstrajecten opgezet voor organisaties om (nader) kennis te maken met de RvA en accreditatie.

Ons beeld is dat de RvA goede acties in gang heeft gezet om invulling te geven aan de voorlichtingsrol en de aanbevelingen vanuit de vorige evaluaties. Daarentegen blijkt, bijvoorbeeld uit de casus rondom de COVID-testlaboratoria, dat er naast de reeds ingezette acties nog werk te doen is rondom de bekendheid van accreditatie en de RvA.

### 3.5.5 Tussenconclusie

De RvA is een organisatie die naar buiten treedt, contact zoekt met stakeholders en zich bewust toont van zijn positie in de samenleving en het maatschappelijke belang van accreditatie. De RvA maakt actief gebruik van de gebruikersraad en het adviespanel belanghebbenden waarmee zij signalen vanuit de 'buitenwereld' ophaalt. Bovendien is de RvA sinds 2016 op eigen initiatief klanttevredenheidsonderzoeken en klantbijeenkomsten gaan uitvoeren.

Op het gebied van het vragen van feedback heeft de RvA een nieuw proces in het leven geroepen (de KTO). Kennelijk wordt dit nog niet door alle klanten herkend: in de enquête scoort de RvA relatief laag op de vragen die betrekking hebben op verzameling van en omgang met feedback. Een groot deel van de respondenten heeft niet het gevoel laagdrempelig feedback te kunnen geven en ook er niet voldoende terugkoppeling wordt gegeven van de opvolging van de feedback. Met name op werkvloerniveau geven respondenten en gesprekspartners aan dat beoordelaars niet altijd ontvankelijk zijn voor feedback en dat feedbackprocessen niet altijd worden gevolgd. Mogelijk is dit verschil te wijten aan onvoldoende heldere communicatie richting gebruikers over de feedbackmogelijkheden.

Dit beeld sluit aan bij de bevindingen rondom de klachtenprocedure. De RvA heeft an sich een goed functionerende procedure, registreert de klachten en houdt bij op welke wijze deze worden afgedaan. Klachten worden doorgaans binnen de doorlooptijd afgehandeld. Desalniettemin kan de toegankelijkheid nog beter en het verloop van het proces transparanter. kan een drempel worden ervaren om een klacht in te dienen: er zijn klanten die hebben aangegeven terughoudend te zijn met het indienen van een klacht, omdat zij tegelijkertijd afhankelijk zijn van de accreditatie. Hoewel dit nooit helemaal kan worden ondervangen, zien wij ook dat de klachtenprocedure toegankelijker kan. Zo is er nu geen mogelijkheid om 'anoniem' een klacht te melden bij de RvA. De website zou verder

meer informatie kunnen geven over klachtengronden, verloop van de procedure, wijze van beoordeling, etc. De RvA geeft aan dat dit op de agenda staat bij de lancering van de nieuwe website.

Tot slot is ons beeld dat de RvA afgelopen jaren actiever is gaan inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en invulling geeft aan de voorlichtingsrol. Een goed voorbeeld is dat de RvA dienstbaar probeerde te zijn aan het ministerie van VWS door te ondersteunen bij de kwaliteitsinfrastructuur van testlaboratoria bij het begin van de COVID-19 crisis. Tegelijkertijd was deze casus ook illustratief voor het feit dat de RvA en het instrument accreditatie nog kunnen winnen aan bekendheid.

## 3.6 Samenwerking

Door samenwerking kan de RvA doeltreffender opereren. Samenwerking speelt zowel nationaal als internationaal, met overheden en beleidsmakers, en met de markt zelf.

### 3.6.1 Internationale samenwerking

Samenwerking op het internationale vlak vindt primair plaats via periodiek overleg en de vierjarige EA peer review, waarbij nationale accreditatie-instanties elkaar beoordelen. Harmonisatie van accreditatie tussen landen staat daarbij centraal. De RvA probeert zelf wel gebruik te maken van internationale *best practices*, door op specifieke onderwerpen samenwerkingen aan te gaan met gidslanden zoals Italië en het Verenigd Koninkrijk.

Daar waar partijdigheid (mogelijk) in het geding komt, komt het voor dat de RvA vakdeskundigen 'uitwisselt' met andere nationale accreditatie-instellingen, zoals Belac (België) en Accredia (Italië).<sup>20</sup> Ten slotte is de RvA medeondertekenaar van de ILAC en IAF Multilaterale Overeenkomsten die ervoor zorgt dat accreditatie door RvA wereldwijd wordt erkend.

De RvA heeft binnen het internationale netwerk een goede reputatie. Er zijn ook klanten buiten de EU-lidstaten die kiezen voor een accreditatie door de Nederlandse RvA, omdat deze staat aangeschreven als een organisatie die kwaliteit levert, zij het voor een hogere prijs. Stakeholders geven aan dat de RvA internationaal een voortrekkersrol heeft op het gebied van accreditatie, die in internationale kringen bekend staat om zijn deskundigheid en expertise.

Stakeholders geven aan dat met de komst van een tweekoppig bestuur, de RvA als organisatie meer ruimte heeft gecreëerd om naar buiten te treden. Op internationaal vlak profileert de RvA zich ook, onder meer doordat de bestuursvoorzitter van de RvA ook plaatsheeft in het bestuur van de EA. Daarbinnen probeert de RvA een voortrekker te zijn in discussies over de toekomst van accreditatie als instrument. Dit beeld herkennen wij vanuit de gesprekken die we hebben gevoerd.

Als aandachtspunt geven gesprekspartners de samenwerking van de RvA met omringende nationale accreditatie-instanties mee. In de focusgroepen zijn een aantal casus besproken waaruit bleek dat betrokken instanties grensoverschrijdende accreditatieprocessen onvoldoende op elkaar af konden stemmen. Specifiek ten aanzien van de RvA werd hierbij door de gesprekspartners de opmerking

---

<sup>20</sup> In het verleden is binnen EA-verband pogingen gedaan om te werken met een 'pool' van internationale deskundigen. Door de schaarste aan deskundigen waarmee de meeste nationale accreditatieinstellingen kampen, waren de pogingen weinig succesvol.



gemaakt dat betrokken beoordelaars van de RvA te weinig flexibiliteit toonden ten aanzien van de eigen richtlijnen en procedures.

## 3.6.2 Nationale samenwerking

### Samenwerking met ministeries en uitvoeringsorganisaties

#### Ministerie van EZK

EZK houdt als stelselverantwoordelijk departement toezicht op de uitvoering van de wettelijke taken door de RvA als zbo. De betrokkenheid van EZK bestaat uit ten minste drie formele overlegmomenten per jaar, waarbij mediagevoelige zaken, begroting en tarieven, jaarrekening en de jaarlijkse subsidie op de agenda staan. Ook leest het departement mee op het publieksverslag.

Het Ministerie van EZK geeft op een rechtmatige manier invulling aan de wettelijke toezichtstaak, op enige afstand van de RvA. De onderlinge relaties tussen de RvA en EZK zijn goed, hoewel een grotere betrokkenheid van EZK op beleidsniveau soms gewenst is door de RvA, en wat ook naar onze mening zou bijdragen aan het beter benutten van de maatschappelijke mogelijkheden van accreditatie. Het Ministerie van EZK is enerzijds op meerdere manieren actief op het gebied van accreditatie. Zo is EZK voorzitter van de interdepartementale werkgroep Conformiteitsbeoordeling en Normalisatie (ICN), waarbij accreditatie een belangrijk onderdeel is. Echter, de inhoudelijke betrokkenheid van EZK bij de RvA is nu nog vooral responsief van aard. Wanneer de RvA het departement benadert, wordt er adequaat gereageerd en opvolging gegeven. Echter, een overkoepelende visie ten aanzien van de mogelijk toepasselijke beleidsterreinen waarin accreditatie een rol zou kunnen spelen, ontbreekt. Dit zou de RvA wel helpen bij het realiseren van haar doelstellingen en maatschappelijke taken, om zo accreditatie op meerdere beleidsterreinen in te kunnen zetten.

Het is in dit kader van belang om primair op te merken dat de RvA als privaatrechtelijke zbo van nature meer op afstand staat. Daarnaast is het werk van de RvA deels gedreven door vraag naar accreditatie vanuit de markt (dus privaat). De betrokkenheid van EZK is hier van nature minder. Daarnaast bestaat er ook soms de wettelijke verplichting tot accreditatie.

De RvA laat met de ontwikkelingen de afgelopen jaren zien in staat te zijn tot het invullen van de eigen taken, maar de maatschappelijke mogelijkheden van het instrument accreditatie zouden wellicht nog beter kunnen worden benut als er meer pro-actieve samenwerking zou zijn met het ministerie van EZK.

#### Ministerie van IenW

Van alle ministeries heeft het ministerie van IenW het meest te maken met wetgeving van technische aard. Hierbij wordt accreditatie als instrument steeds vaker ingezet. Op het gebied van accreditatie werkt IenW samen met de RvA. De aard en aanleiding van de samenwerking is tweeledig. Ten eerste werken I&W en de RvA samen ter kennisdeling. Hierbij vervult de RvA vaak een adviserende rol. Via EU-wetgeving wordt accreditatie vaker ingezet als beleidsinstrument. IenW kijkt namens de Nederlandse overheid als lidstaat kritisch toe op de wetgeving, en schakelt hierbij ook de RvA in. Ten tweede is de samenwerking organisatorisch van aard. Hierbij vervult de RvA taken voor IenW, zoals het aanleveren van gegevens over de huidige stand van accreditatie bij instellingen. De diensten die de RvA levert aan I&W worden (deels) gefinancierd via de jaarlijks te ontvangen subsidiebeschikking vanuit EZK. De RvA merkt op dat deze financiële tegemoetkoming lang niet toereikend om de beslaglegging op de capaciteit van de RvA te dekken.

### **Toezichthouders en inspecties**

De RvA mag sinds 2019 geen beoordelingen anders dan accreditatie meer uitvoeren.<sup>21</sup> Tot 31 december 2019 voerde de RvA vele jaren de 'SZW-beoordelingen' uit ten behoeve van de aanmelding en aanwijzing van certificatie- en inspectie instellingen. Dit deed de RvA in opdracht van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie ISZW) tot 31 december 2019. De Inspectie en RvA hebben ook met het aflopen van de beoordelingen de samenwerking onderhouden. De Inspectieraad is vertegenwoordigd in het adviespanel belanghebbenden. Daarnaast zoeken de RvA en de Inspectie SZW ook in breder verband naar vormen om elkaar aan te vullen en te versterken. Een recent voorbeeld is het gesprek over de aanhoudende tekorten aan beoordelaars, en hoe de Inspectie SZW vanuit haar eigen 'pool' aan inspecteurs de RvA hierbij kan ondersteunen.

### **(On)bekendheid van de RvA en accreditatie bij andere overheden**

De RvA krijgt in toenemende mate vragen vanuit beleidsdepartementen over accreditatie. De bemensing voor het bieden van dergelijke dienstverlening aan de overheid is echter beperkt: vanuit EZK wordt een totale werklast van 36 dagen vergoed. Alles daarboven vergoedt de RvA uit eigen middelen (inkomsten uit tarieven), terwijl de RvA hiermee een publieke rol vervult. Hierover loopt op dit moment een gesprek tussen het Ministerie van EZK en de RvA.

Tegelijkertijd kan de RvA, als eerder opgemerkt, ook nog steeds aan bekendheid winnen bij beleidsdepartementen en andere organisaties. De beperkte bekendheid van accreditatie bij beleidsdepartementen kan tot situaties leiden waarin accreditaties of accreditatie-achtige werkzaamheden dubbel gebeuren. Een voorbeeld dat we eerder hebben besproken, is de in aanvang gemiste kans met betrekking tot het benutten van het instrument accreditatie bij COVID-19 testlaboratoria.

### **Samenwerking in nationale overlegstructuren**

De RvA heeft in de afgelopen jaren overlegstructuren opgezet met stakeholders zoals Fenelab, NVCI, NEN-commissie, medische laboratoria en externe schemabeheerders. De samenwerking met de NEN was latent, maar is sinds de bestuurswisseling nieuw leven ingeblazen. De twee organisaties zoeken mogelijkheden om elkaar in hun werkzaamheden aan te vullen, mede door de strategische agenda's op elkaar af te stemmen.

Samenwerking met schemabeheerders is belangrijker geworden nadat per 1 januari 2017 de werkwijze rond het beoordelen van schema's en accepteren van externe schemabeheerders is gewijzigd. Hierin beoordeelt de RvA niet langer schema's en schemabeheerders, maar evalueert op basis van een eigen beoordeling van de schemabeheerder. Daar waar de RvA voorheen de schemabeheerders evalueerde, beoordeelt hij nu de evaluatie van de evaluatie. In de nieuwe werkwijze van de RvA worden CBI's en schemabeheerders geacht samen te werken om zo tot validatie en eigen beoordeling van het schema te komen.

Wij herkennen het beeld dat de RvA de samenwerking meer opzoekt dan voorheen, dit geven stakeholders binnen en buiten de RvA aan. In aanvulling daarop geven stakeholders ook aan dat de RvA in het verleden bekend stond als een specialistische club die zich te weinig bewust leek van zijn omgeving. Dit bleek ook uit de transitie in de rolverdeling van controle op extern schemabeheer. De RvA had in het transitietraject de externe schemabeheerders onvoldoende voorbereid op hun

---

<sup>21</sup> De verplichting dat de RvA alleen activiteiten mag doen die gelinkt zijn aan accreditatie is opgenomen in de EU Verordening 765/2008.

nieuwe taken, met onduidelijkheid en miscommunicatie als gevolg. Dit heeft nadelige consequenties gehad voor de betrokkenen: EZK, de externe schemabeheerders, en niet in de laatste plaats de RvA zelf.

Een ander voorbeeld waar ruimte voor verbetering in de communicatie en samenwerking zichtbaar werd, was de introductie van een nieuwe versie van de NEN2990 rondom asbest. De communicatie rond de introductie tussen de NEN, ministeries die over de juridische implementatie gingen, en de RvA liep niet synchroon. Instellingen wisten daardoor niet wat ze moesten doen en de RvA moest met terugwerkende kracht alle scopes aanpassen waarop ze beoordeelt.

### 3.6.3 Tussenconclusie

De RvA heeft afgelopen jaren zowel op nationaal als internationaal niveau steeds meer de samenwerking opgezocht. De RvA staat in internationaal verband als een toonaangevende organisatie te boek met representatie in internationale gremia. Aandachtspunt is de afstemming met andere nationale-accreditatie-instanties in grensoverschrijdende accreditatiecasus.

In nationaal verband is de samenwerking met publieke en private partijen verstevigd. De RvA heeft bijgedragen aan de inrichting van verschillende overlegstructuren en organiseert ook brede klantsessies om input uit specifieke sector op te halen. Een positief voorbeeld van verregaande samenwerking is de relatie met de NEN. De organisaties verkennen mogelijkheden om elkaar te versterken en aan te vullen daar waar mogelijk.

De samenwerking met het ministerie van EZK als stelselverantwoordelijke kenmerkt zich door een goede relatie, met een zekere afstand die de onafhankelijke rol van de RvA respecteert. Binnen de andere beleidsdepartementen is men nog steeds beperkt bekend met de RvA en zijn werk. Er bestaat onduidelijkheid over de positie van de RvA en de mogelijkheden van accreditatie als beleidsinstrument. Een pro-actievare samenwerking met het Ministerie over accreditatie zou de RvA helpen om meer maatschappelijke meerwaarde te creëren. Daartoe dient de RvA ook buiten de kwaliteitsinfrastructuur in contact te treden met publieke en private partijen zodat nieuwe mogelijkheden tot samenwerking kunnen worden benut. Ook neemt het belang van bij het creëren van vertrouwen in kwaliteit toe. Meer samenwerking met het ministerie van EZK bij het creëren van awareness bij andere departementen, waarbij EZK oog heeft voor de beperkte personele beschikbaarheid bij de RvA om zich met bredere beleidsvragen rondom accreditatie bezig te houden, zou daaraan kunnen bijdragen.

## 3.7 Slagvaardigheid

Onder slagvaardigheid verstaan we de wijze waarop de RvA accreditatie uitvoert, in hoeverre de RvA het beschikbare instrumentarium (ingrijpen) passend, proportioneel en effectief inzet. Beschikt de RvA over de juiste interventiebevoegdheden? En maakt de RvA daarvan een passend gebruik? In deze paragraaf toetsen we doeltreffendheid aan de hand van het principe van slagvaardigheid.

### 3.7.1 Interventiebevoegdheden

#### Governance en processen

Bij accreditatie wordt nagegaan of conformiteitsbeoordelende organisaties competent zijn: voldoen deze organisaties aan internationale normen (ISO of ISO/IEC) voor deskundigheid, onpartijdigheid, onafhankelijkheid, procesbewaking en verbetercultuur? Onder ingrijpen verstaan we vaststellen en afhandelen van afwijkingen, met als uiteindelijke consequentie het schorsen of intrekken van een accreditatie. Als uiterste consequentie van een (her)beoordeling kan een accreditatie onvrijwillig geschorst worden. Dit gebeurde volgens het jaarverslag in 2020 bij twee instellingen.

Een belangrijk instrument van de RvA is de jaarlijks terugkerende controlebeoordeling en de vierjaarlijkse herbeoordeling. De RvA voert in beginsel alleen aangekondigd controles uit. De controlebeoordeling bestaat uit een aantal stappen waarin onderzoek plaatsvindt, (eventuele) afwijkingen worden vastgesteld en de klant termijnen krijgt om afwijking te corrigeren, waarbij actieplannen en corrigerende maatregelen moeten worden vastgelegd.

Naast de procesmatige garanties voor slagvaardigheid spelen een aantal 'zachtere' aspecten rond het controleproces die gevolgen hebben voor de slagvaardigheid. Dit betreft aspecten zoals:

- ▶ De mate waarmee de RvA actief afwijkingen vaststelt;
- ▶ De snelheid van het interactieproces wanneer de klant vragen of opmerkingen heeft die niet direct in het geformaliseerde proces passen.

