

# Rapportage 2<sup>e</sup> wettelijke evaluatie CBR

Oktober 2022  
2022-0391/SM/TH/ms



# Disclaimer

Oktober 2022

Deze rapportage is geschreven onder verantwoordelijkheid van Selwyn Moons (Partner) en onder leiding van Lars Canté (Director). Dit rapport wordt u door hen aangeboden vanuit PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Het betreft dus geen document opgesteld door accountants. Wij hebben aangereikte informatie (zowel schriftelijk als mondeling) dan ook voor juist en volledig aangenomen en hier geen controle of andere vorm van toetsing op uitgevoerd. Voor vragen naar aanleiding van dit rapport kunt u contact opnemen met Lars Canté via mail ([lars.cante@pwc.com](mailto:lars.cante@pwc.com)) of telefonisch (06 25 00 80 30).

U blijft te allen tijde zelf volledig verantwoordelijk voor eventuele op het rapport gebaseerde besluitvorming en/of beslissing(en). PwC aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid (ook niet voor nalatigheid) voor de gevolgen van enig handelen of nalaten door u en/of derden op basis van (de inhoud van) het rapport, en wijst iedere verantwoordelijkheid, zorgplicht en/of aansprakelijkheid - contractueel, op basis van onrechtmatige daad (inclusief nalatigheid) of anderszins - af voor enig besluit en/of enige beslissing waaraan (de inhoud van) het rapport ten grondslag ligt.

Wij stellen het rapport en de bijbehorende managementsamenvatting uitsluitend op voor het ministerie van IenW als opdrachtgever, in overeenstemming met de opdrachtbevestiging. Wij accepteren richting geen enkele andere partij aansprakelijkheid of zorgplicht op basis van de inhoud van ons rapport. Het ministerie van IenW vrijwaart PwC te allen tijde tegen vordering van derden die voortvloeien uit of samenhangen met door ons verrichte werkzaamheden in relatie tot het ministerie van IenW, behoudens indien en voor zover sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid van PwC.

In het geval u een verzoek ontvangt op grond van de Wet openbaarheid van bestuur (hierna: "Wob verzoek") ter zake van schriftelijke uitingen van PwC, verzoeken wij u ons hierover onverwijld (in ieder geval voorafgaand aan de te nemen beslissing op het Wob verzoek en derhalve voorafgaand aan eventuele openbaarmaking) schriftelijk informeren. In dat kader is het verzoek ons alle beschikbare achtergrondinformatie met betrekking tot het Wob verzoek te verstrekken. Daarbij stelt u ons in de gelegenheid om onze visie te geven op het Wob verzoek, vooruitlopend op de door u te nemen beslissing op het Wob verzoek.

Dit document alsmede enig geschil voortvloeiende uit of verband houdend met (de inhoud van) dit document worden uitsluitend beheerst door Nederlands recht.



**S.J.V. Moons**

Partner

[selwyn.moons@pwc.com](mailto:selwyn.moons@pwc.com)

T: 06 2216 1505

## Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

T.a.v. de heer J. Dronkers

Per email: [linda.schoemaker@minienw.nl](mailto:linda.schoemaker@minienw.nl) / [pelle.meurink@minienw.nl](mailto:pelle.meurink@minienw.nl)

---

Datum: oktober 2022  
Referentie: 2022-0391/SM/TH/ms  
Betreft: Rapportage – Tweede wettelijke evaluatie CBR

Geachte heer Dronkers,

Hierbij ontvangt u het resultaat van de door ons uitgevoerde wettelijke evaluatie van de CBR. Deze rapportage hebben wij opgesteld conform de werkzaamheden zoals benoemd in onze offerte met het kenmerk 2022-0188/SM/th/rh. Wij danken u en de betrokkenen vanuit het Ministerie van IenW en het CBR voor de samenwerking in de totstandkoming van deze evaluatie.

Mocht u naar aanleiding van onderstaande stuk nog vragen hebben dan bent u te allen tijde welkom om contact op te nemen met projectleider Lars Canté (06 2500 8030) of met ondergetekende.

Hoogachtend,  
PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

Selwyn Moons  
Partner

---

*PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 9616, 1006 GC Amsterdam  
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

\*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen.



# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	<u>06</u>
Introductie, onderzoeksvragen en -methodiek	<u>17</u>
Context	<u>22</u>
Bevindingen	<u>27</u>
1. Doeltreffendheid	<u>28</u>
2. Doelmatigheid	<u>40</u>
3. Interne organisatie en bedrijfsvoering	<u>46</u>
4. Governance	<u>62</u>
5. Aandachtspunten voor de toekomst	<u>73</u>
6. Opvolging aanbevelingen uit voorgaande evaluatie	<u>79</u>
Onderbouwing	<u>82</u>
Bijlagen	<u>110</u>



# Lijst met afkortingen

Afkorting	Voluit
RG	Rijgeschiktheid
TH	Theorie
RV	Rijvaardigheid
CCV	Contact Commissie Vakbekwaamheid chauffeurs
KS	Klantenservice
RGahS	Rijgeschiktheid aan het Stuur

# Managementsamenvatting





# Managementsamenvatting (1/8)

### Aanleiding en onderzoeksopdracht

Het ministerie van IenW heeft PwC gevraagd het tweede evaluatieonderzoek naar het CBR als publiekrechtelijke ZBO uit te voeren, die de periode 2017 – 2021 omvat. De volgende onderzoeksvragen zijn aan PwC gesteld:

1. Hoe hebben de bedrijfsvoering en de interne organisatie van het CBR zich ontwikkeld?
2. Hoe heeft de doelmatigheid van het CBR zich ontwikkeld?
3. Hoe heeft de doeltreffendheid van het CBR zich ontwikkeld?
4. Hoe heeft de governance van het CBR zich ontwikkeld?
5. Zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?
6. Is het CBR in staat om adequaat in te spelen op de ontwikkeling in de omgeving?

De beantwoording van de onderzoeksvragen is opgesteld aan de hand van informatie die tijdens de evaluatiewerkzaamheden zijn opgehaald door middel van data-analyse en interviews af te zetten tegen het toetsingskader dat gebaseerd is op de Regeling Periodieke Evaluatie (RPE) van het Ministerie van Financiën en op 8 juli door de stuurgroep van dit onderzoek is vastgesteld. Een eerdere versie van dit rapport is besproken met de stuurgroep op 11 oktober

waarna het rapport op 31 oktober is gefinaliseerd en verstrekt aan de opdrachtgever.

### Context

De evaluatie van de ontwikkeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het CBR in de periode 2017-2021 kan niet los worden gezien van het startpunt van het CBR als organisatie in 2017 en een aantal externe problemen waarmee het CBR gedurende de evaluatieperiode geconfronteerd is.

Vanuit de evaluatie over de periode 2013-2016 lagen in 2017 een aantal aandachtspunten voor die betrekking hadden op de bedrijfsvoeringsthema's Personeel (relatief hoge personeelslasten en het CBR beschikt niet over een strategische personeelsplanning) en ICT (er moet geïnvesteerd worden in de basisinfrastructuur, logische architectuur en beveiliging van systemen en informatie).

Tevens speelde aan de start van deze evaluatieperiode een vertraging in de oplevering van het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur. Als gevolg van de gelijktijdige mix van een reorganisatie binnen de divisie Rijgeschiktheid, de concentratie van vijf locaties naar één locatie én de introductie van een nieuw ICT-systeem kon de dienstverlening van deze divisie niet in stand gehouden worden. Dit resulteerde in lange wachttijden bij de behandeling van gezondheidsverklaringen in periode 2018 – 2020 en de daaropvolgende onder toezichtstelling van het CBR in 2019.

# Managementsamenvatting (2/8)

Daarnaast speelden er twee extern gedreven problemen:

1. De brandstichting op het hoofdkantoor van het CBR in januari 2020, waardoor deze locatie (inclusief een groot praktijk- en theoriecentrum) ruim een half jaar niet beschikbaar was, en
2. De uitbraak van het coronavirus in 2020 en de daaropvolgende lockdowns die de examendienstverlening grotendeels stillegden.

Het CBR heeft ondanks de problemen met rijgeschiktheid, de effecten van de brand op het hoofdkantoor en de coronamaatregelen de dienstverlening in stand weten houden. Wel voldeed een belangrijk deel van de dienstverlening van het CBR gedurende de periode niet aan de prestatienormen. Ook is de consequentie van de probleembestrijding dat minder aandacht is gegaan naar de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.

### Beantwoording vraag 1: Ontwikkeling bedrijfsvoering en interne organisatie 2017-2021

Uit de beschreven context blijkt dat veel aandacht van het CBR is uitgegaan naar het oplossen van problemen als gevolg van intern en extern gedreven problemen. Zichtbaar is dat richting het einde van de evaluatieperiode (2021) en daarna (2022) de ontwikkelrichting van de bedrijfsvoering in de zogeheten strategische koers van de organisatie de nodige aandacht krijgt.

Deze koers geeft richting voor de toekomst en heeft aandacht voor kwetsbaarheden op het gebied van bedrijfsvoering. We constateren daarmee dat bedrijfsvoering op de agenda staat voor de nabije toekomst. Tegelijkertijd kunnen wij nog geen uitspraken doen over de effecten van de strategische koers op de interne organisatie van het CBR. Dit zal in de volgende wettelijke evaluatie inzichtelijk worden.

Voor nu resteren de volgende kwetsbaarheden in de bedrijfsvoering van het CBR vanuit de periode 2017-2021:

- In lijn met de evaluatie 2013-2016 ontbrak het in de huidige evaluatieperiode aan een organisatie breed **HR**-beleid en eigenaarschap daarvan in de organisatie. Tot op heden ontbreekt een doorvertaling van de HR-visie uit het strategisch koersdocument naar een Strategische Personeelsplanning (SPP). Kwantitatief inzicht in personeelsplanning en -prognose is er wel binnen de divisies en zichtbaar is dat het CBR, anticiperend op de krapte en toekomstige uitstroom, overcapaciteit creëert. Voor een toekomstbestendig personeelsbestand zijn echter organisatie-breed samenhangende acties nodig om de wervingspositie verder te verstevigen;



# Managementsamenvatting (3/8)

- Bij de start van de evaluatieperiode was sprake van achterstand op de **IT**. Het CBR heeft op het gebied van IT een inhaalslag gemaakt en projecten op het gebied van cybersecurity en IT (IAM, netwerken, logging en monitoring) zijn onder handen. Tegelijkertijd krijgt de afdeling IT op dit moment vacatures niet ingevuld en lopen de kosten voor de IT snel op. Nieuwe eisen en wensen op het terrein van IT vragen daarom een strakke prioritering en aansturing. Om IT op peil te houden is het van belang dat het CBR in de toekomst blijft investeren en dit ook budgettair verwerkt in het Financieel Meerjarenbeleidsplan (FMB);
- Eind 2021 is de strategische koers voor **huisvesting** vastgesteld. Het ontbrak in de evaluatie periode daarom aan een doorvertaling van de strategische koers ten aanzien van huisvesting naar concrete uitvoeringsplannen en financiële vertaling naar het FMB. Gegeven de gespannen marktomstandigheden voor vastgoed (en verduurzaming) vraagt snelle doorvertaling van de strategische plannen aandacht van het management;
- **Risicomanagement** is nog in ontwikkeling. Processen van afdelingen zijn nog onvoldoende in kaart gebracht en het risicomanagement is fragmentarisch belegd. Zo mist een formele structuur voor risicomanagement op het gebied van cybersecurity (analyseren van risico's, bepalen passende maatregelen, bewaken van effectiviteit maatregelen en risico's en bijsturen). Het CBR loopt, mede gegeven de historie waarbij de bedrijfsvoering sinds 2013 niet volledig op orde is, de kans verrast te worden door risico's die in zichzelf niet nieuw zijn;
- Het uitblijven van een **verduurzamings**strategie inclusief financiële doorvertaling. Dit geeft risico op niet halen van verplichte doelstellingen danwel niet (financieel en organisatorisch) inpasbaar zijn bij een te late start van de inspanningen van verduurzaming (dit raakt ook aan de verduurzamingsopgave van de huisvesting).