#### Gebruik instrumentarium in cijfers

De RvA registreert het aantal nieuwe accreditaties, het aantal uitbreidingen, schorsingen en intrekkingen. Schorsing en/of intrekking die wordt opgelegd door de RvA zijn verstrekende maatregelen en komen in de praktijk dan ook maar weinig voor. Het aantal schorsingen varieerde gedurende de evaluatieperiode tussen de 1 en 7 gevallen per jaar. Het komt zo'n 1 à 2 keer per jaar voor dat een accreditatie wordt ingetrokken. Het overzicht van deze kerncijfers ten tijde van de evaluatieperiode hebben we opgenomen in Bijlage A.

Wat verder opvalt is dat er in 2020 veel minder nieuwe accreditaties zijn uitgevoerd. Dit is met name het gevolg van de afronding in 2019 van de grote transitie waarbij alle medische laboratoria overgingen naar een nieuwe norm ISO/NEN 15189. Bovendien is het aantal herbeoordelings-onderzoeken bij medische laboratoria uitgesteld vanwege de coronapandemie. Hier valt dus nog een boeggolfeffect te verwachten.

#### Beelden stakeholders

Ten aanzien van de inzet van de interventiebevoegdheden zijn enkele gebruikers die zich afvroegen of de RvA ook onaangekondigde controles zou moeten uitvoeren. De RvA voert, een enkele uitzondering daargelaten, in de meeste sectoren alleen aangekondigd controles uit. Enkele gesprekspartners zouden juist verwachten dat door onaangekondigde controles uit te voeren, de RvA beter zicht krijgt op de daadwerkelijke naleving bij geaccrediteerde instanties. Onaangekondigd controles uitvoeren zou het controle-instrument kracht bij kunnen zetten. Het is de vraag in hoeverre dit opweegt tegen de principiële bezwaren van – onder andere – de RvA en andere belanghebbenden. Dit past ook niet binnen de huidige ontwikkelingen: controle onaangekondigd uitvoeren gaat uit van een bepaald wantrouwen, daar waar de RvA steeds meer vertrouwen en samenwerking centraal wil stellen. Gelet op het karakter van accreditatie ligt in ons beeld het meer

uitvoeren van onaangekondigde controles niet voor de hand: de RvA is immers geen toezichthouder, ondanks dat de RvA wel toeziet op geaccrediteerde instellingen.

### 3.7.2 Risicogebaseerd accrediteren

Er zijn meerdere ontwikkelingen geweest gedurende de evaluatieperiode een effect hebben op de slagvaardigheid. De RvA heeft ten eerste geïnvesteerd in digitalisering, onder andere met de introductie van het programma 'Digishift Rv@' (zie paragraaf 2.6). Met name de komst van de online rapportagetool levert een belangrijke bijdrage aan slagvaardig optreden omdat het de snelheid en transparantie van communicatie vergroot.

De tweede, daarmee samenhangende ontwikkeling is de transitie die de RvA wil maken van taakgericht naar risicogebaseerd accrediteren. Gezien het veelal zeer technische karakter van de accreditatienormen, ligt het risico op de loer dat accreditatie vooral als een technisch/instrumentele activiteit wordt ingevuld. De opgave voor de RvA is om daar tegenwicht aan te bieden door het maatschappelijke karakter van zijn kerntaak op de voorgrond te stellen. Enerzijds kan dit door te analyseren welke domeinen maatschappelijk van zodanig belang zijn dat ze extra aandacht van de RvA vragen. Een goed voorbeeld is het acteren van de RvA op de COVID-19-crisis (zie paragraaf 4.5.4 over Responsiviteit). Daarnaast wil de RvA steeds meer vanuit risico's kunnen redeneren: welke sectoren, bedrijven, producten of diensten of welke onderdelen daarvan gaan gepaard met zodanige maatschappelijke risico's dat ze op die punten intensiever (of in elk geval meer gericht) worden beoordeeld? In de oude taakgerichte organisatie staat 'het instrument' accreditatie centraal, waarbij de organisatie erop was gericht deze taak zo goed mogelijk uit te voeren. Bij een risicogebaseerde aanpak staat meer het achterliggende doel van accreditatie centraal.

Een belangrijke randvoorwaarde om deze ambitie waar te maken is de verdergaande digitalisering van het accreditatieproces. Digitalisering voor het proces zorgt namelijk niet alleen voor standaardisering van de processen en daardoor voor een constantere kwaliteit, maar maakt ook analyses mogelijk op data over eerdere accreditatiebeoordelingen, zodat daarin trends kunnen worden waargenomen waarop de RvA kan acteren. Op dit moment is de RvA dus nog niet zover. Indien de RvA deze beweging succesvol doorzet, is het goed denkbaar dat dit de slagvaardigheid ten goede komt.

Uit de enquêteresultaten en uit andere beelden die we ophalen bij stakeholders, maken we op dat de RvA op dit moment nog niet zover is en nog niet altijd focust op reële risico's. Er wordt nog vaak opgemerkt dat bij een beoordeling het grotere plaatje niet wordt gezien, aldus een gebruiker. Het grotere plaatje zou juist centraal zou moeten staan in een risicogebaseerde aanpak. Hieruit herleiden we dat de voorgenomen cultuurverandering van een taakgerichte naar een meer waardegerichte organisatie in de praktijk nog niet overal en door iedereen is overgenomen.

### 3.7.3 Tussenconclusie

De RvA beschikt over een palet van interventiemogelijkheden en maakt daarvan, op basis van de kerncijfers en beelden van de stakeholders, passend gebruik. Het toenemende belang van accreditatie voor het businessmodel van de CBI's draagt bij aan de slagvaardigheid. De RvA is zich bewust van de verstrekende gevolgen van het intrekken of schorsen van de accreditatie. De RvA zet deze instrumenten pas in wanneer een afwijking niet of onvoldoende is hersteld in de gestelde termijn. Daarbij wordt het handelen van de RvA mede bepaald door de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. De CBI dient de afwijking te herstellen aan de hand van de 4O-systematiek:

Oorzaak, Omvang, Oplossing en Operationaliteit. De CBI is zich bewust van de verstrekkende gevolgen van het niet herstellen van een afwijking.

De transitie naar IT-gedreven, risicogebaseerd toetsen heeft de potentie om bij te dragen aan slagvaardigheid. Met risicogebaseerd toetsen kan de RvA focussen op de belangrijkste risico's, en ingrijpen daar waar de risico's het hoogst zijn. Daarbij zou de focus meer moeten komen te liggen op kwaliteit en reële risico's. De transitie naar een IT-gedreven dienstverlening is een belangrijke randvoorwaarde om meer datagedreven te werk te gaan. Anno 2021 is deze manier van toetsen echter nog wel de 'stip aan de horizon'. Uit de beelden die we ophalen bij gebruikers volgt dat op dit moment de 'afvinkcultuur' nog steeds deel uitmaakt van de dagelijkse praktijk bij beoordelingen. Daarbij merken zij op dat de goede elementen van een grondige beoordeling behouden zullen moeten blijven: het consequent algeheel toetsen van de normering leidt ook tot consistentie, voorspelbaarheid en rechtszekerheid. Dit neemt niet weg dat het goed zou zijn als bij de interpretatie van normen de focus vaker op de geest in plaats van altijd naar de letter van de regel zou kunnen liggen. De RvA voert in toenemende mate het gesprek met klanten over het doel van accreditatie en heeft de juiste route ingezet richting meer risicogebaseerd accrediteren.

## / 4 Doelmatigheid

In de onderstaande paragrafen behandelen we de doelmatigheid van de RvA. Er is sprake van doelmatigheid als de diensten, middelen en processen op een efficiënte manier dienstbaar zijn aan de activiteiten van de RvA. In ons evaluatieonderzoek maken we een onderscheid tussen diensten, middelen en processen als verschillende onderdelen van doelmatigheid.

### 4.1 Diensten

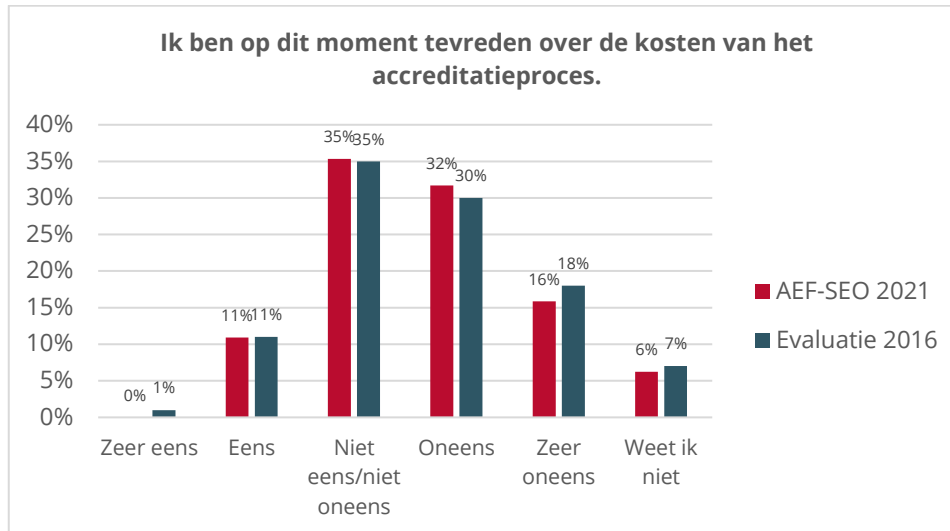
In deze paragraaf evalueren we de doelmatigheid van de diensten van de RvA. We nemen aspecten in acht die relevant zijn voor de gebruiker. Allereerst is dit het beroep dat het accreditatieproces doet op de conformiteitsbeoordelende instantie. Hierbij kijken we zowel naar de financiële lasten in termen van tarieven als de administratieve lasten. Daarnaast nemen we de doorlooptijden van accreditatie in acht.

#### 4.1.1 Financiële lasten (tarieven)

Een belangrijk deel van de basisorganisatie van de RvA wordt bekostigd aan de hand van een jaarlijks vast tarief. Op basis van artikel 7 van de Wet aanwijzing nationale accreditatie-instantie, stelt de RvA jaarlijks het tarievenbesluit vast en brengt tarieven in rekening bij de aanvrager dan wel degene aan wie de dienst wordt verleend. De tarieven die de RvA hanteert zijn in de regel aan prijsindexen verbonden.

In de enquête zijn gebruikers ontevreden over de kosten van het accreditatieproces. Slechts 1 op 9 respondenten is (zeer) tevreden. De resultaten in 2021 zijn vergelijkbaar met de resultaten uit 2016. De gemiddelde tevredenheidsscore is 3,56 (evaluatie 2016: 3,63). Vergeleken met andere vragen in de enquête scoort deze vraag bijzonder laag. De gemiddelde tevredenheid over de kosten is daarmee min of meer stabiel, maar biedt opnieuw ruimte voor verbetering (Figuur 4.1)

Figuur 4.1 – Respondenten blijven ontevreden over kosten accreditatieproces



**Bron:** AEF/SEO (2021), KWINK (2016).

De ontevredenheid over de tarieven hangt ten eerste samen met het feit dat de kosten van accreditatie bij de RvA relatief hoog zijn ten opzichte van andere accreditatie instanties in de EU. Dit wordt ook door de EA onderkend. Daarbij wordt wel aangetekend (en dit wordt ook zo beleefd in de markt) dat de RvA een kwalitatief hoogwaardige beoordeling biedt. Daarnaast tonen gebruikers zich niet alleen ontevreden over de hoogte van de tarieven, maar ook over de manier waarop kosten in rekening worden gebracht.

Kritische opmerkingen over de manier waarop kosten in rekening worden gebracht, lopen uiteen. Een gebruiker noemt de kosten van reis en verblijf van externe beoordelaars uit het buitenland die bij de gebruiker in rekening worden gebracht. Een andere gebruiker stoort zich aan het feit dat afwijkingen van de planning in rekening worden gebracht.<sup>22</sup> Ten slotte uit een gebruiker ergernis over het feit dat voor- en nabereidingstijden worden doorberekend aan de gebruiker. Samengenomen weerspiegelen deze klachten onbegrip over de kosten die worden doorberekend aan de klant, en binnen de invloedssfeer van de RvA liggen. Ons beeld op dit punt is dat er met het tarieftoezicht van het ministerie van EZK en de toetsing van tarieven in bijvoorbeeld de gebruikersraad voldoende checks and balances zijn ingebouwd voor wat betreft de hoogte van de tarieven.

Een laatste punt dat door enkele gebruikers werd opgeworpen is dat er onvoldoende differentiatie is in prijs. De kosten voor de gebruiker bestaat uit een aantal vaste en variabele kosten, waarbij de variabele kosten samenhangen met de omvang van de controle, en daarmee met de omvang van de instelling. Hierdoor betalen grotere instellingen in absolute termen meer voor het accreditatieproces dan kleine instellingen. Echter, doordat de vaste kosten niet meebewegen met de grootte van de instelling, vallen de totale kosten als fractie van de omzet hoger uit voor kleinere instellingen. Een gebruiker geeft aan dat dit financiële drempels kan opwerpen voor kleinere instellingen om een accreditatie aan te vragen.

<sup>22</sup> Afwijkingen worden alleen in rekening gebracht wanneer de gebruiker de planning aanpast vlak voor de (oorspronkelijke) aanvang van de beoordeling.



## Opvolging aanbevelingen KWINK (2016)

Wat betreft de financiële lasten van het accreditatieproces raadt KWINK (2016) aan te sturen op meer transparantie en voorspelbaarheid van de kosten voor de gebruiker. Vijf jaar later komt uit de enquête naar voren dat met name de aard – naast de hoogte – van de kosten weerstand oproept bij gebruikers. Dit laat de keerzijde zien van transparantie over de kosten die aan de gebruiker worden doorberekend. Voorspelbaarheid blijkt opnieuw een belangrijk punt van aandacht. Dit weerspiegelt het feit dat een groot deel van de kosten samenhangt met het totaal aantal bestede uren, waaronder de voor- en nabereidingstijd.

### 4.1.2 Doorlooptijden

Net als in de vorige evaluatie (KWINK, 2016) leeft anno 2021 het thema doorlooptijd onder gebruikers. Dit onderstreept het belang van accreditatie vanuit het perspectief van de gebruiker. Er is een commercieel belang bij een korte doorlooptijd: de instantie nog in afwachting is van de accreditatie, is er een risico dat potentiële klanten kiezen voor concurrenten die al wel zijn geaccrediteerd. In sectoren waarbij accreditatie geldt als wettelijke verplichting kan een instantie zonder accreditatie helemaal geen producten of diensten aanbieden.

Er zijn geen normen voor de doorlooptijden vastgesteld. In plaats daarvan monitort sinds een aantal jaar de RvA de (veranderingen in) doorlooptijden continu, en bespreekt deze maandelijks binnen het MT. De RvA geeft aan dat het niet opportuun is om doorlooptijden vast te stellen, omdat er factoren spelen waar de RvA geen invloed op heeft: met name de snelheid waarmee de gebruiker handelt, en grote verschillen in het type accreditatie.<sup>23</sup> Doordat beide factoren buiten de invloedssfeer van de RvA liggen, is volgens de RvA het nut van het normeren van doorlooptijden beperkt.

Het monitoren van de doorlooptijden heeft vooralsnog niet in een verkorting van de doorlooptijden geresulteerd. Integendeel: uit Tabel 4.1 zien we gedurende de evaluatieperiode een stijging in de gemiddelde doorlooptijd van een accreditatie.

Tabel 4.1 – Gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen

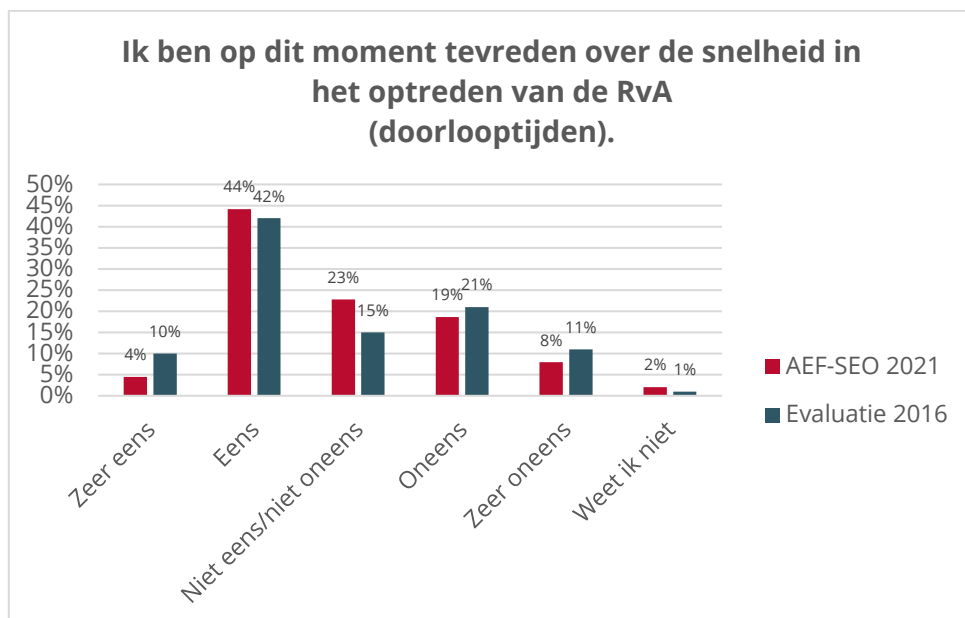
Gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie	156	55	232	166	195
Inspectie	119	32	222	157	168
Kalibratielaboratorium	123	6	279	215	114
Testlaboratorium	141	123	117	158	143
Medisch laboratorium	241	17	220	241	189
EMAS/Emissie	0	1	169	205	36
Overig	132	4	177	0	50
<b>Gewogen gemiddeldes</b>	<b>144</b>	<b>151</b>	<b>170</b>	<b>177</b>	<b>174</b>

Bron: Jaarverslagen RvA 2016, 2017, 2018, 2019 en 2020.