## Beantwoording vraag 2: Ontwikkeling doelmatigheid

Hoewel CBR jaarlijks een overzicht van meerjarige doelmatigheidskengetallen opstelt en aan lenW aanbiedt, blijkt dat lenW en CBR geen afspraken hebben gemaakt ten aanzien van de sturing op doelmatigheid. Ook heeft het CBR geen interne doelmatigheidsdoelstellingen opgesteld. Voor ons is niet vast te stellen hoe in de evaluatieperiode sturing op doelmatigheid heeft plaatsgevonden. Wel valt te constateren dat de ontwikkeling van de tarieven van het CBR over de afgelopen vijf jaar structureel hoger ligt dan de ontwikkeling van de inflatie (CPI). Puur gekeken naar de kosten voor de CBR-dienstverlening – is het CBR dus minder doelmatig geworden over de periode 2017 – 2021. Op kwaliteit van die dienstverlening mist een helder zicht dat in staat stelt dit mee te wegen ten opzichte van de kostenontwikkeling.

# Managementsamenvatting (4/8)

## Beantwoording vraag 3: Ontwikkeling doeltreffendheid

Doeltreffendheid is inzichtelijk gemaakt langs zes elementen die de dienstverlening van het CBR typeren. Deze elementen maken onderdeel uit van het toetsingskader voor deze evaluatie en zijn gebaseerd op de wettelijke taken van het CBR:

- *Capaciteit*: mede door Corona zijn de normen voor reserverings- en reactietermijnen van het CBR voor Theorie en Rijvaardigheid grotendeels niet behaald. Het deel dat niet door de Coronamaatregelen verklaard kan worden, schrijft het CBR toe aan demografische en economische ontwikkelingen. De normen reactietermijnen voor de beoordeling van de Rijgeschiktheid zijn in 2021 behaald als gevolg van de extra aandacht die hiernaar is uitgegaan.
- *Kwaliteit dienstverlening*: uit een door het CBR uitgevoerde nulmeting in 2021 blijkt dat het kwaliteitsniveau van het CBR bij de examendivisies Theorie, Rijvaardigheid en CCV op niveau is. Binnen de divisie Rijgeschiktheid zijn voorsnog geen aantoonbare prestatie indicatoren opgesteld, wel is in de gesprekken duidelijk geworden dat medewerkers kwaliteitsbewustzijn tonen. Binnen het CBR ontbreekt het aan organisatie-brede, uniforme kwaliteitskaders.
- *Betaalbaarheid*: de betaalbaarheid van de dienstverlening van het CBR is voor de burgers in de evaluatieperiode afgenomen. Dit komt doordat de tarieven van het CBR harder zijn gestegen dan de inflatie over dezelfde periode.
- *Klantgerichtheid*: zichtbaar is dat het CBR richting het einde van de evaluatieperiode meer heeft ingezet op klantgerichtheid door middel van het verbeteren van haar klantreizen en digitale en telefonische bereikbaarheid. Er zijn over het geheel van de evaluatieperiode beperkt gegevens beschikbaar om een sluitende uitspraak te doen over de ontwikkeling van de klanttevredenheid. De beschikbare data voor 2020 en 2021 laten een score 4 op schaal 1 – 5 zien (voor eerdere jaren zijn deze gegevens niet beschikbaar). Andere indicatoren (zoals aantal klachten of aantal bel-uren klantenservice) laten een sterke stijging in 2019 zien, nemen in 2021 weer af maar bereiken niet het niveau van 2017 en 2018. Aangezien er geen normen gesteld zijn, kunnen wij geen verdere duiding geven.
- *Toegankelijkheid*: het CBR heeft toegankelijkheid van producten geborgd door per divisie te zorgen voor aansluiting van het dienstverleningsportfolio aan de klantbehoefte. Zo biedt het CBR bijvoorbeeld de mogelijkheid van aanwezigheid van een tolk bij het theorie-examen en begeleiding van faalangst bij praktijkexamens.



# Managementsamenvatting (5/8)

- *Versterking keten*: het verzorgen van rijvaardigheid is een ketenvraagstuk waarbij het CBR aan het eind van de keten examineert of de rijvaardigheid op orde is. Een bekend knelpunt is dat in de keten de kwaliteit van de rijopleiding soms te wensen overliet. Om impuls te geven aan de brede ontwikkeling van de rijopleiding heeft CBR geijverd voor de “Commissie Roemer”, die in april 2021 een rapport heeft uitgebracht met een toekomstperspectief op de kwaliteitsverbetering binnen de rij schoolbranche. Door haar aanjagende rol heeft het CBR bijgedragen aan het versterken van de keten waarin rijvaardigheid verzorgd wordt.

Wij concluderen op basis van bovenstaande dat feitelijk een gemengd beeld bestaat over de ontwikkeling van de doeltreffendheid.<sup>1</sup> Vanuit onze gesprekken met de externe stakeholders van het CBR tijdens de evaluatie komt een overwegend positief beeld over doeltreffendheid naar voren.

### Beantwoording vraag 4: Ontwikkeling governance

De governance van het CBR concentreert zich om de zogeheten ‘driehoek’ van opdrachtgever (primair DG Mobiliteit), opdrachtnemer (CBR) en de eigenaar (SG IenW). Daarnaast spelen interne organen (Raad van Toezicht, Ondernemingsraad) en externe spelers ((keten)partners zoals RDW, Politie, IBKI en CIECA) een rol in de koers die het CBR volgt.

Het is al langere tijd zo dat de opbrengsten van de verschillende divisies van het CBR niet allemaal kostendekkend zijn. Interne kruissubsidiëring is nodig om continuïteit van de afzonderlijke divisies te borgen. Met de eigenaar is in 2017 afgesproken toe te werken naar kostendekkende tarieven per divisie in 2020. De problemen van oplopende doorlooptijden bij Rijgeschiktheid hebben de aandacht en middelen opgeëist en het doorberekenen van kosten binnen deze divisie aan de afnemers (burgers) was volgens het CBR en eigenaar in het moment niet gepast. Het realiseren van kostendekkendheid per divisie is aan het einde van deze evaluatie niet gerealiseerd.

Mede als gevolg van de onder toezichtstelling in 2019 zijn ‘12 gouden regels’ opgesteld gericht op het verbeteren van de onderlinge bestuurlijke verhoudingen. Deze regels zijn in zichzelf niet vernieuwend maar geven houvast bij het scherp stellen van de rollen en het verbeteren van de onderlinge relaties. Echte sleutel tot succes in de samenwerking zijn niet de regels maar de houding van de mensen die de rol vertolken en hun begrip van en interesse in het werkveld van de ander. De spelers uit de driehoek geven aan dat de onderlinge verhoudingen sinds 2020 zijn verbeterd.

# Managementsamenvatting (6/8)

Resteert het verschil van inzicht in rolopvatting, met name tussen opdrachtgever (DGMO) en het CBR. DGMO ziet het CBR als examiner ten behoeve van rijvaardigheid en beoordelaar van de medische rijgeschiktheid, het CBR ziet een bredere rol voor zich op het terrein van verkeers- en vervoersveiligheid. Meest duidelijk is dit geworden in de aanloop naar en in de opvolging van het rapport Roemer. Volgens het CBR pakte DGMO haar rol onvoldoende en stapte zij om die reden zelf in de rol van aanjager van dit rapport. DGMO en het CBR zouden hun beider rolopvatting duidelijker kunnen demarqueren.

## Beantwoording vraag 5: Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

De vorige evaluatie uitgevoerd in 2017 formuleerde twee hoofdaanbevelingen:

1. *“De ontwikkeling van de organisatie op een aantal relevante aandachtspunten als basis om wendbaarder en kostenefficiënter te worden om zo ook ruimte voor innovatie- en executiekracht te creëren. Concreet gaat het om:*
  - a. *Personeel: aanpak van de hoogte van personeelskosten en het opstellen van een strategische personeel planning (SPP) om zicht te krijgen op de omvang en competenties van het personeelsbestand en het verwachte verloop hierin;*
  - b. *ICT: Succesvolle afronding van het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur en de uitrol van de IT uit dit programma naar de rest van de organisatie*
  - c. *KPI's: de prestatie-indicatoren op Rijvaardigheid en Rijgeschiktheid moeten gehaald worden. Ook sturing op basis van KPI's op kostendekkendheid en omvang Eigen Vermogen verdient aandacht komende jaren”*
2. *“Innovatie en executiekracht om waarde te kunnen toevoegen aan de keten. Als CBR een rol van toegevoegde waarde wil blijven spelen in de keten, moet zij iets kunnen brengen: oplossingen voor de burger die aansluiten bij maatschappelijke (technologische) ontwikkelingen. De snelheid van deze ontwikkelingen maakt dat het CBR ook zelf innovatief moet zijn. Dit is niet alleen verantwoordelijkheid van het CBR. Wij zien hierin ook een belangrijk voor IenM om te zorgen voor regie in de keten en het tijdig aanpassen van wetgeving”*

# Managementsamenvatting (7/8)

De eerste aanbeveling uit de vorige evaluatie heeft deels opvolging gekregen. De personele lasten per FTE zijn gedaald en het CBR heeft beleid gevoerd op beheersing van personele lasten. Het CBR heeft de P-lasten beheerst door de afsluiting van een aantal CAO's in de evaluatieperiode waarbij versoeringen zijn toegepast: minder ATV dagen, loonmatiging en niet indexeren van de leaseregeling. Een strategische personeel planning is, zoals eerder opgemerkt, niet opgesteld – dit blijft een aandachtspunt uit deze evaluatie.

Ten aanzien van ICT is het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur afgerond, en bewust niet uitgerold naar de rest van de organisatie omdat duidelijk werd dat de beoogde baten nooit gerealiseerd zouden worden. Het CBR heeft het verloop van dit programma intern geëvalueerd en lessen voor de toekomst geleerd.

Tot slot zijn de KPI's (grotendeels om verklaarbare redenen) niet gehaald en maken wij kanttekeningen bij de informatieve waarde van deze indicatoren. Het eigen vermogen is aan het einde van deze evaluatieperiode binnen de afgesproken bandbreedte.

De tweede aanbeveling uit de vorige evaluatie is opgevolgd. Wij concluderen dat het CBR haar aandeel in deze aanbeveling heeft opgevolgd door een R&D-afdeling in te richten (met middelen beschikbaar gesteld door eigenaar IenW) en via het Innovatie Werkprogramma uitgelijnd hoe zij haar innovatiekracht beoogt in te zetten. Hiermee brengt CBR de informatie die nodig is voor het opstellen

van een visie op de doorontwikkeling van de verkeersveiligheidsketen. De beleidsmatige discussie over innovatie in de keten en de rol van het CBR hierbij is nog niet volledig uitgekristalliseerd.

### Beantwoording vraag 6: Adequaatheid inspelen op ontwikkelingen in de omgeving

De ontwikkelingen in de omgeving van het CBR (verkeersveiligheid, voertuigveiligheid) gaan onverminderd snel als gevolg van technologische vooruitgang en vragen om een rol van het CBR. Volgens haar eigen visie- en strategiedocument heeft het CBR de ambitie de rol van 'publieke dienstverlener' een bredere rol te spelen op het terrein van de verkeersveiligheid.

Vast staat dat het CBR veel van de ontwikkelingen over de verkeer- en voertuigveiligheid in beeld heeft en vertalingen maakt naar operationele programma's in de eigen organisatie. Bovendien beschikt zij over de benodigde kennis en ervaring en is daarmee vrijwel zeker een onmisbare kennisbron bij de doorontwikkeling van een visie op de toekomstige verkeersveiligheidsketen.



# Managementsamenvatting (8/8)

---

Wij constateren dat de toekomstige rol van het CBR in ieder geval goede afstemming met lenW vereist, en tegelijkertijd ook van lenW een visie vraagt die ingaat op wie welke rol in deze domeinen vervult. Voor het CBR vraagt een transitie naar verbreding van de eigen rol in het netwerk van verkeer- en voertuigveiligheid allereerst om het aanpakken van de kwetsbaarheden in de bedrijfsvoering. Daar komt bij dat de tijdshorizon om de achterstanden weg te werken kort is als gevolg van het hoge innovatietempo in de omgeving van het CBR.

### Tot slot

Overkoepelend aan de antwoorden op de gestelde vragen over de doelmatigheid (onderzoeksvraag 2) en doeltreffendheid (onderzoeksvraag 3) valt op dat minder dan bij andere organisaties zowel doelmatigheid als doeltreffendheid objectief vast is te stellen. Oorzaak is de kwaliteit van de KPI's en management-/eigenaarsinformatie. Dit duidt tevens op het ontbreken van informatieve sturingsinformatie voor het CBR en lenW om te kunnen sturen op een doeltreffende en doelmatige taakuitvoering door het CBR. Op dit terrein is veel winst te behalen en wij adviseren de doorontwikkeling van doelmatigheid en doeltreffendheid KPI's gedurende de komende evaluatieperiode verder ter hand te nemen.

# Aanbevelingen (1/2)



## 1. Maak prioriteit van het wegwerken van de achterstanden in de bedrijfsvoering en focus hierbij primair op HR

- Stel zo snel mogelijk een strategisch personeelsplan op waarin is uitgelijnd hoe het CBR de uitdagingen op gebied van HR en de verwachte veranderingen in het personeelsbestand aangaat – bespreek de gevolgen van deze plannen en eventuele risico's met lenW.
- Stel vanaf nu ook uitvoeringsplannen op voor de ontwikkeling van de overige bedrijfsvoering onderdelen (ICT, Huisvesting, inbedding risicomangement, duurzaamheid) en draag zorg voor een toereikende financiële vertaling.



## 2. Vergroot de mogelijkheden in het personeelsbeleid om de pieken in de vraag naar examens op te vangen

Het Het CBR neemt de verwachte vraag als uitgangspunt voor de inzet van de beschikbare capaciteit. Tegelijkertijd is de beschikbare capaciteit nagenoeg vast. Dit maakt dat in praktijk pieken en dalen in de vraag naar examens moeilijk op te vangen is. Aanbevelingen:

- Overweeg – net als bij andere uitvoerende diensten van het Rijk – om meer met flexibele schil te werken.
- Werk aan instrumenten om de vraag beter te kanaliseren, te denken aan oprekken van de reserveringstermijn in de piekseizoenen of het invoeren van prijsdifferentiatie.
- Laat in de productieplanning de bekende seizoenspatronen duidelijk terugkomen en reken af op de werkelijk gerealiseerde productie (in plaats van ingeplande examens).

# Aanbevelingen (2/2)



## 3. Maak afspraken omtrent de doelmatige uitvoering van de operatie en borg kostenbewustzijn in de organisatie

- Ontwikkel samen met lenW een visie (ambities en haalbaarheid) op de doelmatige uitvoering van taken door CBR (het in dit rapport gehanteerde input-outputmodel kan hier een kapstok in zijn). Belangrijke noot is dat gezien de aard van de taak een bepaalde arbeidsinzet vraagt zal de doelmatigheidswinst met name behaald kunnen worden door inzet technologie – leg in de visie hier de nadruk op. De invulling van deze visie ('het hoe') is vervolgens aan het CBR.
- Stel ook doelen op om kostenbewustzijn in de organisatie te stimuleren (vb. efficiencytaakstelling van X% per jaar).



## 4. Maak samen met lenW de afweging tussen de gewenste balans van de toegevoegde waarde van de dienstverlening en de prijs van service – herijk de organisatie aan dit gewenste niveau

- Zorg voor inzicht in de afhankelijkheid tussen de toegevoegde waarde van de dienstverlening (dit moet blijken uit de sturingsinformatie doeltreffendheid, aanbeveling 2) en het bijbehorende prijsniveau (dit moet blijken uit de nieuwe sturingsinformatie doelmatigheid, aanbeveling 3).
- Bespreek met lenW de gewenste afruil tussen de toegevoegde waarde versus het bijbehorende prijsniveau. Herijk vervolgens de organisatie aan dit gewenste niveau, bijvoorbeeld door aangepaste afspraken m.b.t. prestaties voor hoog- en laagseizoen.



## 5. Bespreek met lenW haar verkeersveiligheidsvisie en bepaal gezamenlijk de rol van het CBR hierin, nu en voornamelijk in de toekomst



# Introductie, onderzoeksvragen en onderzoeksmethodiek

- A. Introductie
- B. Onderzoekskader
- C. Methodiek
- D. Leeswijzer



# Introductie op het CBR en deze tweede wettelijke evaluatie van het CBR

## Het CBR

De voorloper van het huidige CBR is opgericht in 1927 door een viertal belangenorganisaties uit de verkeer- en vervoersector (ANWB, KNAC, KNMV, BBN). De organisatie is opgericht een (private) stichting en had als taak een bewijs van rijvaardigheid af te geven. In latere jaren is deze taak wettelijk verankerd en verder uitgebreid (o.a. met aparte theorie- en praktijkexamens, medische keuringen).

Sinds 2013 is het CBR een zelfstandig publiekrechtelijk bestuursorgaan (ZBO), op hoofdlijnen belast vier wettelijke taken die ieder ondergebracht zijn in een divisie binnen het CBR:

1. Het beoordelen van de rijvaardigheid, ondergebracht in de divisie Rijvaardigheid (praktijk) en Theorie (theorie);
2. Het beoordelen en onderzoeken van de geschiktheid tot het besturen van motorrijtuigen – en indien hier aanleiding toe is, ook voor houders van rijbewijzen – ondergebracht in de divisie Rijgeschiktheid;
3. Het beoordelen van de vakbekwaamheid van bestuurders in het goederen- en personenvervoer over de weg, onder gebracht in de divisie CCV.

Deze taken leiden er toe dat vrijwel iedere Nederlander op één of meerdere momenten in zijn leven te maken krijgt met de dienstverlening van het CBR.

## Wettelijke evaluatie

Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft als eigenaar van het CBR de opdracht gegeven tot uitvoering van een evaluatie naar het CBR, waarmee zij invulling geeft aan de verplichting volgens artikel 39, eerste lid van de Kaderwet ZBO's. Dit artikel schrijft voor dat de minister elke vijf jaar een verslag stuurt aan beide kamers van de Staten Generaal ten behoeve van de beoordeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van een ZBO.

Doel van het evaluatieonderzoek is het verschaffen van inzicht in de mate waarin het CBR doelmatig en doeltreffend functioneert. Daarbij geeft de evaluatie ook inzicht in de ontwikkeling van de interne organisatie & bedrijfsvoering en governance van het CBR. Tot slot leveren de inzichten uit deze evaluatie aandachtspunten voor de toekomst op.

De vorige wettelijke evaluatie van het CBR is uitgevoerd in 2017. Deze evaluatie concludeerde dat het CBR ontwikkelstappen te zetten had op wendbaarheid, kostenefficiëntie, innovatie en executiekracht. Specifieke aandachtspunten zijn daarbij meegegeven op gebied van Personeel, ICT en beter gebruik van KPI's op doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze evaluatie geeft ook zicht op de opvolging van de aanbevelingen uit voorgaande evaluatie.

Deze evaluatie beslaat daarmee zes aandachtsgebieden. Op de volgende pagina geven wij de logica van samenhang van deze aandachtsgebieden weer aan de hand van het onderzoekskader voor deze evaluatie.

# De basis voor het onderzoekskader is de systeemtheorie voor evaluatie doelmatigheid en doeltreffendheid van organisaties

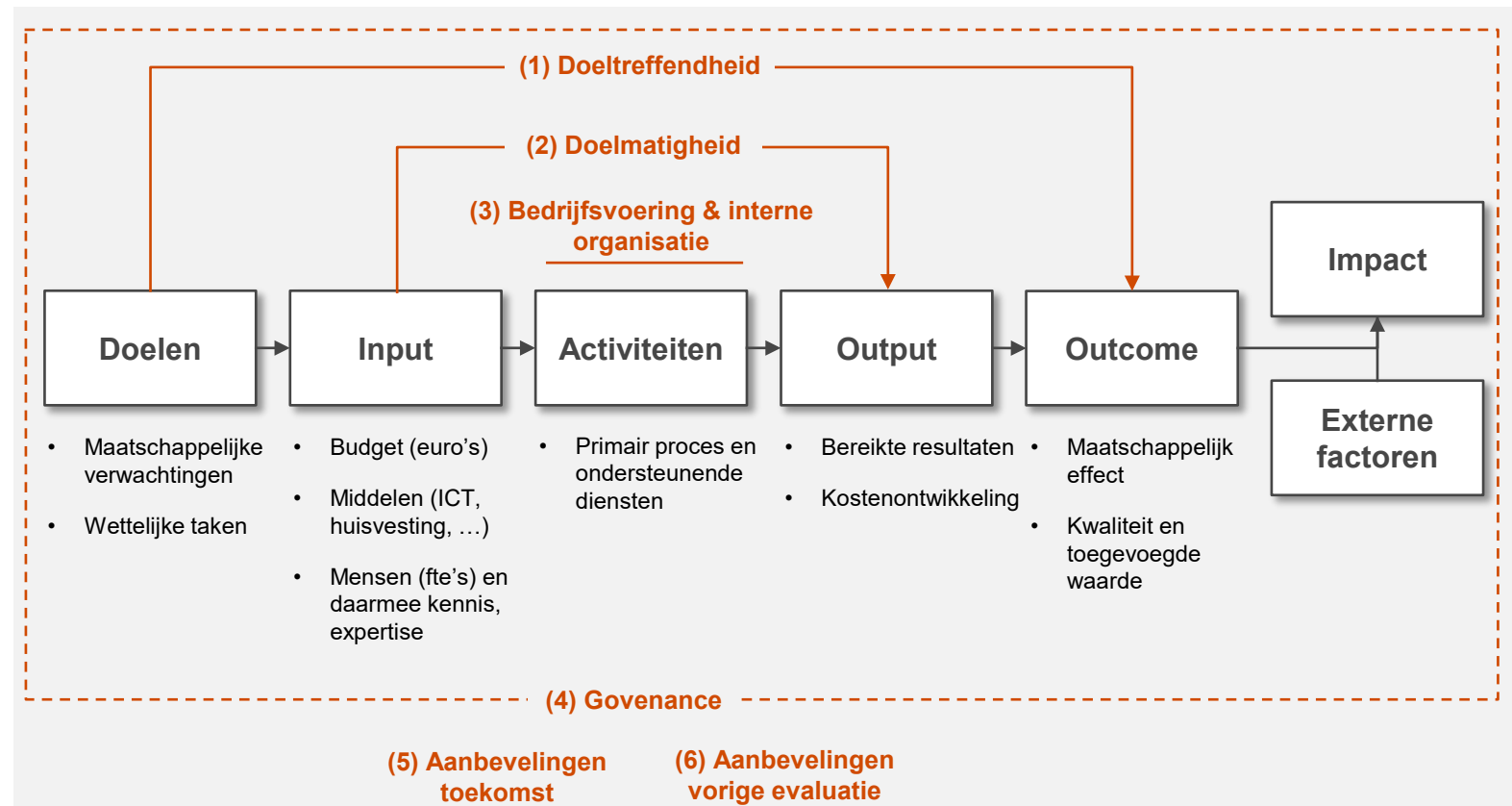
## Zes aandachtsgebieden in deze evaluatie