<sup>23</sup> Naast dat de RvA verschillende soorten instanties accrediteert, worden deze instanties aan de hand van verschillende accreditatieprocessen geaccrediteerd. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen initiële accreditaties, uitbreidingen van accreditaties en instandhoudingen van bestaande accreditaties. Het langst durende accreditatieproces is dat van de initiële accreditaties.

In de enquête hebben we ook gevraagd naar de tevredenheid over de doorlooptijden. De resultaten hiervan zijn vergelijkbaar met respondenten in de enquête van vijf jaar geleden. Dit geven we weer in Figuur 4.2. Respondenten zijn het minder vaak zeer eens met de stelling 'Ik ben op dit moment tevreden over de snelheid van het optreden van de RvA (doorlooptijden)'. Tegelijkertijd zijn ze ook minder vaak (zeer) oneens. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,73 (evaluatie 2016: 2,81). De gemiddelde tevredenheidsscore is daarmee iets beter dan in 2016, maar nog steeds scoort de RvA op dit punt minder goed dan op andere vragen van de enquête (de gemiddelde score voor alle vragen is 2.48).

Figuur 4.2 – Tevredenheid over snelheid doorlooptijden RvA verbeterd



Bron: AEF/SEO (2021), KWINK (2016).

Een verklaring voor de stijgende doorlooptijden en de tevredenheid daaromtrent is de schaarste van vakdeskundigen. Dit vermeldt de RvA ook in zijn jaarverslagen: het aantrekken van personeel blijft een aandachtspunt. Ook hier is ten opzichte van de voorgaande evaluatie uitgevoerd door KWINK (2016) weinig veranderd. Het blijft een uitdaging om op een krappe arbeidsmarkt te blijven zorgen voor de juiste specialistische kennis, met name in kleinere sectoren. Uit de gesprekken komt naar voren dat er een structureel tekort is aan vakdeskundigen binnen bepaalde sectoren. Daarbij geldt dat externe vakdeskundigen vaak vrij moeten nemen van hun reguliere werk voor het uitvoeren van een accreditatie, waarbij het tarief dat de RvA biedt niet altijd opweegt tegen wat ze doorgaans verdienen op een dag (zie ook paragraaf 4.1.2).

### Opvolging aanbevelingen KWINK (2016)

Eén van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie was om het verkorten van doorlooptijden 'nog meer' terug te laten komen in de werkcultuur van de RvA. KWINK gaf een aantal concrete handvatten. Ten eerste suggereert KWINK om doorlooptijden te normeren, en intern te monitoren. De RvA heeft deels deze aanbeveling opgevolgd: doorlooptijden worden als gezegd maandelijks gemonitord, maar niet aan de hand van normen omdat 'de bal' tijdens het accreditatieproces ook grotendeels bij de gebruikers zelf ligt. KWINK stelde in de aanbevelingen nog voor om te corrigeren voor de impact van

de gebruiker door het zogenaamde 'schaakklokprincipe', waarbij doorlooptijden 'stil worden gezet' wanneer de klant aan zet is. Hierin liggen nog kansen voor de RvA om de doorlooptijden te verkorten.

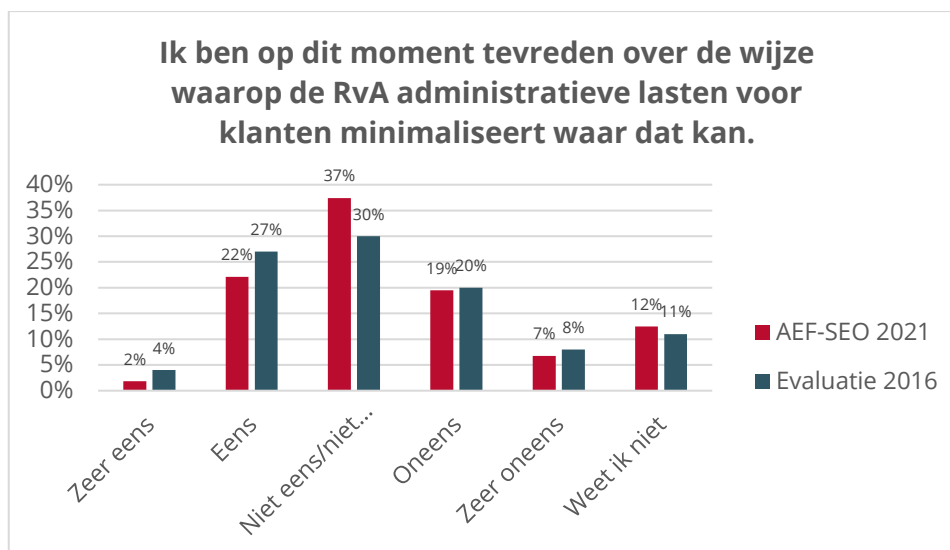
De RvA is de afgelopen jaren een alternatieve route ingeslagen. In plaats van een focus op normeren en monitoren, zoekt de RvA de dialoog op met de gebruiker over doorlooptijden. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten. Enerzijds beoogt de RvA meer bewustzijn te creëren bij de gebruiker over de eigen rol omtrent de snelheid van het beoordelingsproces. Anderzijds beoogt de RvA meer begrip en inzicht bij de gebruiker over wat aan de kant van de RvA als 'reëel' kan worden beschouwd.

### 4.1.3 Administratieve lasten

Administratieve lasten zijn inherent aan het accreditatieproces. De RvA kan zich wel inspannen de administratieve lasten voor de gebruiker te beperken.

Figuur 4.3 laat zien dat de gebruiker aangeeft minder vaak tevreden dan vijf jaar geleden te zijn over de wijze waarop de RvA administratieve lasten voor klanten minimaliseert waar dat kan. De gemiddelde tevredenheidsscore is 3,08 (evaluatie 2016: 3,01). De score is dus iets achteruitgegaan, wat ruimte voor verbetering suggereert. Ook scoort de RvA op deze vraag minder goed dan op andere vragen in de enquête.

Figuur 4.3 – Verslechtering tevredenheid over minimalisatie administratieve lasten



Bron: AEF/SEO (2021), KWINK (2016).

Gebruikers noemen een aantal ontwikkelingen en factoren met een negatieve impact op de administratieve lasten:

- ▶ Een eerste factor is de internationale standaardisering aan de hand van de ISO-normen. Een gebruiker geeft aan dat de ISO-normen leiden tot inhoudelijke verbeteringen, maar tegelijkertijd ook veel tijd vragen. Als gevolg hiervan blijft voor andere aspecten van de dienstverlening onvoldoende tijd over.
- ▶ Ten tweede geeft een andere gebruiker aan dat de RvA naast de ISO-normen nog aanvullende eisen hanteert waaraan CBI's moeten voldoen. Het detailniveau waarop moet worden

geregistreerd, draagt volgens de gebruiker niet bij aan de veiligheid, werkbaarheid en mogelijkheid om *lean* te kunnen werken.

- ▶ Een derde aspect dat bijdraagt aan de werklast is de fijnmazigheid waarmee de controle soms wordt uitgevoerd door de beoordelaars. Het beeld is dat dit verschilt tussen beoordelaars. De RvA geeft in de gesprekken aan op termijn af te willen van de 'afvinkcultuur', een beeld dat ten aanzien van sommige beoordelaars bestaat. Tegelijkertijd plaatst de RvA de kanttekening dat er altijd een lijst aan fundamentele eisen en normen zal bestaan waaraan CBI's dienen te voldoen, maar dat daarnaast de nadruk meer kan komen te liggen op de belangrijkste risico's. Het beeld ontstaat dat de beoordelaars verschillen in de mate waarmee zij meegaan in deze transitie. Anno 2021 spreken sommige gebruikers van 'pietluttigheid' en 'spijkers zoeken op laag water'. Een gebruiker geeft aan dat het grote plaatje niet wordt gezien, en dat de RvA in de controles zijn doel voorbij streeft. Op basis van de ervaringen van de gebruikers, concluderen we dat voor (ten minste) een deel van de beoordelaars de letter van normen en eisen nog steeds centraal staat, en niet de geest. Dit gaat gepaard met een niveau van fijnmazigheid die bijdraagt aan de administratieve lasten bij de CBI's.
- ▶ Het indienen van een interpretatiegeschil over een uitgeschreven afwijking, wordt ervaren als zeer tijdrovend.

Toch heeft de RvA de afgelopen vijf jaar niet stil gezeten om de administratieve lasten te minimaliseren. De kern van de oplossing is gelegen in de transitie van de RvA naar een meer klantgerichte organisatie, waarvoor in de eerste plaats digitalisering de primaire route is. Meer specifiek dient de online rapportagetool (Prisma) het proces efficiënter en gemakkelijker te maken voor de klant waardoor zij op eenvoudige wijze documenten kunnen uploaden en wijzigingen doorvoeren. Uit de gesprekken met de gebruikers komt naar voren dat nog niet iedereen deze voordelen ervaart. Dit hangt vermoedelijk samen met een moeizame uitrol van de rapportagetool. Nog steeds is de tool 'werk in uitvoering'. Het is dus goed denkbaar dat de verlichting in administratieve lasten met name in de aankomende vijf jaar door de gebruikers wordt ervaren.

### Opvolging aanbevelingen KWINK (2016)

Met de rapportagetool geeft de RvA opvolging aan één van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie. Wat betreft de administratieve lasten stelde in 2016 ruimte voor verbetering vast in de mate waarmee de RvA administratieve lasten voor de gebruiker verlicht. Concreet werd de voorzet gedaan voor inrichting van een online-portal, waar de RvA aldus mee aan de slag is gegaan.

### 4.1.4 Tussenconclusie

De thema's financiële lasten, doorlooptijden en administratieve lasten leven sterk onder de gebruikers. Dit is niet geheel verrassend: deze drie aspecten van de dienstverlening bepalen het beroep dat gedaan wordt op de gebruiker in het accreditatie- en controleproces. Voor zowel de tarieven, doorlooptijden als administratieve lasten geldt dat de gebruikers zich minder positief uitlaten dan over andere onderwerpen in de evaluatie. Opvallend is dat gebruikers minder vaak tevreden zijn over de administratieve lasten die samenhangen met het accreditatieproces ten opzichte van 2016, ondanks de inspanningen van de RvA om door digitalisering de administratieve lasten terug te dringen.

Samengenomen is er ruimte voor verbetering in de doelmatigheid van de diensten. De RvA is hiervoor al de juiste richting ingeslagen en beoogt deze ruimte te benutten door de tweepotige-transitie richting een nieuw type dienstverlening: meer IT-gedreven en meer risico-gebaseerd. Met

een digitaliseringsslag beoogt de RvA een efficiënter en gemakkelijker proces voor de klant. Dit gaat hand-in-hand met de transitie richting risico-gebaseerd toetsen. Voor beide ontwikkelingen geldt dat de positieve werking op de doelmatigheid nog maar deels in de praktijk terug te zien zijn. Dit hangt onder meer samen met de moeizame uitrol van de online rapportagetool (waarbij in de communicatie naar de gebruikers nog verbeterpotentieel zit). Maar het kost ook tijd om beoordelaars op een andere manier (meer risico-gestuurd) te laten werken.

## 4.2 Processen

In deze paragraaf gaan we in op de processen die een doelmatige organisatie ondersteunen. Daarbij bespreken we de planning en control cyclus en de procesaanpassingen die zijn doorgevoerd middels de digitalisering.

### 4.2.1 Planning en control

De RvA heeft de afgelopen jaren een slag gemaakt in de professionalisering van de interne organisatie. In 2018 werd na een audit geconstateerd dat een overzichtelijke bundeling van interne procesbeschrijvingen ontbrak. Processen als urenfacturatie waren weliswaar ingeregeld maar lagen onvoldoende vast. Inmiddels heeft de RvA een handboek voor de administratieve organisatie geïmplementeerd en deze wordt jaarlijks geactualiseerd. Een andere verbetering is dat het managementteam sinds 2019 weer jaarlijks een risicoanalyse uitvoert. Dit was daarvoor al enige jaren niet meer gedaan.

Het MT vergadert wekelijks. Een keer de maand worden de verschillende KPI's doorgesproken aan de hand van een maandelijks rapportage. Het maken van de rapportage is nu nog veel handmatig werk, maar wanneer de verdere automatisering van de diverse processen is doorgevoerd, kunnen rapportages eenvoudiger worden uitgevoerd. De RvA heeft dan meer data beschikbaar om op te kunnen sturen en procesverbeteringen door te voeren.

### 4.2.2 Digitalisering van de processen

De digitaliseringsslag binnen de RvA komt hierboven meermaals terug. De efficiëntie van de digitalisering leidt ook tot doelmatigere interne processen. Informatie, zoals de accreditatienormen en de rapporten, werd in het verleden bijvoorbeeld lokaal opgeslagen en was ook niet anderszins gestroomlijnd. Inmiddels werkt de RvA met Prisma, waarin het proces en de communicatie met de CBI wordt geregeld, en waarin ook de verschillende accreditatienormen zijn verwerkt. Daardoor is het accreditatieproces nu veel meer geharmoniseerd. Ook het inkoop/declaratieproces is volledig gedigitaliseerd via de applicatie "easyinvoice". In de komende periode zal ook een HR-module aan het systeem worden toegevoegd, waarin competenties van beoordelaars worden bijgehouden en worden gekoppeld aan accreditaties. Daardoor kan de RvA effectiever en ook doelmatiger plannen (door goedkopere interne beoordelaars voorrang te geven). Tot slot zal ook het besluitvormingsproces rondom de accreditatie worden geïntegreerd in het systeem.

Als kanttekening plaatsen we hierbij dat beoordelaars aangaven dat de uitrol van de online rapportagetool niet altijd soepel verliep. Het instrument werd te snel geïntroduceerd terwijl er nog relatief veel verbeterpunten waren. Het gevolg is dat het instrument nog steeds niet volledig is uitgerold. Hiervan is geleerd bij andere digitaliseringsactiviteiten zoals de ontwikkeling van bronscope

en klantscope, databases waarmee het proces van het aanvragen van een accreditatie verder geautomatiseerd wordt.

Volgens de businesscase die de RvA heeft opgesteld, is de verwachting dat de digitalisering zal leiden tot een fte-besparing van +/- 10% op het kantoorpersoneel. De RvA mikt daarbij niet op een reductie van personeel, maar op een verandering in de aard van de werkzaamheden. Er ontstaat dan ruimte voor meer werkzaamheden op strategisch niveau en data-analyse ten behoeve van risico-gebaseerd accrediteren.

### 4.2.3 Tussenconclusie

Het MT van de RvA heeft een voortgangs- en rapportagestructuur opgezet om te sturen op de verschillende KPI's. Ook op het gebied van informatie- en risicomanagement heeft de organisatie de nodige professionaliseringsstappen gezet. De digitalisering van de processen zal naar verwachting ook tot doelmatigere interne processen leiden. Naar verwachting zal het op de langere termijn zo'n 10% aan fte-besparing opleveren met name in de ondersteuning van de operatie. De RvA mikt vooralsnog niet op reductie van personeel, maar op een verandering van de werkzaamheden in de richting van accreditatieontwikkeling en data analyse (zoals uitvoeren van data-analyse).

## 4.3 Middelen

Een ander onderwerp van doelmatigheid is de inzet van mensen en middelen. Daarbij gaan we in op personele aspecten en bekijken we de bedrijfsvoeringskosten.

### 4.3.1 Verloop en verzuim personeel

Het aantal medewerkers in loondienst fluctueert weinig door de jaren heen. In 2020 had de RvA 105 medewerkers in loondienst. Het bestand aan externe freelance vakdeskundigen groeit gestaag door de jaren heen. In 2020 had de RvA 723 externe vakdeskundigen gecontracteerd. De RvA registreert hoeveel er telkens per jaar bijkomen. Daaruit volgt dat er jaarlijks enkele tientallen nieuwe vakdeskundigen bijkomen in de externe pool. Er zijn 10 medewerkers verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de pool van vakdeskundigen. Dit ondersteunt de eerder gedane bevinding dat personeelsbehoud en werving van vakdeskundigen arbeidsintensief is en aandacht behoeft. Als besproken is in sommige sectoren sprake van een structureel tekort. Dit een risico: de RvA is afhankelijk van hun deskundigheid en expertise. De krappe arbeidsmarkt is echter een gegeven waar de RvA niets aan kan veranderen. Als eerder besproken, leidt de introductie van de planningsmodule in Prisma mogelijk tot een efficiëntere inzet van vakdeskundigen.

Tabel 4.2 – Personeelcijfers RvA

Personeel	2016	2017	2018	2019	2020
Medewerkers in loondienst	101*	105	105	100	105
Fte	99	94	95	93	92
Nieuwe medewerkers in loondienst	13	16	13	11	15
Freelance vakdeskundigen	600**	600**	600**	714	723

Nieuwe freelance vakdeskundigen gecontracteerd	89	71	91	80	58
---	----	----	----	----	----

nb = niet bekend \* = betreft interne medewerkers, exclusief uitzendkrachten \*\* = schatting

**Bron:** Jaarverslagen 2016, 2017, 2018, 2019 en 2020.

De RvA verwacht door de verdergaande digitalisering een besparing van minimaal 10% aan fte (t.a.v. de kantoorondersteuning) te bewerkstelligen in de komende jaren. Daarbij wil de RvA vooralsnog niet snijden in het personeel, maar mikt op een noodzakelijke verschuiving in de aard van het werk: meer (data-)analyse, meer focus op strategie en ontwikkeling.

Uit de managementrapportage volgt dat het ziekteverzuim onder vast personeel van de RvA 2,8% was in 2020 en 1,5% in 2019. Daarmee komt de RvA ruim uit onder het Rijksgemiddelde van 4,7% in 2020.<sup>24</sup>

### 4.3.2 Bedrijfsvoeringskosten

We zien dat gedurende de evaluatieperiode de totale bedrijfsvoeringskosten flink zijn gestegen. Dit heeft voor het grootste deel te maken met de investeringen die zijn gedaan op het gebied van digitalisering. Tabel 4.3 geeft de kostenontwikkelingen weer.

Tabel 4.3 – Overzicht overige kosten

Overige kosten	2016	2017	2018	2019	2020
Assessorbeheer	98.092	67.405	83.643	105.417	61.912
Huisvesting	381.924	392.837	386.442	381.585	438.554
Bureaunkosten	320.601	53.354	58.539	78.120	53.865
Bestuur en commissie	117.463	113.837	113.788	120.234	123.003
Voorlichting	51.305	28.943	59.311	38.064	54.368
Strategie & ontwikkeling (bestemmingsfonds)	nvt	nvt	nvt	nvt	70.000
Reis-,vergader- en representatiekosten	92.378	71.618	98.319	99.262	17.360
Externe adviseurs	50.194	24.467	51.786	56.453	32.661
Accountant & financiële verslaglegging	18.500	32.350	33.900	61.500	53.975 <sup>25</sup>
Contributies	57.157	65.635	67.557	62.104	70.078
ICT	nvt	374.980	311.110	371.106	585.589
Digivisieprojecten	nvt	nvt	nvt	131.277	140.545
Overige kosten	nvt	17.646	12.299	43.858	9.306
<b>Totaal</b>	<b>1.187.614</b>	<b>1.243.073</b>	<b>1.276.693</b>	<b>1.548.980</b>	<b>1.711.217</b>

**Bron:** Jaarverslagen RvA 2016, 2017, 2018, 2019 en 2020.

<sup>24</sup> Bron: CBS, zie [Ziekteverzuim \(cbs.nl\)](https://www.cbs.nl)

<sup>25</sup> De kosten voor 2020 hebben deels betrekking op extra (incidentele) werkzaamheden in 2019 door een wisseling van accountantskantoor. Tevens betreft een deel van de extra (incidentele) kosten de werkzaamheden in verband met controlewerkzaamheden op de NOW-bijdrage. In 2021 is er een kostenafpraak voor de reguliere accountantsdiensten ad 38 duizend euro per jaar.

Deze investeringen om het accreditatieproces te digitaliseren, zullen door worden vertaald in hogere tarieven. De RvA kan zich een incidenteel klein verlies permitteren, maar zal uiteindelijk kostendekkend moeten zijn. Immers, de RvA draait nauwelijks op subsidie vanuit het departement en voorziet in de eigen kosten vanuit de tarieven. Dit betekent feitelijk dat de gebruikers, de huidige klanten van de RvA deze investeringen betalen, terwijl de RvA met de investeringen ook invulling geeft aan zijn maatschappelijke positie. De RvA heeft een weerbaarheidsreserve die investeringen kan dekken.

De RvA meent ook dat er een financiële verantwoordelijkheid bij het Rijk ligt om de huidige investeringen van de RvA te ondersteunen. Immers, de samenleving is afhankelijk van een goede kwaliteitsinfrastructuur en heeft er alle belang bij dat accreditatie als maatschappelijk instrument met de tijd meegaat. In onze ogen is het daarom ook te beargumenteren dat een bijdrage uit publieke middelen hieraan gerechtvaardigd is.

### 4.3.3 Tussenconclusie

De bedrijfsvoeringskosten zijn aanzienlijk (ruim 30% tussen 2016 en 2020) gestegen gedurende de evaluatieperiode. Dit lijkt hoofdzakelijk toe te rekenen aan de nodige investeringen die de RvA doet in het kader van de digitalisering. De kosten zullen uiteindelijk moeten worden doorberekend in de tarieven. Dit betekent dat de klanten van de accreditatie deze kosten zullen betalen, terwijl de RvA hiermee feitelijk ook een maatschappelijke taak vervult. Een investeringsbijdrage vanuit het Rijk zou daarbij niet onredelijk zijn geweest.

Op het gebied van personeelsverloop zien wij een constant beeld. De RvA maakt gebruik van een grote flexibele pool van externe beoordelaars, die steeds groter wordt (maar het probleem van schaarste onder vakdeskundigen zeker in specifieke expertisegebieden nog niet kan oplossen). Het ziekteverzuim onder de in dienst zijnde medewerkers bij de RvA is laag, ruim onder het landelijk gemiddelde.



## / 5 Conclusies

Over het algemeen concluderen wij dat de RvA gedurende de evaluatieperiode op een doeltreffende en doelmatige wijze uitvoering heeft gegeven aan de taakuitvoering. Daarbij is de RvA ondersteund door een effectieve interne en externe governancestructuur. De RvA zoekt – en vindt daarbij – telkens manieren om zijn maatschappelijke bijdrage te versterken. Echter, uit ons onderzoek zijn ook aandachtspunten naar voren gekomen rondom de doeltreffendheid (waar wij ook de maatschappelijke bijdrage van de RvA onder verstaan) en de doelmatigheid. Hieronder werken wij achtereenvolgens de hoofdconclusie uit, gevolgd door de conclusies over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de RvA.

### 5.1 Hoofdconclusie

#### **De RvA heeft, in een interne en externe dynamische context, bijgedragen aan de maatschappelijke waarde van accreditatie**

We observeren dat de RvA in een steeds dynamischer speelveld opereert. De wereld verandert snel, met steeds meer technologieën, nieuwe markten en betrouwbaarheid van informatie wordt vaker ter discussie gesteld. Dit heeft gevolgen voor de wereld van kwaliteitsinfrastructuur en de maatschappelijke verwachtingen omtrent accreditatie. Zo heeft bijvoorbeeld één van de grootste klanten van de RvA de doelstelling om met ingang van 2025 volledig digitaal te werken. De RvA moet met zijn omgeving zien mee te bewegen. Ook is er een toenemende vraag naar accreditatie als instrument binnen verschillende beleidsterreinen: de RvA krijgt steeds meer vragen vanuit verschillende overheidspartners. De RvA en het instrument accreditatie moeten meebewegen in – en waar mogelijk vooruit lopen op – een veranderende samenleving. Dit om ook op de langere termijn in de maatschappelijke toegevoegde waarde van accreditatie te kunnen voorzien.

De kwaliteit van de dienstverlening van de RvA wordt geborgd door een goed functionerende governancestructuur. Daarnaast heeft de RvA gedurende de onderhavige evaluatieperiode een aanzienlijke professionaliseringsslag gemaakt. Op verschillende onderdelen is de RvA doeltreffender en doelmatiger gaan werken. Daarbij merken we op dat de RvA ook wel een inhaalslag te maken had: de IT-omgeving was bijvoorbeeld sterk verouderd. De RvA heeft richting de transitie naar een toekomstbestendige organisatie een aantal belangrijke processen in werking gezet:

- ▶ Sinds de introductie van het tweehoofdig bestuur waait er een nieuwe wind binnen de organisatie. De organisatie is bezig met een professionaliseringsslag en het bestuur treedt meer naar buiten om accreditatie voor het voetlicht te brengen. Dit beeld, de ambitie en de ontwikkelingen die sindsdien zijn ingezet, worden zowel door interne en externe respondenten herkend.
- ▶ De digitalisering van de organisatie: standaardiseren van processen en harmoniseren van normen en rapportages, richting analyse van de data van de eigen beoordelingen, zodat het lerend vermogen wordt vergroot. De RvA heeft Prisma ontwikkeld, een rapportagetool, waarin de accreditatienormen en het accreditatieproces zijn gestandaardiseerd en geharmoniseerd. Ook genereert de tool template rapportages. In de toekomst zal Prisma verder worden uitgebreid, met onder meer een module voor HR- en competenties zodat beoordelingsteams beter en eenvoudiger kunnen worden samengesteld.

- ▶ Als 'stip op de horizon' wil de RvA accreditatiebeoordelingen kunnen uitvoeren op basis van reële risico's: het risicogebaseerd toetsen. Dit houdt concreet in dat de RvA, gericht kan accrediteren binnen sectoren, bedrijven of onderdelen daarvan. Daarvoor is voornoemde digitalisering een belangrijke randvoorwaarde. Door harmonisatie van de informatiestromen wordt het voor de RvA mogelijk om een lerend vermogen te ontwikkelen vanuit eerdere accreditatiebeoordelingen.

In ons beeld heeft de RvA hiermee belangrijke stappen gezet richting de toekomst en is de RvA de juiste richting ingeslagen. Tegelijkertijd is de RvA daar nog niet: er zijn aandachtspunten op het gebied van doeltreffendheid en doelmatigheid. Op deze conclusies gaan we in onderstaande paragrafen nader in. In onze conclusies over doeltreffendheid gaan we ook in op de maatschappelijke bijdrage van de RvA.

## 5.2 Doeltreffendheid

### **De inspanningen van de RvA leiden tot betere doeltreffendheid, maar de beoogde effecten zijn nog niet allemaal bereikt.**

In de hoofdconclusie benoemden we de belangrijke transities die nu plaatsvinden binnen de RvA. We zien dat deze effect hebben op de doeltreffendheid, dit wordt onder meer ondersteund door de enquêteresultaten. In de enquête die we voor dit onderzoek hebben uitgevoerd onder klanten van de RvA, hebben we grotendeels dezelfde vragen gesteld als uit de vorige evaluatie in 2016, aangevuld door enkele nieuwe vragen. Daardoor is een kwantitatieve vergelijking mogelijk met de vorige evaluatie. We zien dat de scores op de onderdelen van doeltreffendheid zijn verbeterd. Dit weerspiegelt de effecten van de inspanningen van de RvA om te verbeteren als organisatie. Daarentegen zijn de scores nog niet op het niveau waarop de RvA wil zijn. Er blijft dus ruimte tot verbetering.

We zien dat de kwaliteit van de dienstverlening op peil is. De deskundigheid en expertise zijn geborgd door interne processen en de vormgeving van de governance. Op het gebied van deskundigheid blijft schaarste van vakdeskundigen in bepaalde sectoren een punt van aandacht en een risico. De RvA is zich hiervan bewust en neemt maatregelen, maar heeft niet alle factoren (de krappe arbeidsmarkt) in de hand. Mogelijk kan nog meer internationale samenwerking en uitwisseling van vakdeskundigen soelaas bieden.

De RvA laat een positieve ontwikkeling zien op het gebied van zorgvuldigheid en consistentie in het accreditatieproces, mede dankzij standaardisering door digitalisering. Uit de algemene ervaringen van gebruikers blijkt dat de RvA op dit moment nog wel kan winnen op het gebied van consistentie. Er zijn nog grote verschillen tussen beoordelaars ten aanzien van interpretaties van normen en persoonlijke werkwijzen. Sommige beoordelaars stellen zich (te) rigide en weinig klantgericht op, en kunnen zich teveel focussen op details, terwijl het wezenlijke gesprek over reële knelpunten niet wordt gevoerd. Standaardisering van het proces door digitalisering draagt daaraan bij, maar het vergt ook een andere benadering en werkwijze.

De RvA opereert onafhankelijk van beleid en politiek, en ook van klanten. Punt van aandacht op het gebied van onafhankelijkheid, is dat soms niet helemaal kan worden voorkomen dat in kleine sectoren een externe vakdeskundige een 'dubbele pet' op heeft, dus ook een ander belang kan hebben. De RvA is zich hiervan bewust en neemt maatregelen om dit zoveel mogelijk te voorkomen, door bijvoorbeeld beoordelaars in het buitenland te zoeken.

Door de hele evaluatie heen zien we dat de RvA op meerdere punten nog winst kan halen op het gebied van communicatie. Dit zien we terug in het onderdeel transparantie, waarin we terugzien dat er soms communicatie in en rondom het accreditatieproces kan worden verbeterd. Maar ook op gebieden waarop de RvA in de afgelopen jaren verbeteringen heeft doorgevoerd, zoals rondom feedback- en klachtenprocedures (onderdeel van responsiviteit), worden deze verbeteringen nog niet door respondenten herkend, of weet men niet waar de informatie te vinden is. Daarmee heeft de RvA invulling gegeven aan de aanbeveling uit de vorige evaluatie. Concreet kan de informatie op de website over de klachtenprocedure bijvoorbeeld worden verbeterd. Ook op het gebied van interne communicatie richting beoordelaars, rondom procedurewijzigingen bijvoorbeeld, is er nog ruimte voor verbetering. Heldere communicatie ondersteunt ook de interne transitie naar nieuwe (digitale en gestandaardiseerde) manieren van werken en risicogebaseerd toetsen.

### **De RvA zoekt en vindt steeds nieuwe manieren om de waarde van accreditatie en zijn rol hierin te belichten en versterken, maar er is ruimte voor verbetering**

De RvA is responsief en verzamelt signalen uit de buitenwereld, is zich bewust van maatschappelijke ontwikkelingen en reageert daar waar mogelijk op. Uit de vorige evaluatie kwam de aanbeveling naar voren dat de RvA meer een voorlichtingsrol op zich zou moeten nemen om accreditatie in de buitenwereld voor het voetlicht te brengen. Het bestuur geeft hier op een goede wijze opvolging aan, door bijvoorbeeld meer congressen te bezoeken en door meer te doen aan publiekscommunicatie. Ook in internationale context, de European co-operation for Accreditation (EA) neemt de RvA een voortrekkersrol op zich. De RvA heeft dan ook internationaal een goede reputatie. Echter, ondanks deze inspanningen is er voor de RvA nog veel te winnen aan bekendheid en bereik van het instrument accreditatie.

De RvA geeft er bovendien blijk van in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, gelet op de positionering van de RvA bij aanvang van de COVID-19 pandemie, waarin de RvA aanbod om accreditatie als middel in te zetten bij toetsing van testlaboratoria. Uit dit voorbeeld bleek ook dat de RvA nog aan bekendheid te winnen heeft, aangezien het Ministerie van VWS in eerste instantie reeds een eigen validatiesysteem had opgezet. In dit kader zien we dat de samenwerking met overheidspartners (met name het Ministerie van EZK) constructief is, maar op beleidsniveau zou de samenwerking, vanuit beide kanten, nog meer kunnen worden opgezocht. Het Ministerie van EZK zou de RvA verder kunnen ondersteunen bij de positionering van de RvA bij andere departementen, om te zien waar accreditatie nog meer zou kunnen worden toegepast. Hiermee kan de waarde en mogelijkheden van accreditatie optimaal worden benut.

## **5.3 Doelmatigheid**

### **De RvA heeft met succes verbeteringen op het gebied van doelmatigheid doorgevoerd, maar er zijn nog wel aandachtspunten**

De RvA heeft gedurende de evaluatieperiode verschillende initiatieven ontplooid om de doorlooptijden te verkorten en administratieve (en financiële) lasten te beperken. Uit de vorige evaluatie kwamen aanbevelingen naar voren om de voorspelbaarheid rondom de financiële en administratieve lasten voor gebruikers te vergroten, en doorlooptijden meer centraal te stellen.

De RvA heeft concreet opvolging gegeven aan deze aanbevelingen. Meest prominent is de uitrol van de online rapportagetool Prisma. Deze had moeten leiden tot een geharmoniseerd en gestandaardiseerd accreditatieproces, maar kwam gedurende de evaluatieperiode met moeite van de grond. Door de moeizame uitrol heeft nog niet iedere gebruiker de voordelen in termen van een gemakkelijker en efficiënter accreditatieproces, ervaren.

Op het gebied van opbouw van de tarieven is de RvA transparant. Samenhangend met transparantie is ook weerstand bij gebruikers over de aard van bepaalde kosten, alsook de hoogte van de kosten. Voorspelbaarheid van de kosten blijft een punt van aandacht.

Op het gebied van doorlooptijden is de RvA proactief gaan monitoren. Uit deze monitoring volgt dat de doorlooptijden gedurende de evaluatieperiode zijn gestegen, in plaats van gedaald. Vaste normering van de doorlooptijden acht de RvA niet haalbaar, gelet op de verschillende typen accreditaties, gebruikers en factoren die van invloed zijn op de doorloopsnelheid. Ook het handelen van gebruikers is daarbij van invloed. De RvA kan nog winst behalen door met gebruikers te blijven zoeken naar manieren om het proces en de doorlooptijden te verkorten.

Qua interne organisatie zien we enkele doorgevoerde wijzigingen in de interne governance (tweekoppig bestuur, managementteam, zelfsturende teams), wat heeft bijgedragen aan de professionalisering van de RvA. Met de ingezette digitalisering kan ook de planning- en controlcyclus worden versterkt.

Ten aanzien van de middelen van de RvA constateren we – voor zover we kunnen beoordelen - geen bijzonderheden. Bedrijfsvoeringskosten zijn afgelopen jaren flink gestegen. Deels gaat het om investeringskosten, maar een deel is ook structureel. Dit is met name toe te rekenen aan de inzet op digitalisering. Deze investeringen zien wij als noodzakelijk en, voor zover wij hebben kunnen beoordelen, proportioneel.

## / 6 Aanbevelingen

### **Blijf investeren in digitaliseren en risicogebaseerd werken en hou daarbij oog voor andere veranderkundige aspecten**

De RvA heeft met de digitalisering en het risicogebaseerd accrediteren een aantal belangrijke transitieën in gang gezet. We moedigen de RvA aan om op de ingeslagen weg door te gaan en hierin te blijven investeren.

De weg naar een toekomstbestendige organisatie vraagt, naast de ontwikkelingen die de RvA de afgelopen jaren in gang heeft gezet, om een cultuurverandering bij de medewerkers zelf. Risicogebaseerd accrediteren zal een andere manier van werken en een andere wisselwerking met gebruikers vergen. Hieruit volgt onze aanbeveling: besteed ruime aandacht aan communicatie over actuele ontwikkelingen, zowel naar gebruikers toe, maar ook binnen de organisatie. Het huidige bestand van (interne en externe) beoordelaars moet actief worden betrokken in de transitie naar een digitale RvA die risicogebaseerd accreditert. De RvA heeft dit weliswaar in beeld, maar zou daar extra op in kunnen zetten door bijvoorbeeld tijdelijk extra capaciteit (intern of extern) in te schakelen om de vertaling naar de werkvloer te maken en door trainingen en/of opleidingen aan te bieden.