De volgende aandachtsgebieden staan centraal in deze wettelijke evaluatie:

1. **Doeltreffendheid** gaat over de relatie tussen de doelen die het CBR nastreeft en de mate waarin deze gerealiseerd zijn;
2. **Doelmatigheid** gaat over de relatie tussen input (mensen, middelen) en output (prestaties) en de mate waarin dit een positieve trend heeft laten zien;
3. **Bedrijfsvoering en interne organisatie** gaat over de wijze waarop het CBR het primair proces en ondersteunende diensten heeft ingericht;
4. **Governance** gaat over de wijze waarop CBR, lenW en andere stakeholders de sturing op het CBR en haar taakvervulling vormgeven;
5. Uit de evaluatie van alle voorgaande punten volgen **aanbevelingen voor de toekomst**;
6. De **voorige evaluatie** gaf **aanbevelingen** op al deze thema's, deze worden meegenomen en beoordeeld op mate van opvolging.

Bovenstaande thema's vormen tevens de **opbouw en leeswijzer** voor dit onderzoek.

## Systeemtheorie evaluatie doelmatigheid en doeltreffendheid





# De gevolgde onderzoeks aanpak bevatte afstemmomenten met begeleidingscommissie en stuurgroep van het onderzoek



**Fase 0 Vaststellen onderzoekskader** | Om een deugdelijke en consistente analyse te kunnen maken van de ontvangen data en beleidsstukken, is bij aanvang van het onderzoek een onderzoekskader opgesteld. De vorige pagina is de systeemtheorie voor evaluaties, dat hiervoor als basis diende, toegelicht. Het onderzoekskader is ingevuld aan de hand van normen zoals die voortvloeien uit de wet- en regelgeving en beleidsafspraken. Ook normen die het CBR of het ministerie van IenW van belang achten zijn in het onderzoekskader opgenomen. Dit onderzoekskader fungeert als een referentiepunt waaraan wij de bevindingen uit schriftelijke en verdieping uit de mondelinge bronnen toetsten en van een duiding voorzagen. Het onderzoekskader is op 30 juni met de begeleidingscommissie besproken en op 8 juli door de stuurgroep schriftelijk geaccordeerd.

**Fase 1 en 2 Documentstudie en interviews** | In deze fase heeft PwC een documentstudie uitgevoerd naar een verscheidenheid aan (typen) van documenten zoals jaarverslagen, managementrapportages en strategiedocumenten (zie bijlage A voor volledige documentlijst). Het beeld dat

ontstaat naar aanleiding van de documentstudie is verdiept in 33 interviews (zie bijlage B voor het overzicht van de interviews). Aan het einde van fase 2 is de begeleidingscommissie op 18 augustus op hoofdlijnen meegenomen in de bevindingen uit deze eerste twee fasen van het onderzoek.

**Fase 3 Analyse** | In deze fase zijn de bevindingen uit de documentstudie en de interviews geanalyseerd en beoordeeld, zodat de eerdergenoemde onderzoeksvragen over het functioneren van het CBR konden worden beantwoord. Deze fase heeft geresulteerd in een concept eindrapport, dat op 16 september met de begeleidingscommissie besproken is. Dit heeft geleid tot enkele feitelijke aanpassingen in de rapportage.

**Fase 4 Rapportage** | In de laatste fase van het onderzoek zijn alle onderzoeksvragen beantwoord. De bevindingen zijn vertaald in conclusies en aanbevelingen. Het definitieve concept eindrapport is op 11 oktober aan de stuurgroep voorgelegd en daar geaccordeerd. Op 31 oktober is de rapportage formeel opgeleverd aan de opdrachtgever.

# Iedere pagina in dit rapport is opgebouwd langs bevindingen en duiding (observaties) van PwC hierbij

[Hoofdstuk] | [Sub-hoofdstuk]

[Titel]

[Onderwerp van pagina]

Analyse

Observaties van PwC bij analyse

Rapportage Tweede wettelijke evaluatie CBR - Work in progress  
PwC [voetnoten]  
[bronvermelding]

[Datum]  
[Pagina nummer]

## Leeswijzer

- De pagina's in de bevindingen zijn op eenzelfde manier opgebouwd – het format is aan de linkerkant weergegeven
- Tussen de verschillende hoofdstukken (doeltreffendheid, doelmatigheid, interne organisatie en bedrijfsvoering, governance en aandachtspunten voor de toekomst) zijn pagina-dividers gevoegd
- In de bijlage van het document is een overzicht van alle documentatie gevoegd.

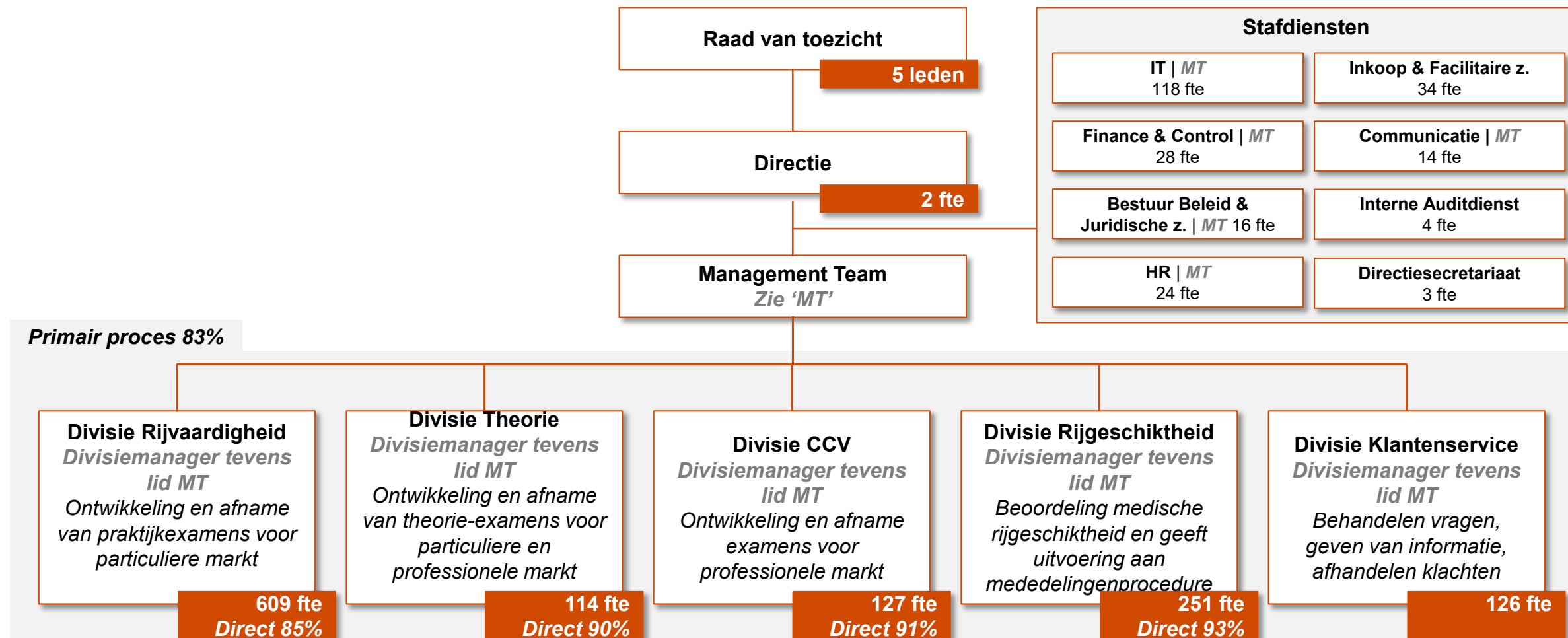
# Context

- A. Organogram
- B. Stakeholdernetwerk
- C. Externe onderzoeken
- D. Impact corona