### **Investeer in communicatie richting gebruikers en beoordelaars**

Meerdere aandachtspunten die in het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn te voorkomen, te verhelpen of te verzachten door betere communicatie. Hierbij luidt onze aanbeveling: voorzie in heldere communicatie en neem interne en externe stakeholders mee in ontwikkelingen en nieuwe werkwijzen. Zo is er weliswaar een feedbackprocedure (KTO) ingericht, maar blijkt uit de enquête en gesprekken dat veel gebruikers de functie en waarde van de KTO nog niet (h)erkennen. Ook kan de informatie rondom de klachtenprocedure vollediger en duidelijker worden weergegeven op de website. Betere communicatie kan tevens helpen onvrede bij gebruikers over administratieve lasten en tarieven (deels) weg te nemen. Dit komt deels neer op verwachtingsmanagement over de daadwerkelijke kosten van accreditatie. Daarnaast komt betere communicatie neer op heldere uitleg over waarom bepaalde kosten wel of niet worden meegerekend in de tarieven. De lancering van de aanstaande nieuwe website biedt een kans om de informatievoorziening richting gebruikers te versterken.

Ook de communicatie richting beoordelaars kan duidelijker: wat verwacht de RvA van hen, en waarom, gelet op de genoemde transitieën waar de RvA momenteel in zit. De introductie van het nieuwe IT-systeem Prisma ging in eerste instantie moeizaam, mede doordat er onduidelijkheden waren over het gebruik bij de beoordelaars.

### **Blijf samen met beleidspartners zoeken naar manieren om de maatschappelijke waarde van accreditatie te vergroten**

Het publieke belang van kwaliteitsborging wordt steeds relevanter in de snel veranderende maatschappij. Ook het instrument en de inzet van accreditatie wordt op verschillende manieren geïnterpreteerd. Voor welke beleidsvraagstukken is accreditatie een geschikt instrument? Waar kan

dit nog meer worden ingezet? De relatie tussen het Ministerie van EZK en de RvA kenmerkt zich als een goede relatie, die passend is bij de zbo-taak van de RvA. De RvA is wel zoekend naar manieren om het middel accreditatie maatschappelijk breder in te zetten. Een visie vanuit het departement, ten aanzien van de verschillende beleidsterreinen waarin accreditatie een rol zou kunnen spelen, zou daarbij helpen. Het verdient aanbeveling, zowel voor het Ministerie van EZK als de RvA om samen te zoeken naar manieren om accreditatie in te zetten en/of de bekendheid van accreditatie te vergroten. Dit vergt ook een samenwerking op dit onderwerp met andere overheidspartners, waaronder in elk geval het Ministerie van IenW als belangrijke partner van de RvA.

### **Verken (met gebruikers) de mogelijkheden om doorlooptijden te verkorten en administratieve lasten te beperken**

De doorlooptijden en de administratieve lasten niet zijn gedaald ten opzichte van vorige evaluatie, ondanks dat de RvA verschillende initiatieven heeft ontplooid om dit te verbeteren. De RvA en klanten kunnen middels een praktijkoefening (bijvoorbeeld een fictieve casus) onderzoeken waar knelpunten zitten, omtrent doorlooptijden en administratieve lasten. Uit onze ervaring weten we dat dit ook door andere uitvoeringsinstanties in het verleden is toegepast, en ook tot goede resultaten heeft geleid.

## /7 Bijlagen

### A. Kerncijfers (relevante tabellen en grafieken)

Tabel 1: Aantal klachten

Klachten	2016	2017	2018	2019	2020
Overig	8	6	4	5	2
Kalibratie-, test en medische laboratoria	7	5	7	9	9
Certificatie-instellingen	8	2	4	9	5
Inspectie-instellingen	2	2	1	4	0
<b>Totaal</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>16</b>

Tabel 2: Aantal meldingen en signalen over CBI'ers

Meldingen en signalen over CBI'ers	2016	2017	2018	2019	2020
Niet-ontvankelijk	24	15	7	9	7
Signalen	35	26	27	50	38
Meldingen	36	23	24	36	30
<b>Totaal</b>	<b>95</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>95</b>	<b>75</b>

Tabel 3: Aantal nieuwe accreditaties per soort

Nieuwe accreditaties per soort	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie	4	7	5	8	4
Inspectie	8	5	6	3	2
Kalibratielaboratorium	2	2	4	3	2
Testlaboratorium	8	12	5	9	5
Medisch laboratorium	62	66	49	30	1
EMAS/Emissie	0	1	0	0	1
Overig	0	1	0	1	1
<b>Totaal</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>69</b>	<b>54</b>	<b>16</b>

Tabel 4: Aantal uitbreidingen van de scope van accreditatie per soort

<b>Uitbreidingen van de scope van accreditatie per soort</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Certificatie	85	55	60	43	47
Inspectie	38	32	10	8	16
Kalibratielaboratorium	5	6	6	10	5
Testlaboratorium	141	123	120	125	110
Medisch laboratorium	5	17	29	42	35
EMAS/Emissie	0	1	1	0	2
Overig	2	4	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>276</b>	<b>238</b>	<b>227</b>	<b>229</b>	<b>216</b>

Tabel 5: Gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen

<b>Gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Certificatie	156	55	232	166	195
Inspectie	119	32	222	157	168
Kalibratielaboratorium	123	6	279	215	114
Testlaboratorium	141	123	117	158	143
Medisch laboratorium	241	17	220	241	189
EMAS/Emissie	0	1	169	205	36
Overig	132	4	177	0	50
<b>Gewogen gemiddeldes</b>	<b>144</b>	<b>151</b>	<b>170</b>	<b>177</b>	<b>174</b>

Tabel 6: Geografische spreiding van verleende accreditaties door de RvA

<b>Geografische spreiding van verleende accreditaties door de RvA</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Nederland	645	716	753	803	801
Europa	3	4	4	4	4
Rest wereld	38	35	31	31	29
<b>Totaal</b>	<b>686</b>	<b>755</b>	<b>788</b>	<b>838</b>	<b>834</b>

Tabel 7: Aantal vrijwillige geschorste accreditaties (gehele scope)

<b>Vrijwillig geschorste accreditaties (gehele scope)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Certificatie-instellingen	3	0	1	0	0
Inspectie-instellingen	2	0	1	0	0
Kalibratielaboratoria	0	2	1	0	0
Testlaboratoria	1	1	4	0	3
Medische laboratoria	0	0	0	0	1
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>4</b>



Tabel 8: Aantal opgelegde geschorste accreditaties (gehele scope)

Opgelegd geschorste accreditaties (gehele scope)	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie-instellingen	3	1	0	1	0
Inspectie-instellingen	0	6	0	0	1
Kalibratielaboratoria	0	0	0	0	0
Testlaboratoria	1	2	0	1	0
Medische laboratoria	0	1	1	0	1
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Tabel 9: Totaal aantal geschorste accreditaties (gehele scope)

Totaal geschorste accreditaties (gehele scope)	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie-instellingen	6	1	1	1	0
Inspectie-instellingen	2	6	1	0	1
Kalibratielaboratoria	0	2	1	0	0
Testlaboratoria	2	3	4	1	3
Medische laboratoria	0	1	1	0	2
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Tabel 10: Aantal vrijwillig geschorste accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)

Vrijwillig geschorste accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie-instellingen	0	0	0	0	0
Inspectie-instellingen	0	0	0	0	0
Kalibratielaboratoria	1	0	1	0	2
Testlaboratoria	0	0	0	7	2
Medische laboratoria	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

Tabel 11: Aantal opgelegde geschorste accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)

<b>Opgelegd geschorste accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Certificatie-instellingen	1	1	1	7	1
Inspectie-instellingen	0	0	0	0	1
Kalibratielaboratoria	1	0	0	0	0
Testlaboratoria	0	0	0	0	0
Medische laboratoria	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

Tabel 12: Totaal aantal geschorste accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)

<b>Totaal geschorste accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Certificatie-instellingen	1	1	1	7	1
Inspectie-instellingen	0	0	0	0	1
Kalibratielaboratoria	2	0	1	0	2
Testlaboratoria	0	0	0	7	2
Medische laboratoria	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

Tabel 13: Aantal vrijwillig ingetrokken accreditaties (gehele scope)

<b>Vrijwillig ingetrokken accreditaties (gehele scope)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Certificatie-instellingen	8	7	3	3	2
Inspectie-instellingen	5	2	6	0	2
Kalibratielaboratoria	3	2	1	3	1
Testlaboratoria	7	9	7	5	8
Medische laboratoria	1	2	5	5	3
Overig	0	1	2	0	0
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Tabel 14: Aantal opgelegde ingetrokken accreditaties (gehele scope)

Opgelegd ingetrokken accreditaties (gehele scope)	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie-instellingen	1	0	0	0	0
Inspectie-instellingen	0	1	1	0	0
Kalibratielaboratoria	0	0	0	0	0
Testlaboratoria	1	0	0	1	0
Medische laboratoria	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Tabel 15: Totaal aantal ingetrokken accreditaties (gehele scope)

Totaal ingetrokken accreditaties (gehele scope)	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie-instellingen	9	7	3	3	2
Inspectie-instellingen	5	3	7	0	2
Kalibratielaboratoria	3	2	1	3	1
Testlaboratoria	8	9	7	6	8
Medische laboratoria	1	2	5	5	3
Overig	0	1	2	0	0
<b>Totaal</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

Tabel 16: Aantal vrijwillig ingetrokken accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)

Vrijwillig ingetrokken accreditaties (voor een deel van de werkgebieden)	2016	2017	2018	2019	2020
Certificatie-instellingen	2	1	1	6	18
Inspectie-instellingen	0	0	1	1	0
Kalibratielaboratoria	2	1	0	1	0
Testlaboratoria	2	2	6	1	0
Medische laboratoria	1	12	29	40	32
Overig	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>49</b>	<b>50</b>

Tabel 17: Aantal geschillen

Geschillen	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Totaal</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>60</b>	<b>89</b>	<b>57</b>
Afwijking door teamleider geherformuleerd na overleg	0%	0%	7%	4%	16%
Afwijking door teamleider ingetrokken na overleg	0%	0%	13%	17%	9%
Afwijking ongewijzigd gehandhaafd	28%	17%	27%	28%	21%
Afwijking gehandhaafd, maar geherformuleerd	20%	19%	10%	1%	0%
Afwijking (deels) ingetrokken	30%	18%	25%	7%	18%
Andere uitkomst geschil	1%	0%	3%	3%	5%
In behandeling	7%	18%	12%	3%	11%
Niet ontvankelijk	14%	28%	3%	36%	21%

Tabel 18: Verdeling van de gefactureerde tijd over het soort onderzoek

Verdeling van de gefactureerde tijd over het soort onderzoek	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Totaal aantal dagen</b>	<b>8075</b>	<b>8817</b>	<b>8680</b>	<b>8724</b>	<b>7897</b>
Initiële beoordeling	5%	5%	5%	7%	5%
Uitbreiding	7%	8%	7%	8%	9%
Herbeoordeling	18%	23%	17%	18%	23%
Controlebeoordeling	45%	43%	51%	57%	55%
Bijwoning	8%	10%	10%	9%	8%
Transitie naar ISO 15189	17%	11%	10%	1%	0%

Tabel 19: Verdeling van de gefactureerde tijd opgesplitst naar de rol in het beoordelingsteam

Verdeling van de gefactureerde tijd opgesplitst naar de rol in het beoordelingsteam	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Totaal aantal dagen</b>	<b>8075</b>	<b>8817</b>	<b>8680</b>	<b>8724</b>	<b>7897</b>
Lead-assessor	45%	44%	45%	43%	46%
Assessor	8%	10%	11%	11%	10%
Vakdeskundige	47%	46%	44%	46%	44%

Tabel 20: Verdeling van de gefactureerde tijd inclusief de beoordeling van corrigerende maatregelen en bijwoningen

Verdeling van de gefactureerde tijd inclusief de beoordeling van corrigerende maatregelen en bijwoningen:	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Totaal aantal dagen</b>	<b>8075</b>	<b>8817</b>	<b>8680</b>	<b>8724</b>	<b>7897</b>
Op locatie klant/remote	50%	47%	47%	48%	47%
Vorbereiding/rapportage	48%	50%	50%	49%	52%
Reizen buiten Nederland	2%	3%	3%	3%	1%

Tabel 20: Personeelcijfers

Personeel	2016	2017	2018	2019	2020
Medewerkers in loondienst	101*	105	105	100	105
Nieuwe medewerkers in loondienst	nb	nb	nb	11	15
Man	nb	47	46	43	43
Vrouw	nb	58	59	57	62
Freelance vakdeskundigen	nb	600**	600**	714	723
Nieuwe freelance vakdeskundigen gecontracteerd	nb	nb	100**	86	57

nb = niet bekend

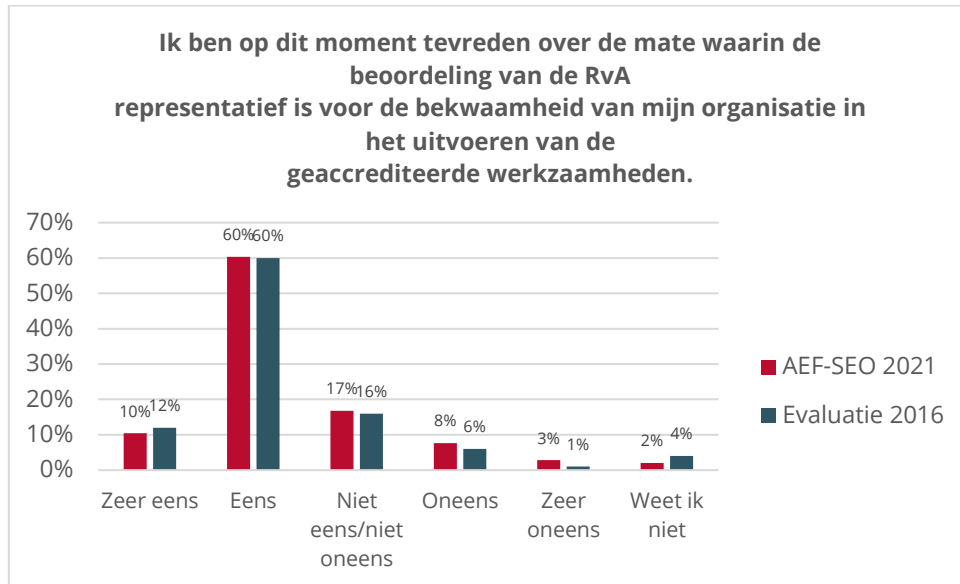
\* = betreft interne medewerkers, exclusief uitzendkrachten

\*\* = schatting

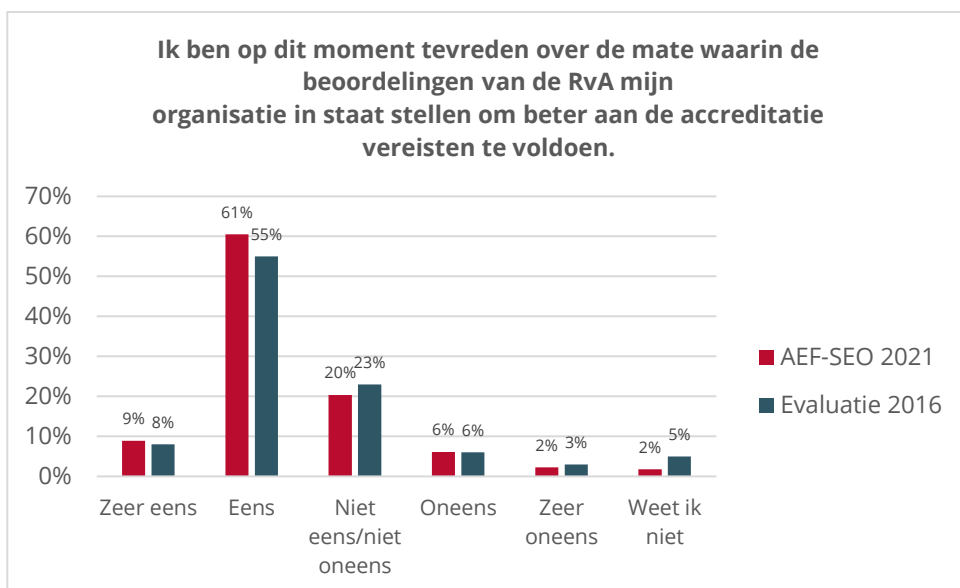
Tabel 21: Totaal aantal verleende accreditaties

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Totaal verleende accreditaties	827	825	810	838	834

## B. Enquête-uitkomsten

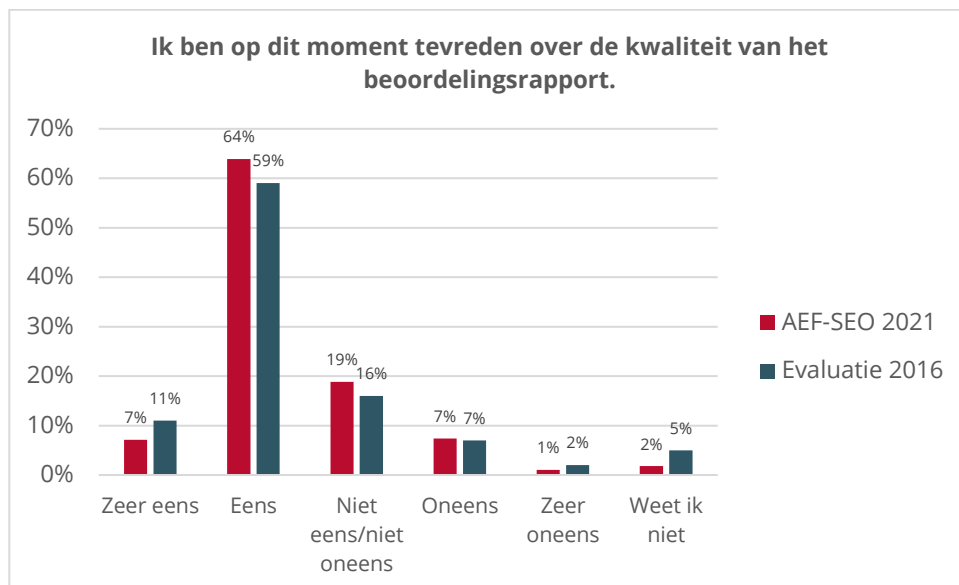


- 70% van de respondenten (N = 393) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 72%, N = 257) of ze tevreden zijn over de mate waarin de beoordeling van de RvA representatief is voor de bekwaamheid voor mijn organisatie in het uitvoeren van de geaccrediteerde werkzaamheden. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,31 (evaluatie 2016: 2,18). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de mate waarin de beoordeling van de RvA representatief is voor de bekwaamheid van de relevante organisatie tijdens het uitvoeren van de geaccrediteerde werkzaamheden. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.