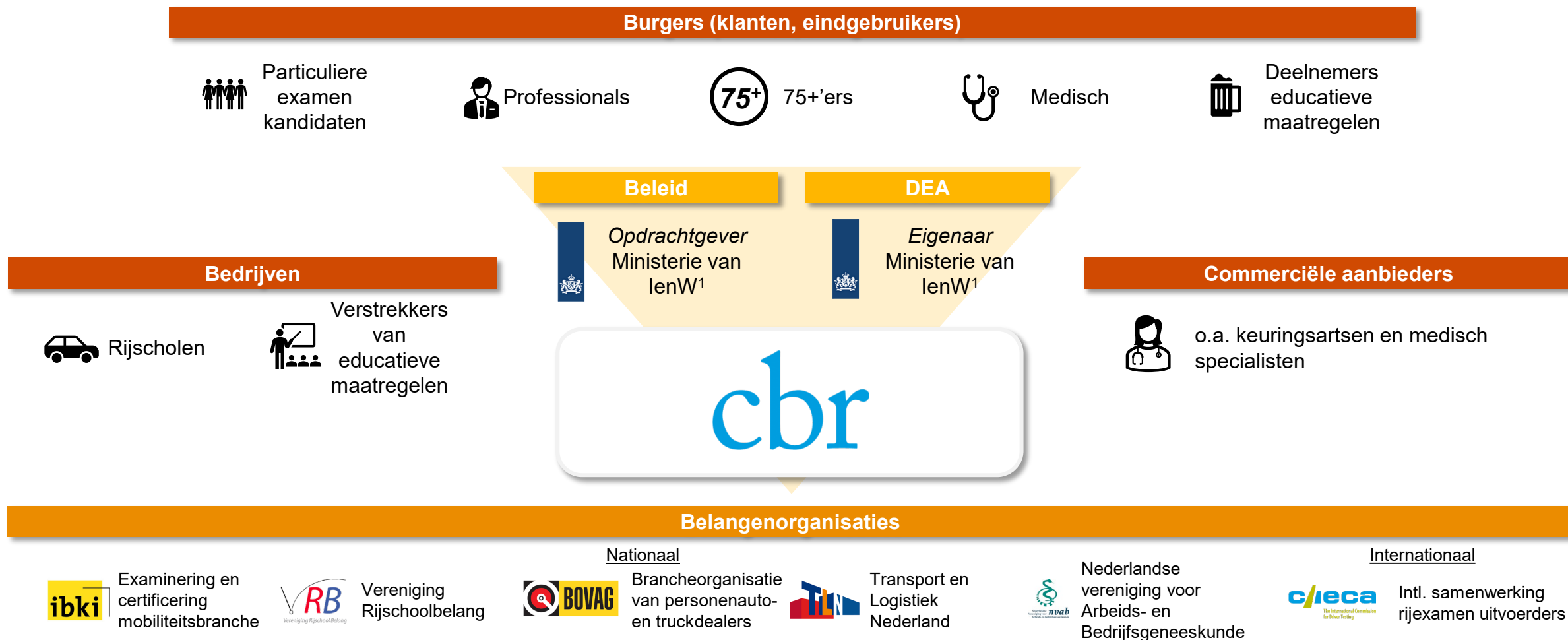




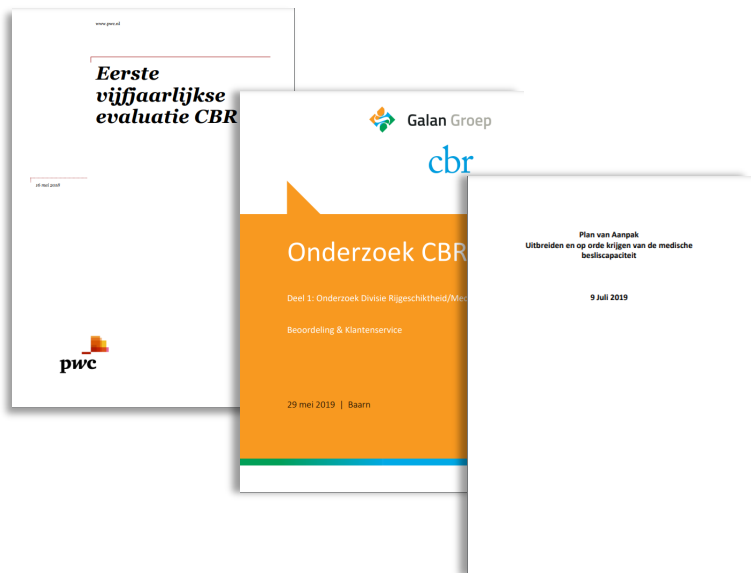
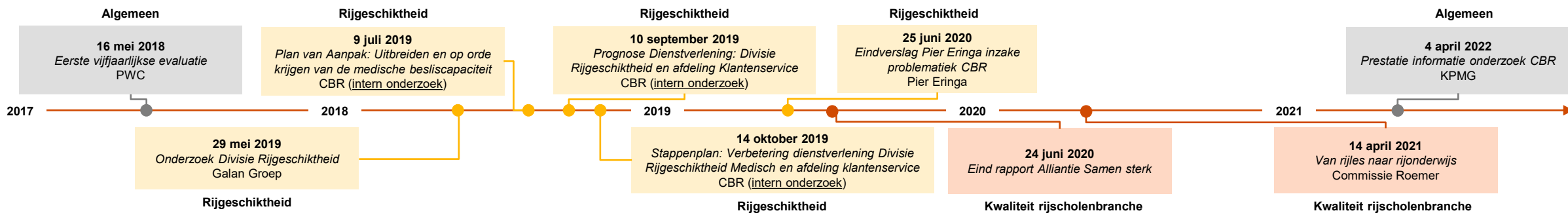
# De CBR-organisatie bestaat eind 2021 uit ca. 1450 fte; het primaire proces is georganiseerd in vijf divisies



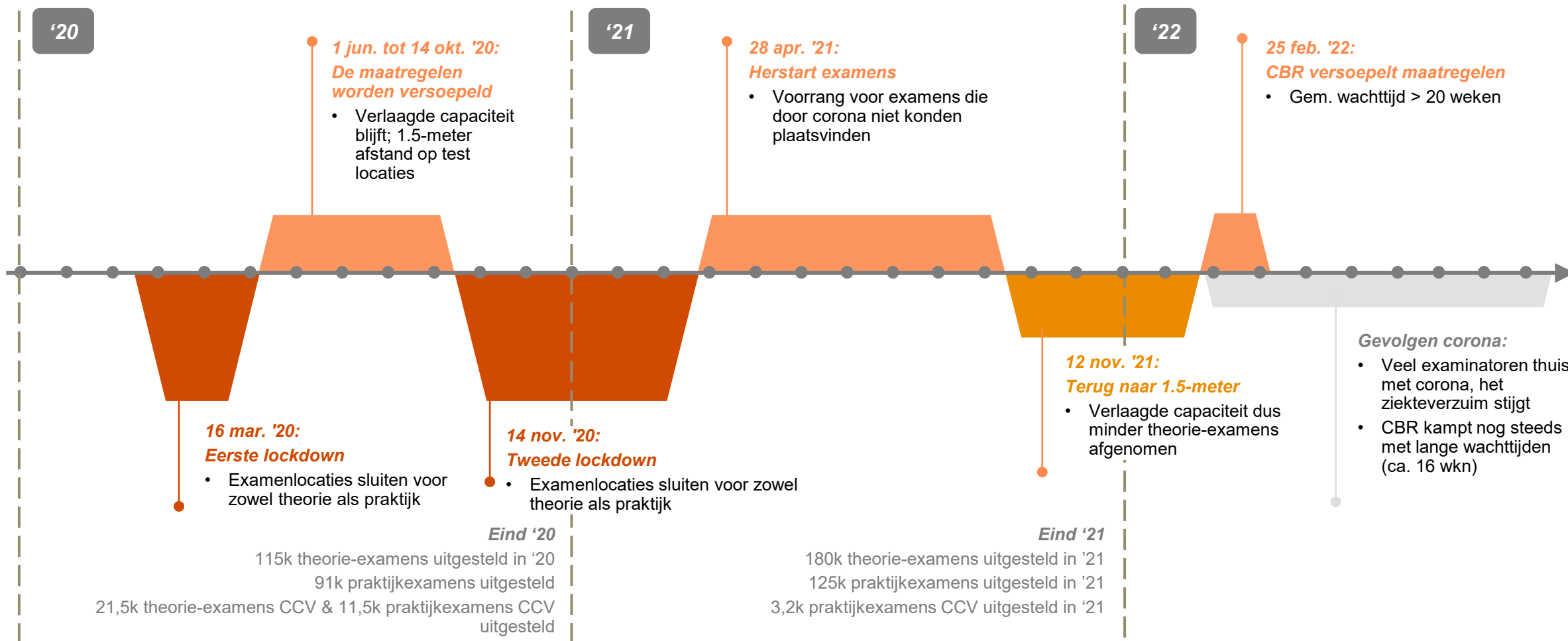
# CBR opereert in een groot stakeholdernetwerk en bedient daarmee burgers, bedrijven en professionals



# Van '17-'21 zijn verscheidene onderzoeken uitgevoerd naar het CBR, de rijtscholenbranche en medische rijgeschiktheid



# Corona heeft flinke impact gehad op het CBR: de operatie lag ~5 maanden stil en gevolgen zijn einde evaluatieperiode nog zichtbaar



# Bevindingen

1. Doeltreffendheid
2. Doelmatigheid
3. Interne organisatie en bedrijfsvoering
4. Governance
5. Aandachtspunten voor de toekomst
6. Opvolging aanbevelingen uit voorgaande evaluatie



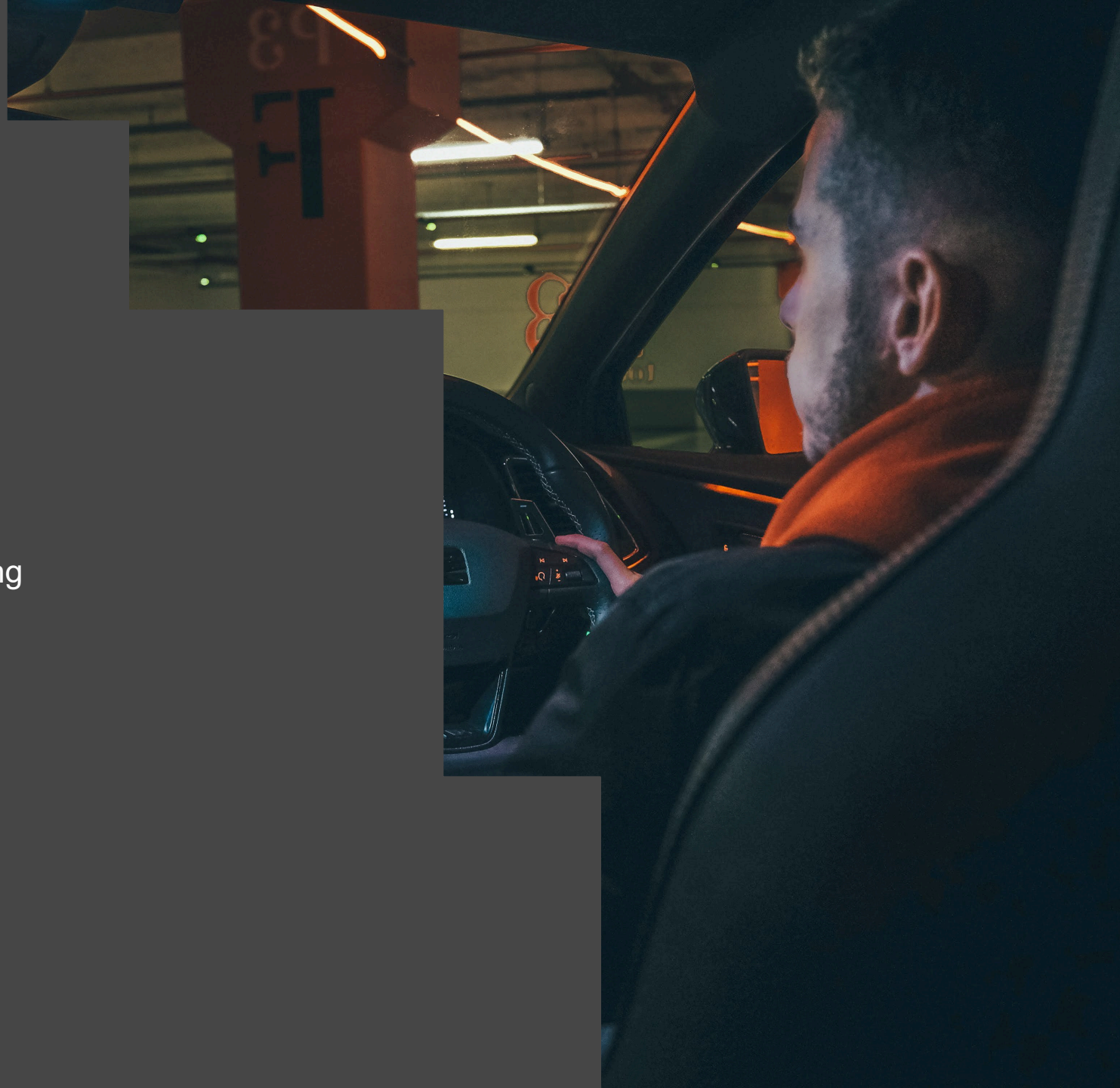


# 1. Doeltreffendheid

- A. Wettelijke taak vs. maatschappelijke verwachting
- B. Capaciteit
- C. Kwaliteit
- D. Betaalbaarheid
- E. Klantgerichtheid
- F. Toegankelijkheid
- G. Ketenversterking