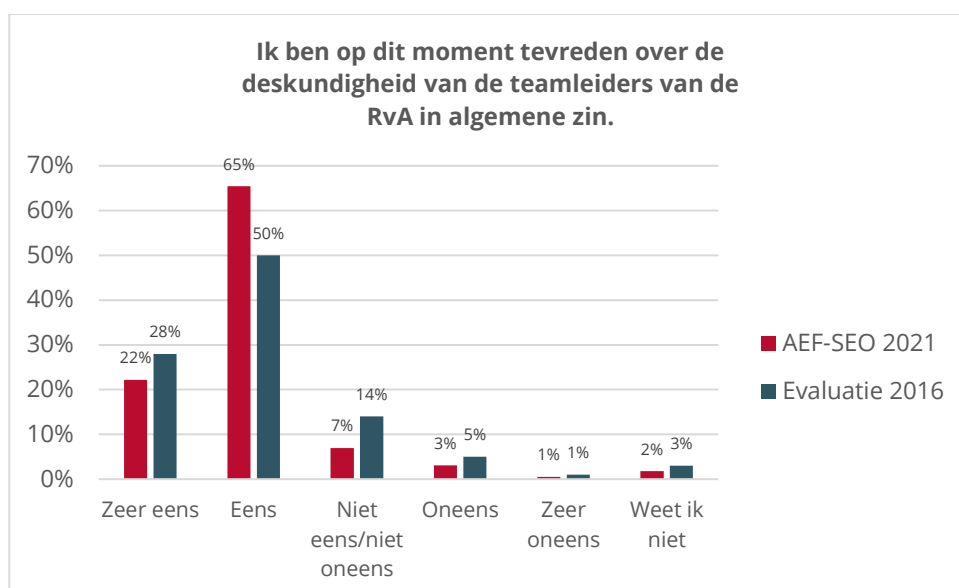


- 70% van de respondenten (N = 393) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 63%, N = 257) of ze tevreden zijn over de mate waarin de beoordelingen van de RvA hun

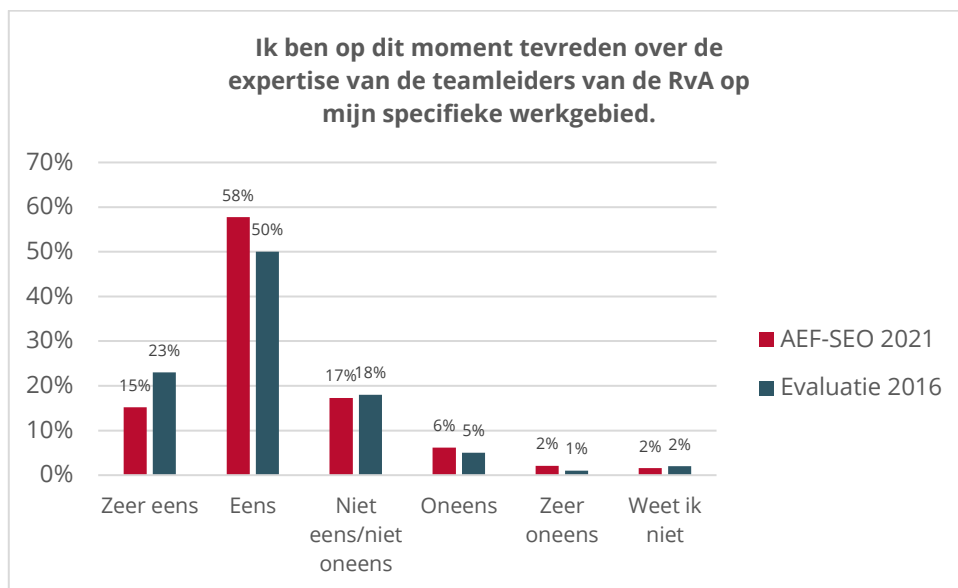
organisatie in staat stellen om beter aan de accreditatievereisten te voldoen. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,31 (evaluatie 2016: 2,38). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de mate waarin de beoordelingen van de RvA hun organisatie in staat stellen om beter aan de accreditatievereisten te voldoen. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



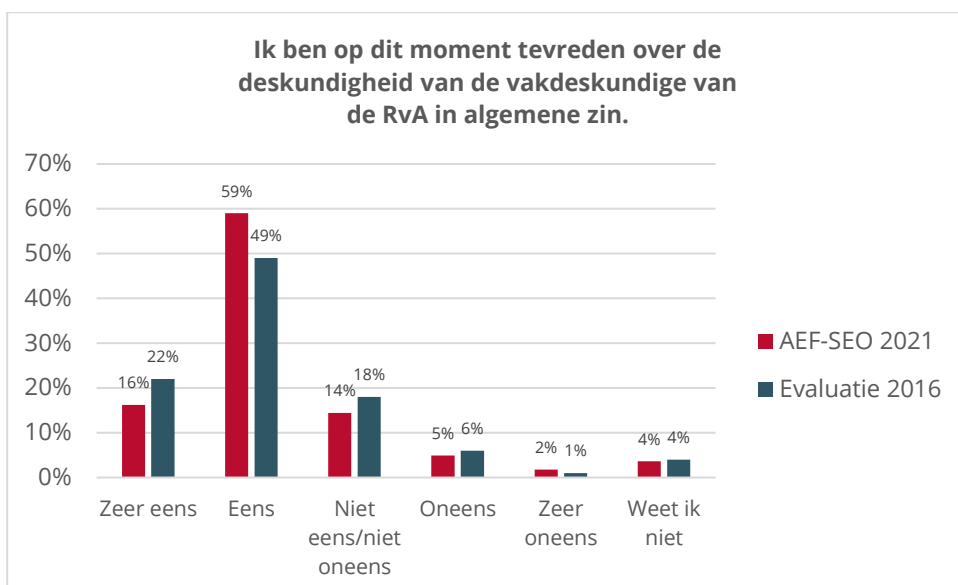
3. 71% van de respondenten (N = 393) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 70%, N = 257) of ze tevreden zijn over de kwaliteit van het beoordelingsrapport. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,30 (evaluatie 2016: 2,26). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de kwaliteit van het beoordelingsrapport. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



4. 87% van de respondenten (N = 388) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 78%, N = 257) of ze tevreden zijn over de deskundigheid van de teamleiders van de RvA in algemene zin. De gemiddelde tevredenheidsscore is 1,92 (evaluatie 2016: 2,01). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de deskundigheid van de teamleiders van de RvA in algemene zin. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.

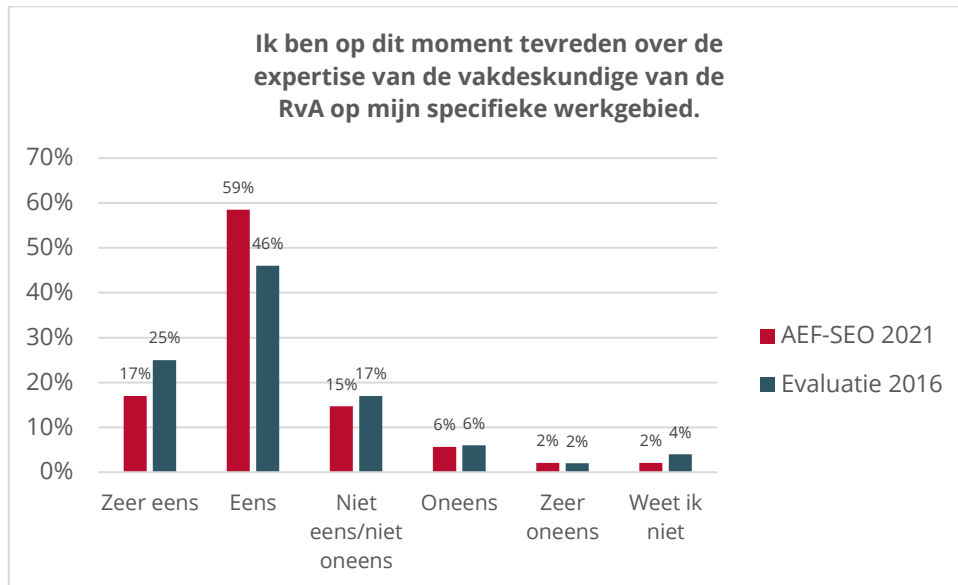


5. 73% van de respondenten (N = 388) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 73%, N = 257) of ze tevreden zijn over de expertise van de teamleiders van de RvA op hun specifieke werkgebied. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,21 (evaluatie 2016: 2,06). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de expertise van de teamleiders van de RvA op hun specifieke werkgebied. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.

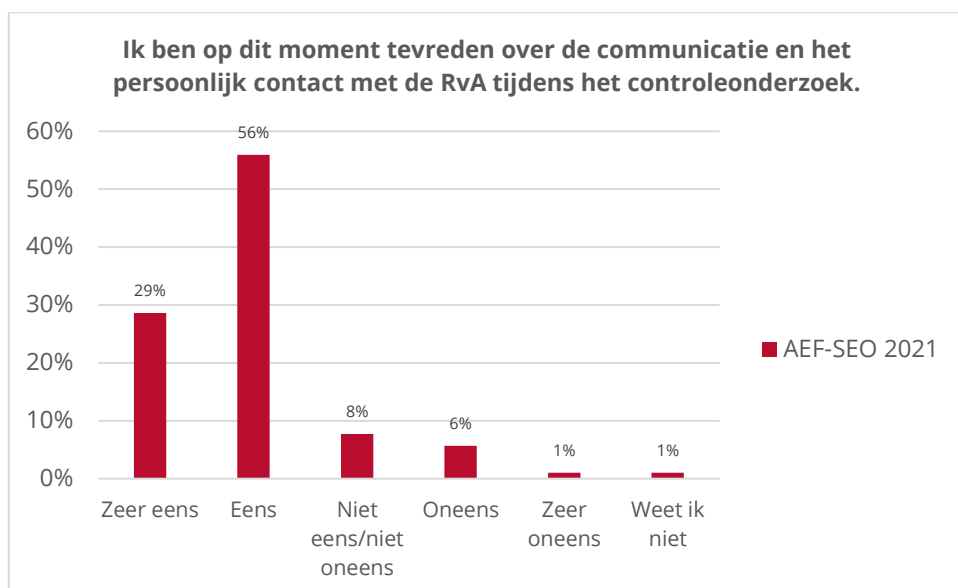




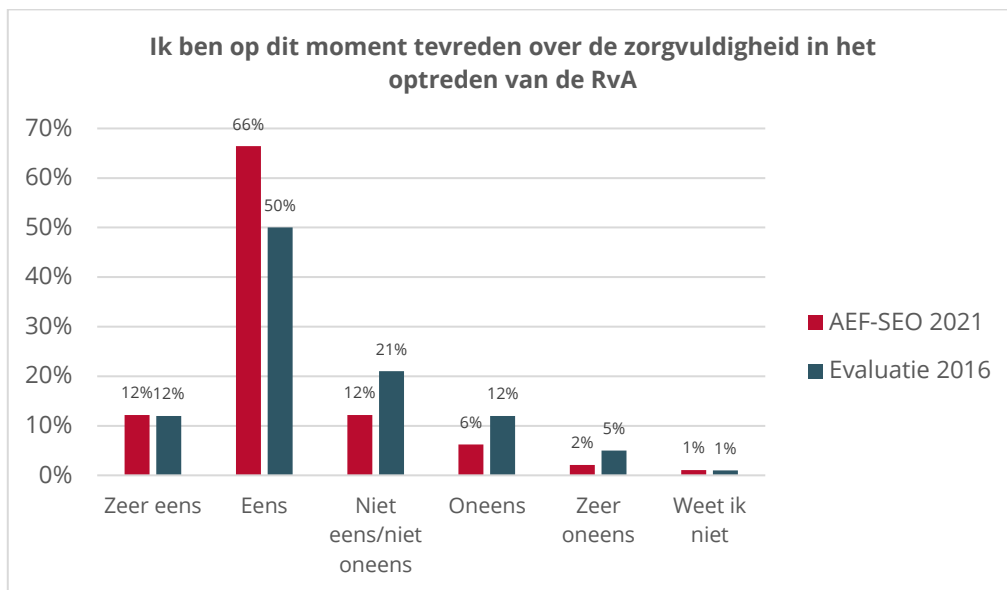
6. 75% van de respondenten (N = 388) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 71%, N = 257) of ze tevreden zijn over de deskundigheid van de vakdeskundige van de RvA in algemene zin. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,14 (evaluatie 2016: 2,11). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de deskundigheid van de vakdeskundige van de RvA in algemene zin. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



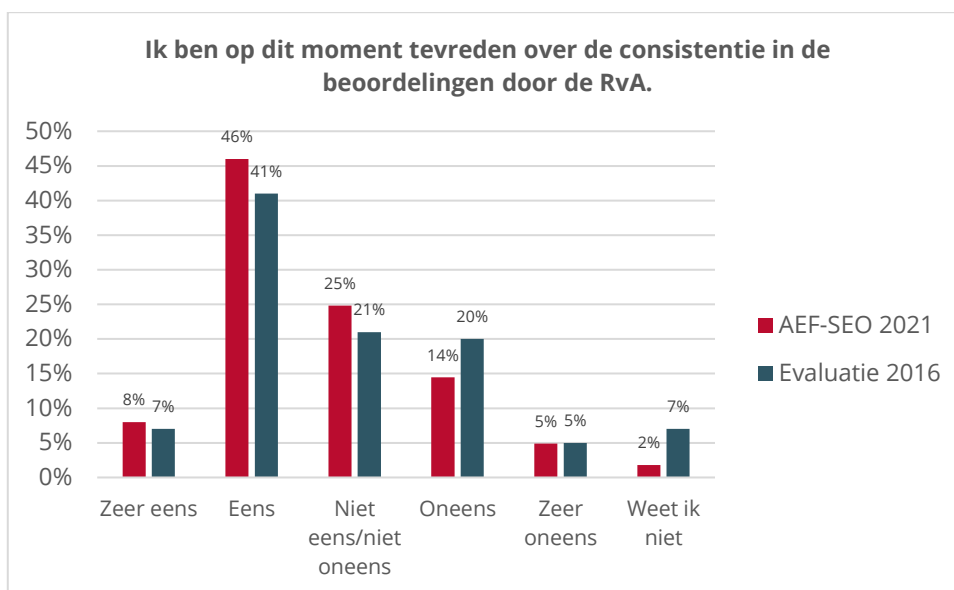
7. 76% van de respondenten (N = 388) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 71%, N = 257) of ze tevreden zijn over de expertise van de vakdeskundige van de RvA op hun specifieke werkgebied. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,16 (evaluatie 2016: 2,10). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de expertise van de vakdeskundige van de RvA op hun specifieke werkgebied. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



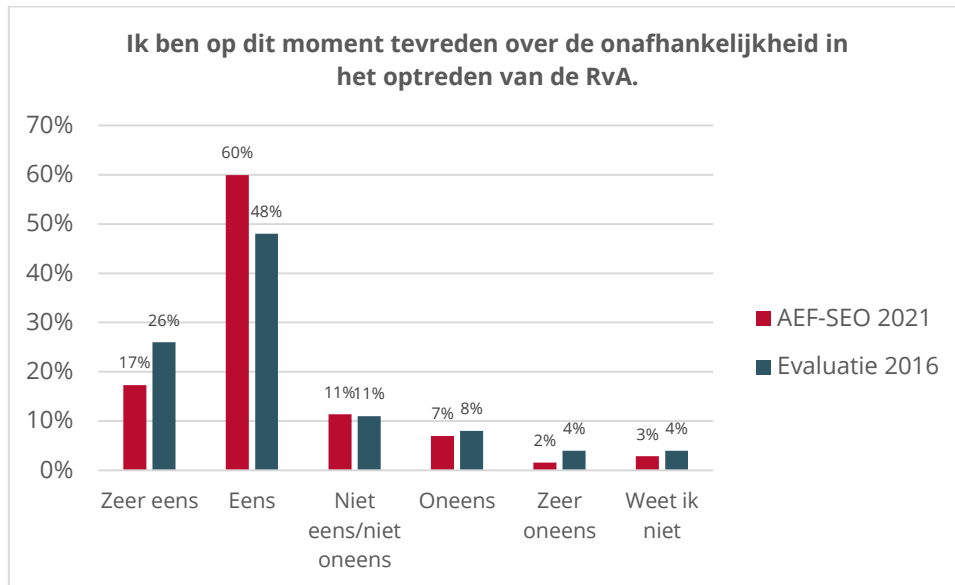
8. 75% van de respondenten (N = 388) is het zeer eens of eens met de stelling of ze tevreden zijn over de communicatie en het persoonlijk contact met de RvA tijdens het controleonderzoek. De gemiddelde tevredenheidsscore is 1,93. Op basis van deze resultaten zijn respondenten tevreden over de communicatie en het persoonlijk contact met de RvA tijdens het controleonderzoek. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



9. 78% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 62%, N = 257) of ze tevreden zijn over de zorgvuldigheid in het optreden van de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,19 (evaluatie 2016: 2,51). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de zorgvuldigheid in het optreden van de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



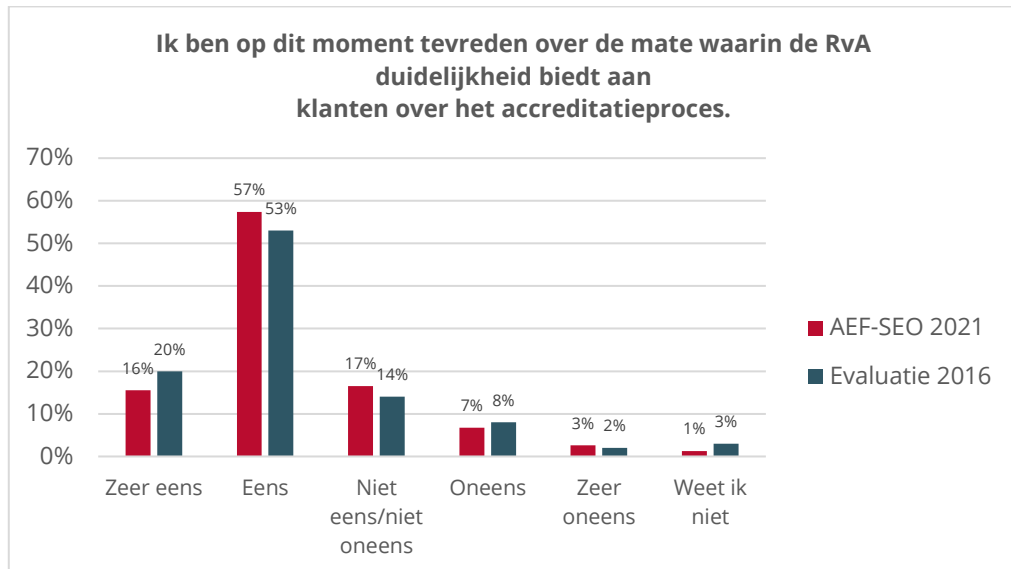
10. 54% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 48%, N = 257) of ze tevreden zijn over de consistentie in de beoordelingen door de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,62 (evaluatie 2016: 2,76). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de consistentie in de beoordelingen door de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens.



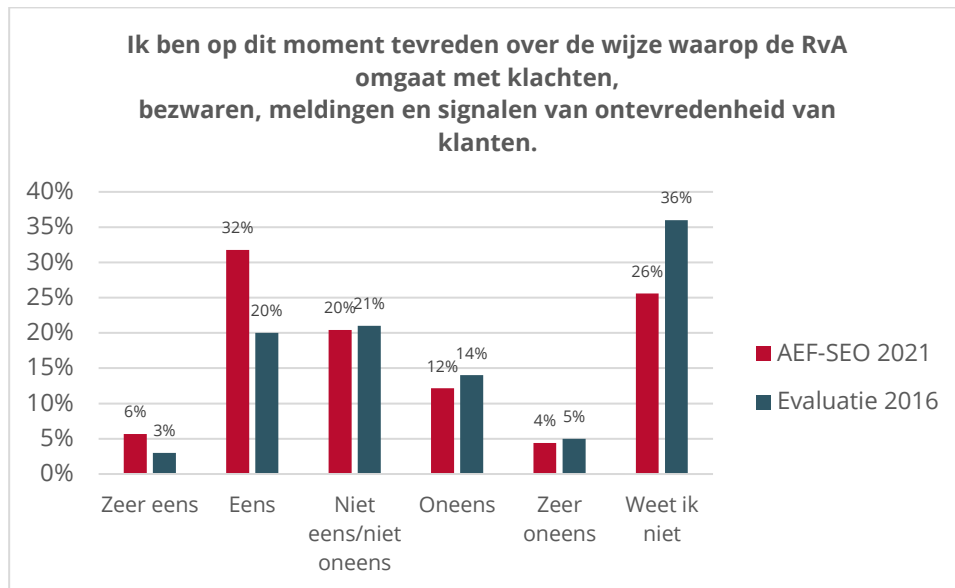
11. 77% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 74%, N = 257) of ze tevreden zijn over de onafhankelijkheid in het optreden van de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,13 (evaluatie 2016: 2,16). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de onafhankelijkheid in het optreden van de RvA. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



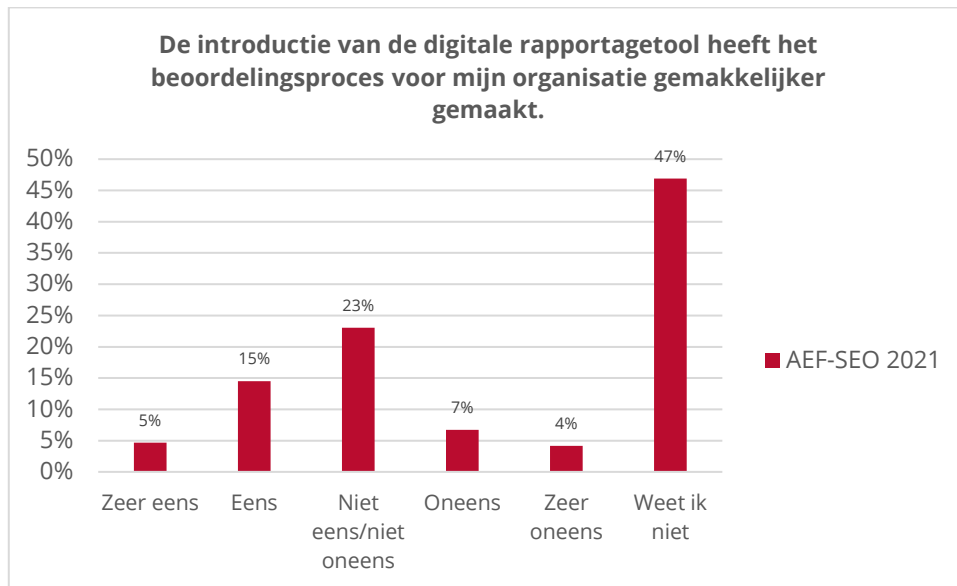
12. 87% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling of ze tevreden zijn over de manier waarop de RvA omgaat met organisatievertrouwelijke informatie. De gemiddelde tevredenheidsscore is 1,83. Op basis van deze resultaten zijn respondenten tevreden over de manier waarop de RvA omgaat met organisatievertrouwelijke informatie. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



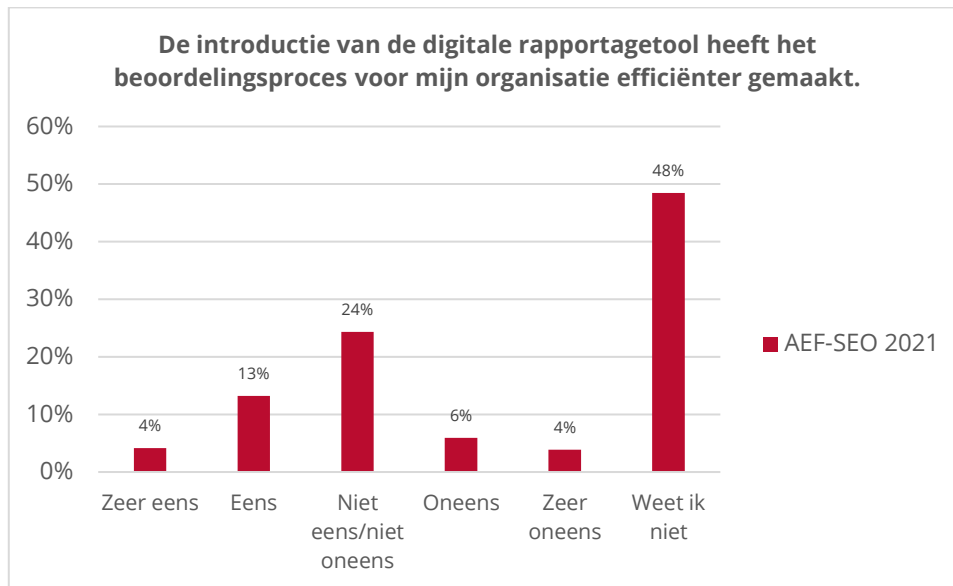
13. 73% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 73%, N = 257) of ze tevreden zijn over de mate waarin de RvA duidelijkheid biedt aan klanten over het accreditatieproces. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,23 (evaluatie 2016: 2,16). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu minder tevreden over de mate waarin de RvA duidelijkheid biedt aan klanten over het accreditatieproces. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling meer eens.



14. 38% van de respondenten (N = 387) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 23%, N = 257) of ze tevreden zijn over de wijze waarop de RvA omgaat met klachten, bezwaren, meldingen en signalen van ontevredenheid van klanten. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,70 (evaluatie 2016: 2,92). Op basis van deze resultaten zijn respondenten nu meer tevreden over de wijze waarop de RvA omgaat met klachten, bezwaren, meldingen en signalen van ontevredenheid van klanten. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens. Daarnaast is de onduidelijkheid over of de RvA naar tevredenheid omgaat met klachten, bezwaren, meldingen en signalen van ontevredenheid van klanten afgenomen met 13 procentpunt.



15. 20% van de respondenten (N = 386) is het zeer eens of eens met de stelling of ze tevreden zijn over of de introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces voor hun organisatie gemakkelijker heeft gemaakt. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,83. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens. Daarnaast geeft 47% van de respondenten aan het niet te weten of de introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces van hun organisatie gemakkelijker heeft gemaakt. Op basis van deze resultaten geven respondenten aan niet zeker te weten of de introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces voor hun organisatie gemakkelijker heeft gemaakt.



16. 17% van de respondenten (N = 386) is het zeer eens of eens met de stelling of ze tevreden zijn over of de introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces voor hun organisatie efficiënter heeft gemaakt. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,85. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens. Daarnaast geeft 48% van de respondenten aan het niet te weten of de introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces van hun organisatie efficiënter heeft gemaakt. introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces van hun organisatie efficiënter heeft gemaakt. Op basis van deze resultaten geven respondenten aan niet zeker te weten of de introductie van de digitale rapportagetool het beoordelingsproces voor hun organisatie efficiënter heeft gemaakt.

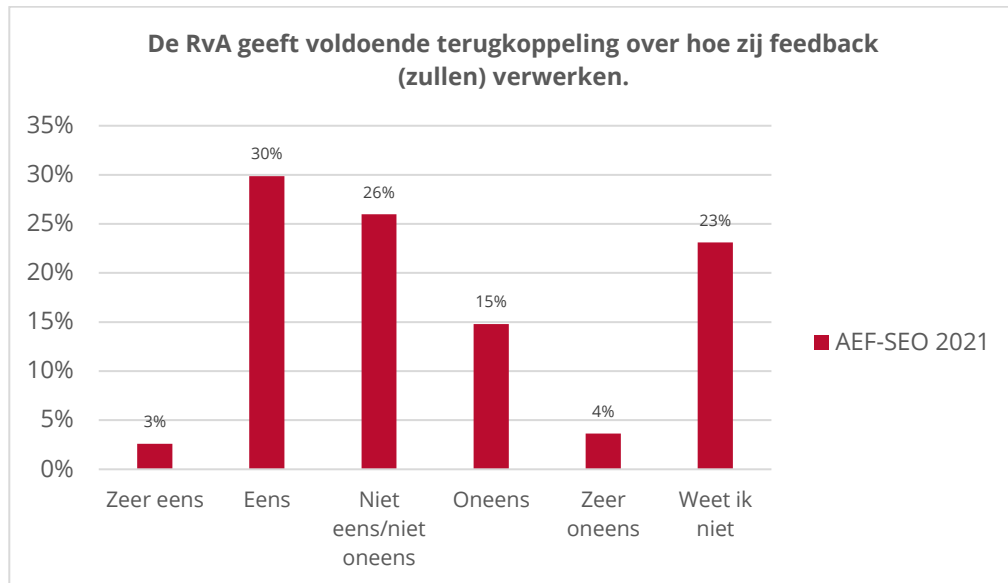


17. 28% van de respondenten (N = 385) is het zeer eens of eens met de stelling of de RvA toegankelijk en proactief is in het verzamelen van signalen en verbeterpunten met betrekking tot het eigen functioneren. De gemiddelde tevredenheidsscore is 3,01. Op basis van deze resultaten zijn respondenten ambivalent in hoeverre de RvA toegankelijk en proactief is in het verzamelen van signalen en verbeterpunten met betrekking tot het eigen functioneren. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens.

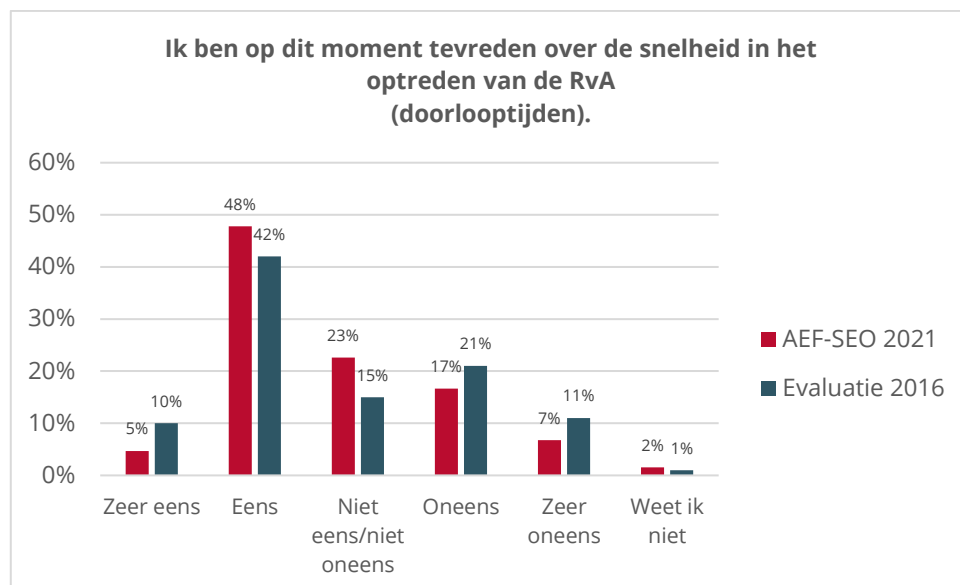


18. 41% van de respondenten (N = 385) is het zeer eens of eens met de stelling of de RvA het mogelijk maakt voor zijn klanten om op laagdrempelige wijze feedback te geven op de kwaliteit van de dienstverlening. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,74. Op basis van deze resultaten zijn respondenten ambivalent in hoeverre de RvA het mogelijk maakt voor zijn klanten om op laagdrempelige wijze feedback te geven op de kwaliteit van de dienstverlening. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens.

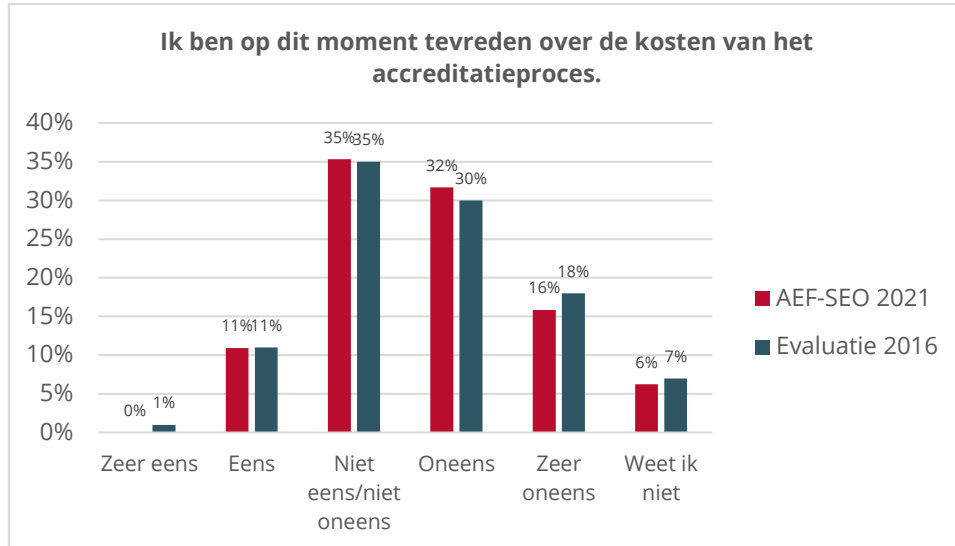




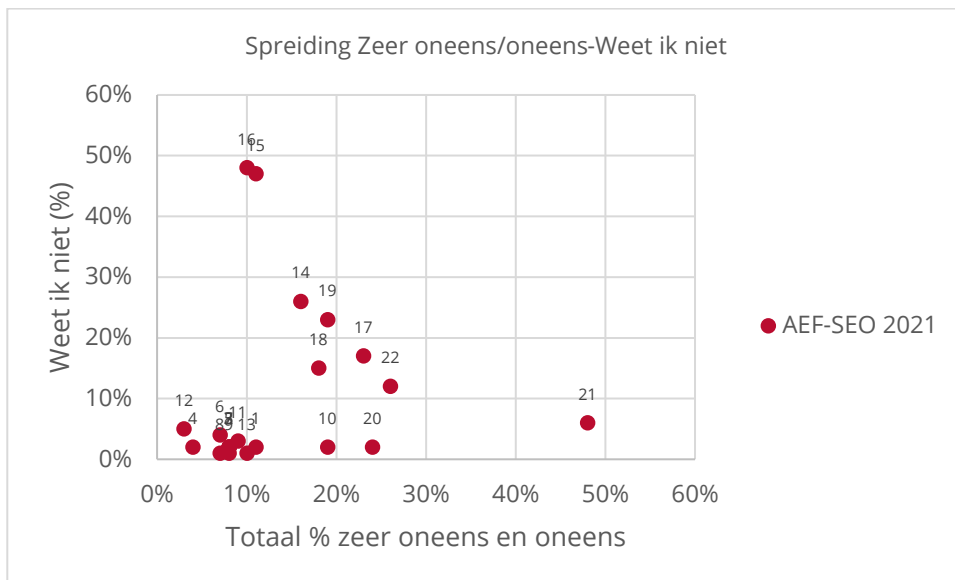
19. 33% van de respondenten (N = 385) is het zeer eens of eens met de stelling of de RvA voldoende terugkoppeling geeft over hoe zij feedback (zullen) verwerken. De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,83. Op basis van deze resultaten zijn respondenten ambivalent in hoeverre de RvA voldoende terugkoppeling geeft over hoe zij feedback (zullen) verwerken. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens.