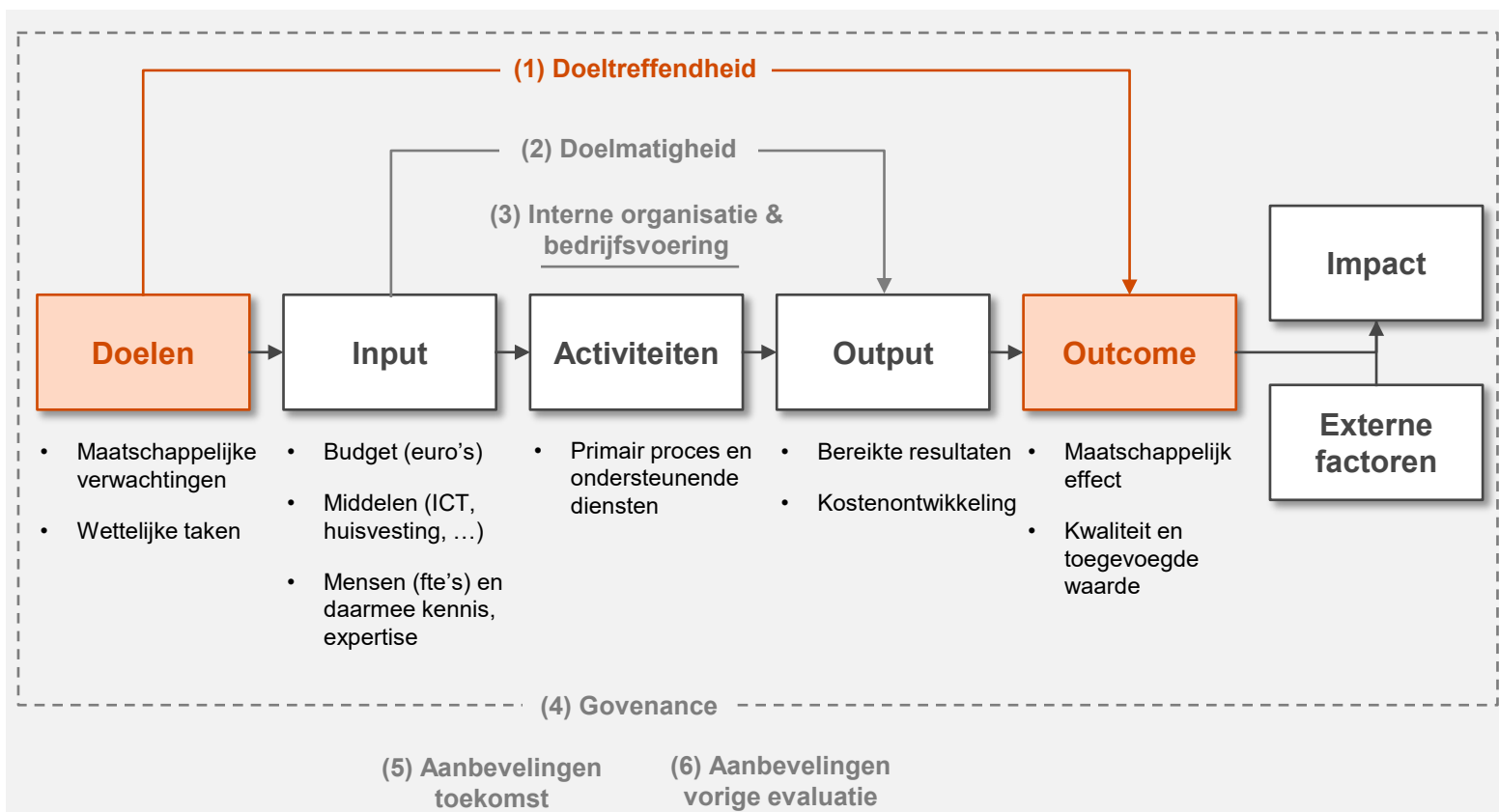
**pwc**



# Onderzoekskader en inhoudsopgave

**Doeltreffendheid** gaat over de mate waarin de organisatie invulling geeft aan de maatschappelijke verwachtingen bij de aan haar opgedragen (wettelijke) taken. Dit wordt in kaart gebracht aan de hand van zes indicatoren die voorafgaand aan dit onderzoek met lenW en CBR zijn vastgesteld.

## Systemtheorie evaluatie doelmatigheid en doeltreffendheid



## Evaluatiekader

**Wettelijke taak:** het beoordelen van de rijvaardigheid en rijgeschiktheid van de bestuurder

Capaciteit

Kwaliteit

Betaalbaarheid

Klantgerichtheid

Toegankelijkheid

Ketenversterking

Zie bijlage voor het volledige onderzoekskader

# CBR heeft de maatschappelijke verwachting bij haar taak in kaart gebracht en haar eigen koers hiermee in lijn gebracht

## Analyse voorspelling marktvraag CBR 2012 – 2023

## Observaties



Wettelijke taak

vs.



Maatschappelijke verwachting

Wegenverkeerswet (1994):  
**het beoordelen van de rijvaardigheid en rijgeschiktheid van de bestuurder**

Zie bijlage voor volledige taak

**Maatschappelijke verwachtingen bij de waarden waar het CBR voor staat** van publiek, bestuurders met verklaring en de beroepschauffeurs (rangschikking van hoog naar laag)





1. Draagt wezenlijk bij aan de **verkeersveiligheid** in Nederland
2. Zorgt voor **betere kwaliteit van rijopleidingen**
3. Zorgt dat **kwetsbare bestuurders op een veilige manier mobiel worden/blijven**
4. Zet zich in om **mensen zo lang mogelijk mobiel te houden**
5. Zorgt voor betere **kwaliteit van medische keuringen**

- De wettelijke taak van het CBR ziet toe op het beoordelen van de rijvaardigheid en rijgeschiktheid van de bestuurder
- CBR heeft zelf in 2020 een kwantitatief reputatieonderzoek uitgevoerd waarin zij breed onder het Nederlandse publiek heeft uitgevraagd voor welke maatschappelijke waarden zij vinden dat het CBR staat
- Uit voorgenoemd onderzoek blijkt dat in de eerste plaats een bijdrage aan de verkeersveiligheid van het CBR verwacht, gevolgd door de kwaliteit van de rijopleidingen.
- Voor beide verwachtingen geldt dat CBR weliswaar een belangrijke bijdrage aan levert, maar hier niet (primair) verantwoordelijk voor is en dus ook niet de instrumenten heeft er op te sturen. De maatschappelijke verwachting bij de taken van het CBR is daarmee breder dan de wettelijke taak en bevoegdheden.
- Het CBR heeft deze trend gesignaleerd en hierop ingespeeld gedurende de evaluatieperiode. Zo is zichtbaar in het strategiedocument dat borging van verkeersveiligheid en ontwikkeling naar een publieke dienstverlener centraal staat. Ook heeft het CBR zich nadrukkelijk ingezet voor verbetering van de kwaliteit van de rijocholenbranche.

# Wettelijke normen zijn grotendeels niet behaald, belangrijke oorzaken zijn medische beoordelingen en coronamaatregelen

## Scoring CBR op wettelijke normen (reserverings- en reactietermijnen)<sup>1</sup>

## Observaties

Onderdeel	Norm	KPI	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Theorie (TH)</b>								
• Theorie	<4 wkn	99,5%	100%	100%	99%	28% <sup>3</sup>	37% <sup>2 3</sup>	
<b>Rijvaardigheid (RV)</b>								
• Eerste examens	<7 wkn	99,5%	62%	66% <sup>3</sup>	100%	69%	70% <sup>2 3</sup>	
• Herexamens	<5 wkn	99,5%	81%	86%	100%	88%	84% <sup>2</sup>	
• Overige	<7 wkn	99,5%	85%	87% <sup>3</sup>	96%	80% <sup>3</sup>	68% <sup>2 3</sup>	
<b>CCV</b>								
• Theorie	<7 wkn	99,5%	100%	100%	100%	47% <sup>2</sup>	76% <sup>2</sup>	
• Praktijk	<7 wkn	99,5%	74%	90%	99%	100%	100%	
<b>Rijgeschiktheid (RG)</b>								
					 Onder toezicht			
• Medisch	<4 wkn	90%	80%	78%	76%	81%	100%	
• Mededelingen	<4 wkn	97%	96%	97%	97%	92%	93%	
• Bezwaar en beroep	<12 wkn	98%	99%	99%	99%	99%	99%	

- De meerderheid (> 60%) van de wettelijke vastgelegde normen zijn in evaluatieperiode niet behaald. De aandacht van het CBR is in deze periode voornamelijk uitgegaan naar het terugdringen van de reservering- en reactietermijnen.
- De normen voor medische beoordelingen zijn in 2021 behaald, alle andere jaren werd de norm niet gehaald. Oorzaak is volgens het CBR de problematiek rondom de implementatie van het programma RGahS en demografische ontwikkelingen (meer duiding volgt op de volgende pagina).
- Normen voor RV zijn in '17-'18 en CCV in '17-'19 niet behaald als gevolg van de niet voorzien grotere vraag als gevolg van een aantrekkende economie (meer duiding op de volgende pagina). In '19 werden de normen voor RV (m.u.v. 'overige') wel behaald en in '20 en '21 werden normen RV en CCV (theorie) niet behaald als gevolg van de coronamaatregelen.
- Theorie behaalde de normen tot voor corona, daarna zijn deze als gevolg van de lockdownmaatregelen niet behaald.



# Het niet behalen van wettelijke normen kan ook verklaard worden door een tekort aan capaciteit van het CBR

## Analyse voorspelling marktvraag CBR 2012 – 2023

## Observaties

### CBR's voorspellingen van de 'marktvraag'



Bron: Voorspelling marktvraag Gibbs (15 juli 2022)

- CBR schrijft het niet behalen van normen van '17-'19 (voor corona), naast de implementatie van RGahS bij RG, toe aan demografische en economische ontwikkelingen
- De voorspelfout van de ramingen van de vraag naar dienstverlening van het CBR is echter klein (zie linker figuur). Dit betekent dat het CBR de benodigde capaciteit op basis van de geraamde vraag naar dienstverlening betrouwbaar kan inschatten
- Een alternatieve verklaring voor het niet behalen van normen is dat het CBR uitdagingen kent bij het in lijn brengen van de beschikbare met de benodigde capaciteit binnen de organisatie. Concreet, bijvoorbeeld: het aantal examinatoren is niet toereikend (beschikbaar) om de marktvraag te kunnen absorberen

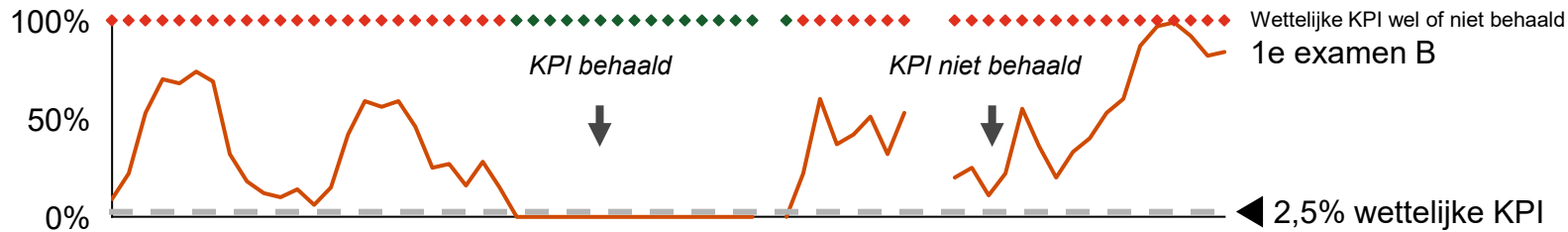
**De werkelijke reserveringstermijnen komen nagenoeg overeen met de geprognostiseerde – de 'marktvraag' lijkt daarmee goed voorspelbaar**



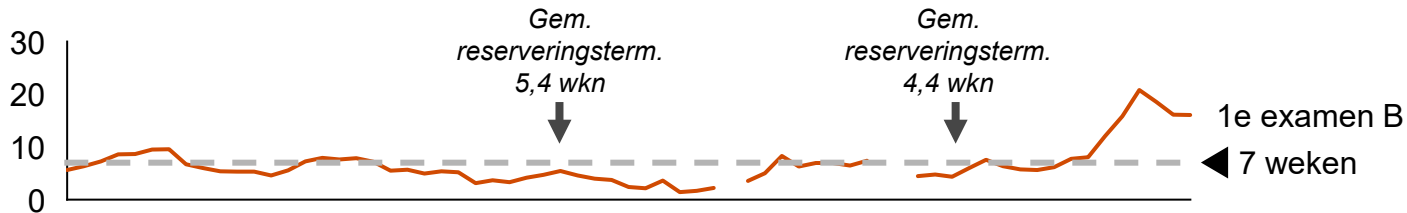
# De huidige set van KPI's gericht op de capaciteit van het CBR kan verder aangescherpt worden

## Analyse KPI's op capaciteit

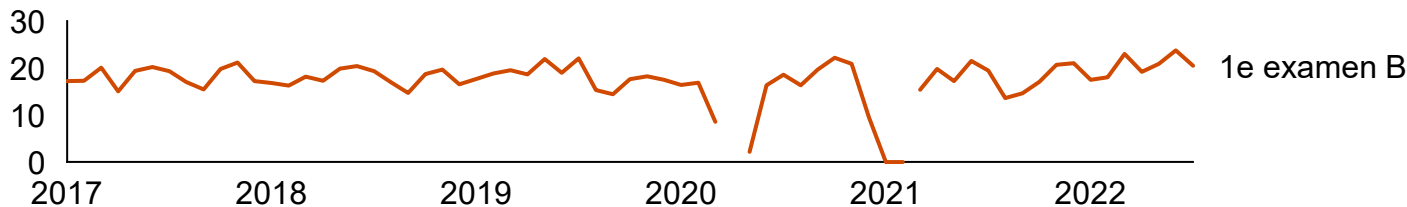
KPI scores 1<sup>e</sup> examen B (KPI score opgebouwd: 100% (minus) KPI score)



Gemiddelde reserveringstermijn in weken



Aantal afgenomen examens (\*1.000)



## Observaties

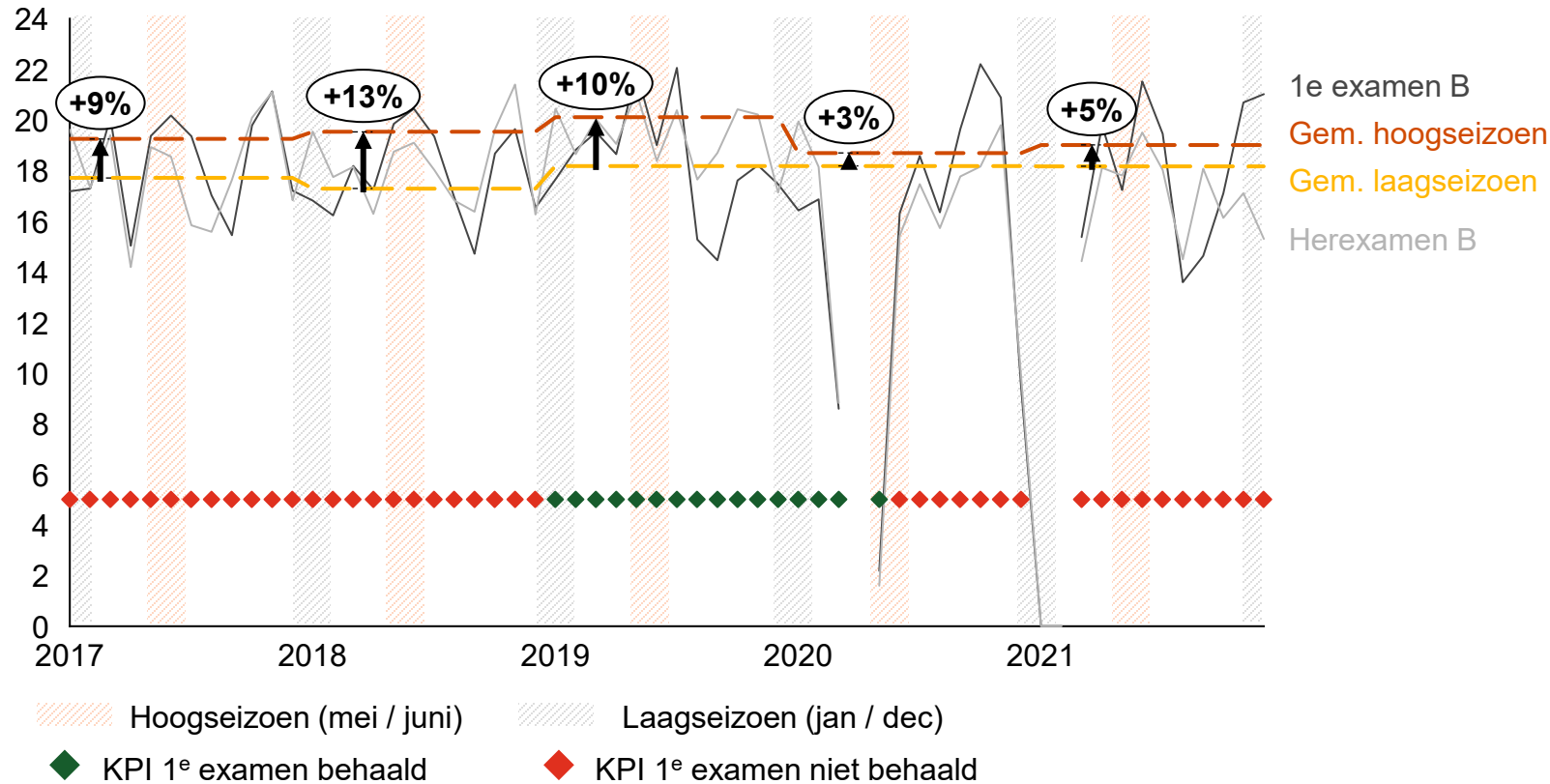
- De huidige KPI's geven enkel aan of de reserveringstermijn binnen óf buiten de wettelijke norm is gebleven
- De KPI's hangen niet samen met de daadwerkelijke reserveringstermijn en/of het aantal afgenomen examens. Dit laatste zou een scherper beeld van de prestaties van het CBR reflecteren
- Tevens is uit de norm of de gemiddelde reserveringstermijn niet af te leiden of een niet behaalde KPI binnen of buiten de invloedssfeer van het CBR ligt
- Zowel de huidige KPI's als de gemiddelde reserveringstermijn geven daarmee weinig zicht op de prestaties van het CBR en haar doeltreffende sturing op capaciteit
- Sturing op de gerealiseerde productie afgezet tegen de productieplanning zou scherper inzicht geven in de prestaties van het CBR – deze productieplanning is betrouwbaar te voorspellen (zie figuur op voorgaande pagina)
- De sturingsfilosofie en doorvertaling daarvan in KPI's zou meer rekening moeten houden met de (on)mogelijkheid van het CBR om mee te kunnen ademen met seizoenpatronen

Zie onderbouwing voor uitgebreide analyse

# CBR doet het maximale om de pieken in vraag naar capaciteit op te vangen – verdere flexibilisering vraagt om ander beleid

## Analyse afgenomen examens 2017 – 2021

Aantal examens (\*1.000)