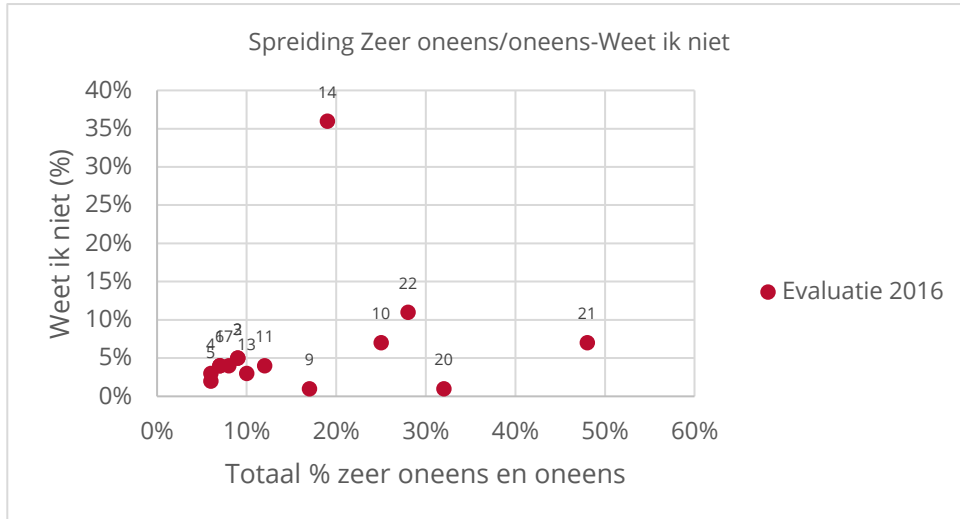
20. 53% van de respondenten (N = 385) is het zeer eens of eens met de stelling (evaluatie 2016: 52%, N = 257) of ze tevreden zijn over de snelheid in het optreden van de RvA (doorlooptijden). De gemiddelde tevredenheidsscore is 2,73 (evaluatie 2016: 2,81). Op basis van deze resultaten zijn respondenten meer tevreden over de snelheid in het optreden van de RvA (doorlooptijden). De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens.



21. 48% van de respondenten (N = 385) is het zeer oneens of oneens met de stelling (evaluatie 2016: 48%, N = 257) of ze tevreden zijn over de kosten van het accreditatieproces. De gemiddelde tevredenheidsscore is 3,56 (evaluatie 2016: 3,63). Op basis van deze resultaten zijn respondenten minder ontevreden over de kosten van het accreditatieproces. De gemiddelde tevredenheidsscore van alle vragen is 2,48, respondenten zijn het dus gemiddeld met deze stelling minder eens.



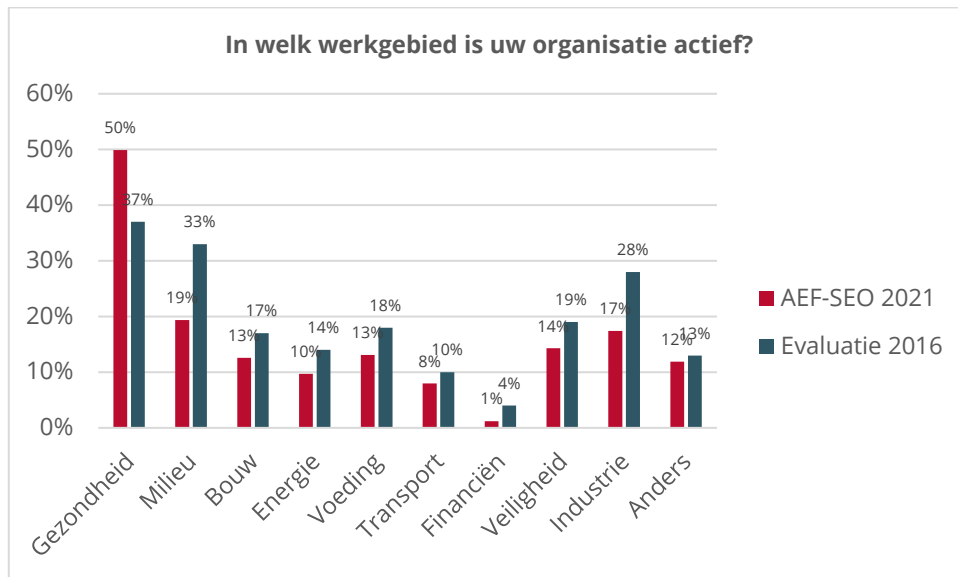
Spreidingsdiagram van de AEF-SEO 2021 evaluatie, waarbij het totale percentage zeer oneens en oneens bij elkaar opgeteld is weergegeven op de horizontale as en het percentage weet ik niet op de verticale as.



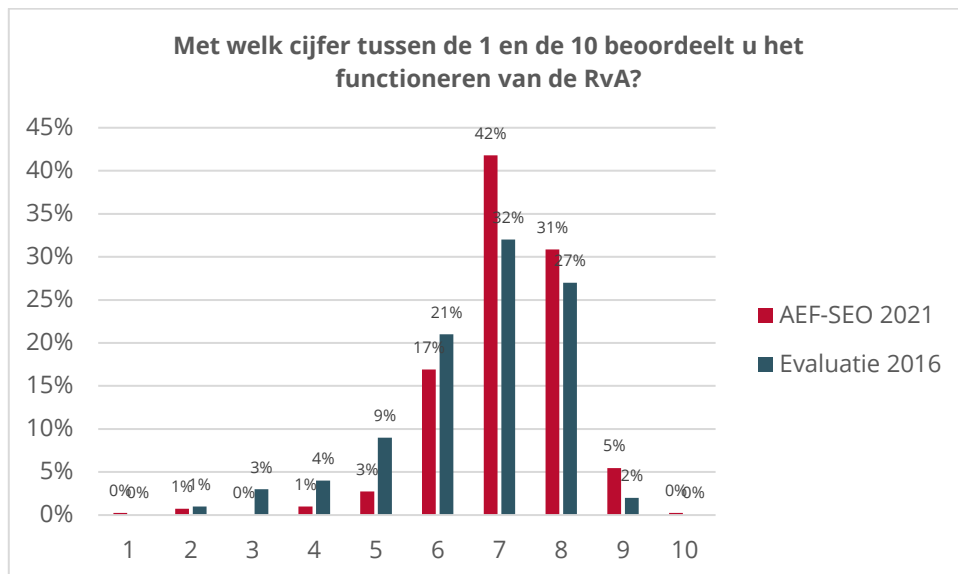
Spreadingsdiagram van de Evaluatie 2016 evaluatie waarbij het totale percentage zeer oneens en oneens bij elkaar opgeteld is weergegeven op de horizontale as en het percentage weet ik niet op de verticale as.



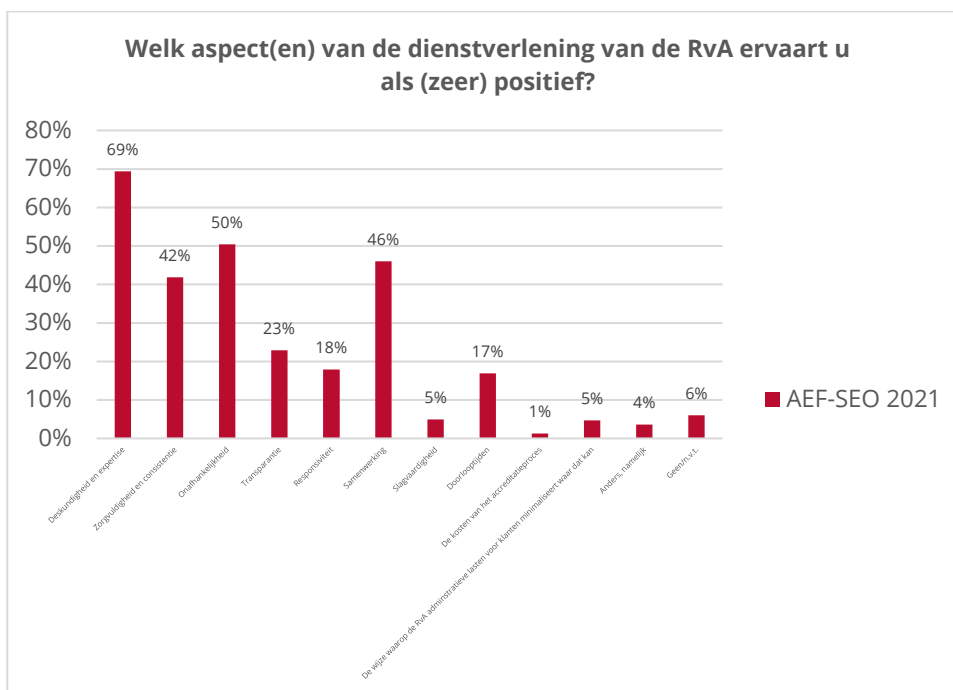
Discipline waarin de respondent werkzaam is (N = 413). Meerdere antwoorden waren mogelijk, daardoor komt het totaal boven de 100% uit.



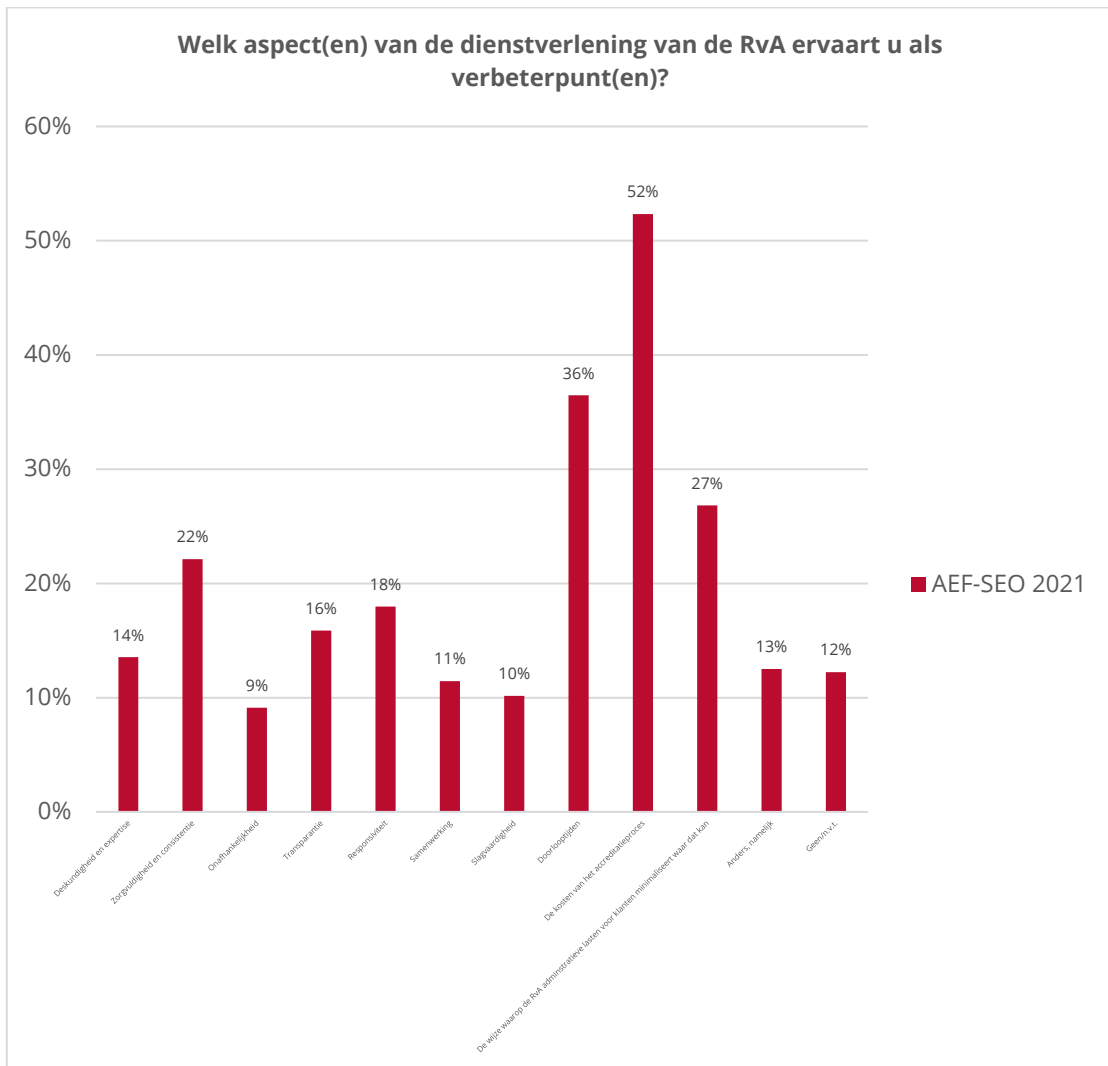
Sector waarin de respondent actief is (N = 413). Meerdere antwoorden waren mogelijk, daardoor komt het totaal boven de 100% uit.



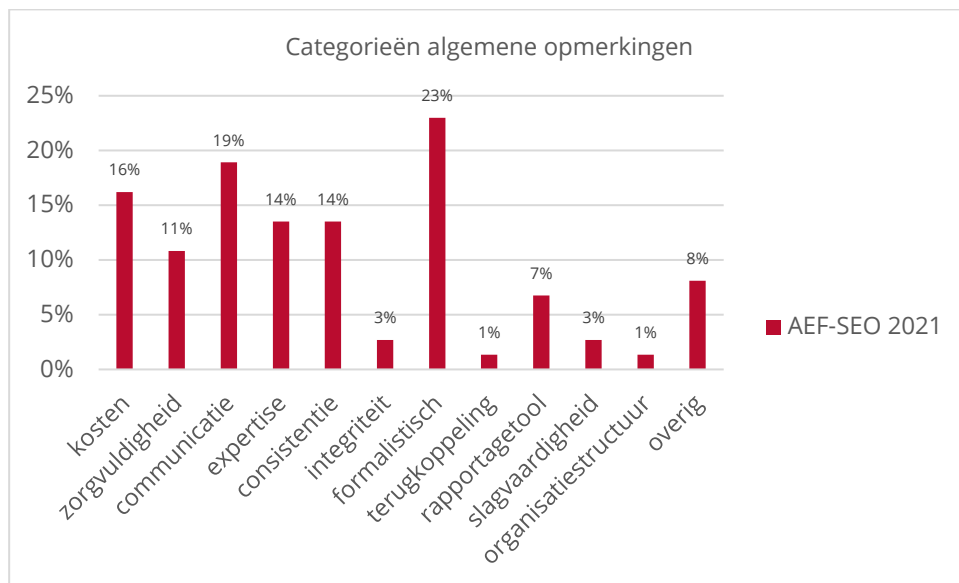
Rapportcijfer die respondenten geven over het functioneren van de RvA. Van de respondenten (N = 402) geeft 95% het functioneren van de RvA een voldoende (evaluatie 2016: 82%, N = 257). Het gemiddelde cijfer dat respondenten geven is een 7,12 (evaluatie 2016: 6,61). Op basis van deze resultaten zijn respondenten meer tevreden over het functioneren van de RvA. Tevens zijn de respondenten iets minder sterk verspreid over de verschillende antwoordcategorieën, de beoordelingen lopen dus iets minder uiteen.



Overzicht van de sterke punten van de RvA dienstverlening volgens respondenten (N = 385). Als kwaliteiten van de dienstverlening van de RvA worden vaak de deskundigheid en expertise, onafhankelijkheid, samenwerking en zorgvuldigheid en consistentie genoemd.



Overzicht van de verbeterpunten van de RvA dienstverlening volgens respondenten (N = 384). Als verbeterpunten van de RvA worden vaak genoemd: de kosten van het accreditatieproces, doorlooptijden, zorgvuldigheid en consistentie en de wijze waarop de RvA administratieve lasten voor klanten minimaliseert waar dat kan.



Overzicht van de categorieën waartoe de algemene opmerkingen van de respondenten toe behoren (N =74). Meerdere categorieën waren per opmerking mogelijk, vandaar dat het totaal hoger is dan 100%. Veel opmerkingen hadden betrekking tot de categorieën kosten, communicatie, expertise en formalistisch.

## C. Gesprekspartners en focusgroepen

Tabel 1: Interviewpartners

Organisatie	Geïnterviewde
RvA	<i>Raad van Bestuur 1</i>
	<i>Raad van Bestuur 2</i>
	<i>Raad van Toezicht</i>
	<i>Commissie Accreditatie</i>
	<i>Directie Finance &amp; Control</i>
	<i>Directie Unit Team Leaders</i>
	<i>Directie Internal Operations</i>
	<i>Directie Informatie- Proces en Kwaliteitsmanagement</i>
Min EZK	<i>Beleidsmedewerker</i>
Min IenW	<i>Portefeuillehouder</i>
NWWA	<i>Portefeuillehouder</i>

Tabel 2: Deelnemers focusgroepen

Focusgroep	Organisatie	Deelnemers
Beoordelaars (intern en extern)	RvA	<i>2x interne beoordelaars 4x externe beoordelaars</i>
Adviespanel belanghebbenden	Laboratoria, brancheorganisaties en Certificatie, keuring- en inspectieinstellingen	<i>2x Adviespanellid vanuit Laboratoria 2x Adviespanellid vanuit Brancheorganisaties 2x Adviespanellid vanuit Certificatie-, keuring-, inspectieinstellingen</i>
Ondernemingsraad	RvA	<i>6x lid OR</i>
Gebruikersraad	Laboratoria & Certificatie-, keuring-, inspectieinstellingen	<i>3x lid Gebruikersraad vanuit Laboratoria 2x lid Gebruikersraad vanuit Certificatie-, keuring-, inspectieinstellingen</i>
Conformiteitsverklarende instanties	Laboratoria, Certificatie-, keuring- en inspectieinstellingen	<i>5x lid Certificatie-, keuring en inspectieinstellingen 1x lid Laboratoria</i>