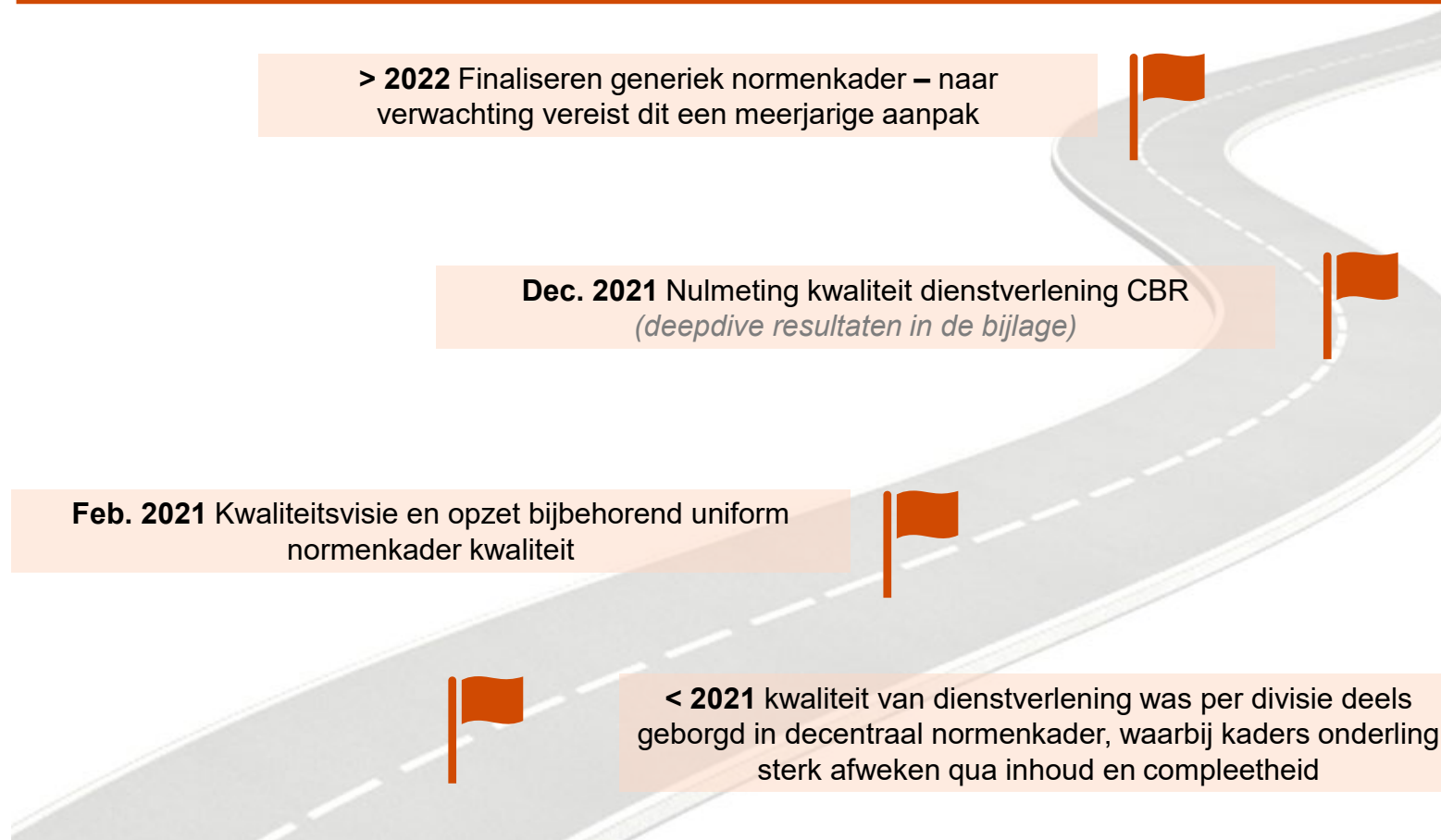


## Observaties

- In mei en juni worden relatief meer examens aangevraagd (hoogseizoen) dan in januari en december (laagseizoen). Deze trend is gedreven door de cyclus van de rijkschoolhouders en de vraag (in de zomervakantie- en winterperiode worden minder lessen gevraagd en aangeboden)
- CBR geeft aan geen flexibele schil van examinatoren aan te houden vooral omdat OR en vakbonden hier sterk tegen zijn
- CBR probeert in perioden van lage vraag interne opleidingen en andere 'niet productieve momenten' te plannen. Zo is het CBR in staat om tijdens het hoogseizoen gemiddeld 8% op te schalen
- Wij hebben geen inzicht gekregen in de benodigde capaciteitsbehoefte per maand – het is daarmee niet duidelijk of de 8% opschaling voldoende is om te voldoen aan de capaciteitsbehoefte
- Indien dit onvoldoende is, zouden toch de mogelijkheden t.a.v. flexibiliteit van de inzet van personeel onderzocht kunnen worden of zou besproken kunnen worden om de gevraagde prestaties ten aanzien van het voldoen aan de capaciteitsbehoefte in het hoogseizoen te verlagen

# Sturingsinformatie op kwaliteit is gefragmenteerd; uit nulmeting blijkt dat kwaliteitsniveau grotendeels op orde is

## Gevolgde route naar uniforme sturing op kwaliteit



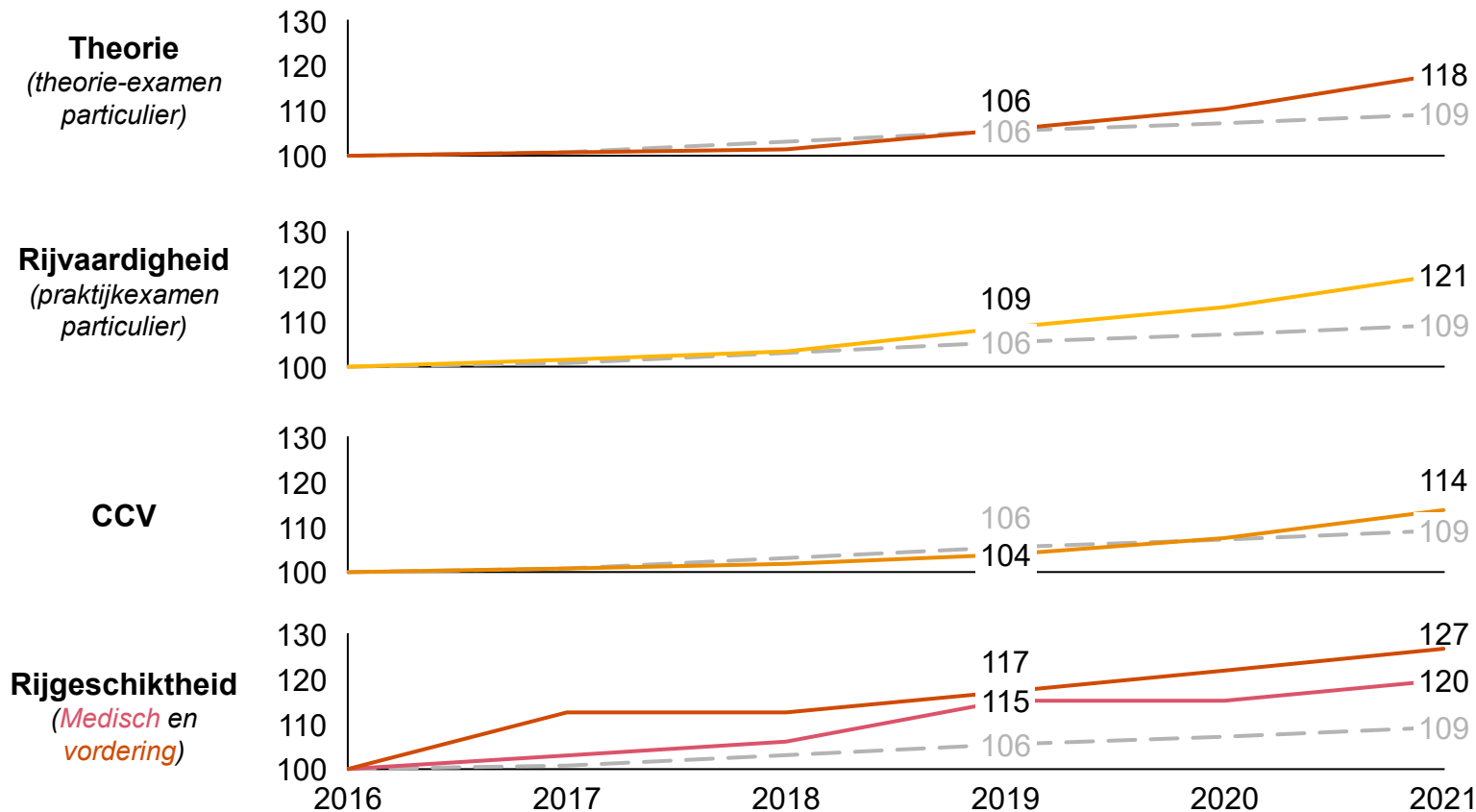
## Observaties

- Sturingsinformatie op kwaliteit van dienstverlening in de evaluatieperiode is gefragmenteerd. Hoewel divisies in de taakuitvoering veel raakvlakken kennen, wijken de gehanteerde kwaliteitskaders tussen divisies onderling sterk af qua inhoud en compleetheid. Dit bemoeilijkt sturing op kwaliteit van de dienstverlening op concernniveau.
- Het CBR is in 2021 gestart met het formaliseren van de sturing op kwaliteit op concernniveau middels het opzetten van een uniform normenkader en het uitvoeren van een nulmeting. Het finaliseren van het uniforme normenkader vereist naar verwachting van CRB een meerjarige aanpak
- Uit de nulmeting volgt dat de kwaliteit van de examendivisies op de grote lijnen op orde is, maar dat uniformering van het beleid, op de toepassing van externe validatie wel benodigd is
- Uit de nulmeting volgt tevens dat de kwaliteit van rijgeschiktheid niet aangetoond kan worden

Zie onderbouwing voor uitgebreide analyse

# Alle tarieven CBR zijn harder gestegen dan de inflatie; producten laten wisselend beeld qua kostendekkendheid zien

## Analyse tariefontwikkeling per product vs. Inflatie, 2016 = 100



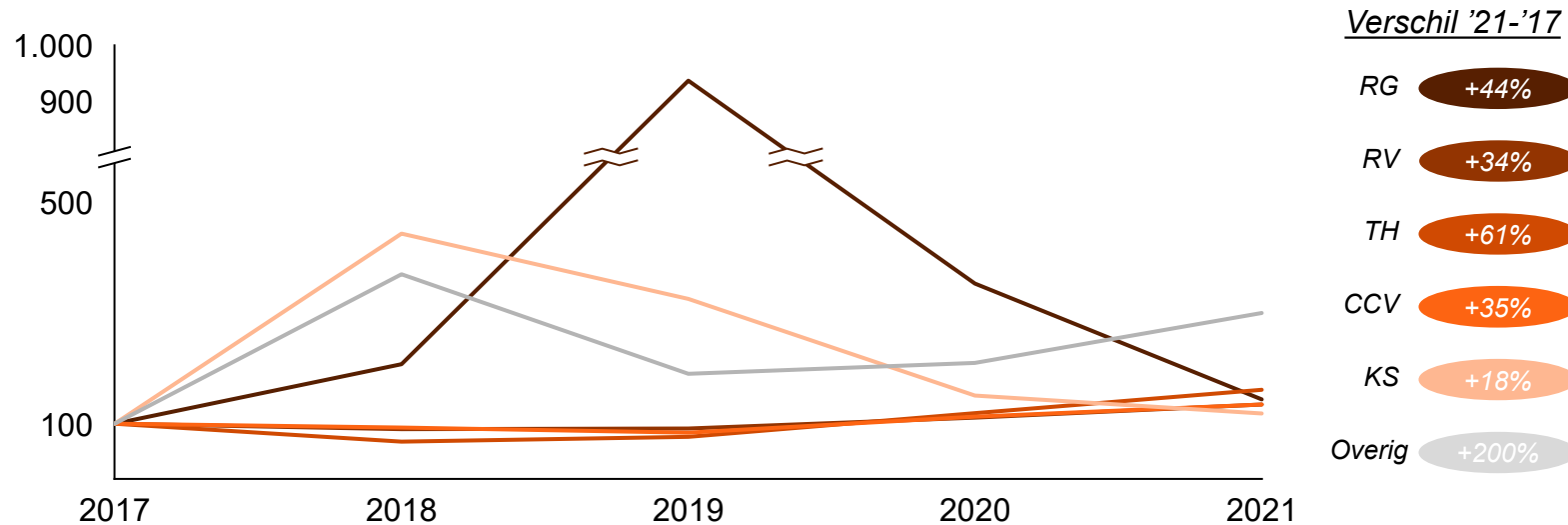
## Observaties

- Alle prijzen van producten van het CBR zijn harder gestegen dan de inflatie – het totaal aan producten is dubbel zo hard gestegen t.o.v. inflatie
- CBR's doorgevoerde jaar-op-jaar mutaties zijn, m.u.v. '18, elk jaar hoger dan die van CPI – deze mutatie is ook elk jaar meer dan twee keer zo hoog
- De betaalbaarheid van de producten en diensten van het CBR is daarmee afgenomen. Het CBR voert zelf geen onderzoek uit naar de betaalbaarheid van individuele producten
- De tarieven voor Theorie en CCV dekken meer dan de kostprijs en de tarieven voor Rijgeschiktheid dekken de kostprijs niet:
  - Examentarieven zijn in vergelijking tot de opleidingskosten niet minder betaalbaar geworden, maar alsnog substantieel zijn voor een 18-jarige.
  - Tarief voor 75+ keuring is ook niet minder betaalbaar geworden, maar is laag vergeleken met de lasten van het bezit van een auto

Zie onderbouwing voor uitgebreide analyse

# CBR heeft geïnvesteerd in klantgerichtheid, onduidelijk is of verbetering is opgetreden in evaluatieperiode

## Analyse ontwikkeling klachten per divisie, 2017 = 100



### Afhandeltijd klantenservice In duizend beluren, 2017 - 2021

55,6%

143

116

102

66

80

2017

2018

2019

2020

2021

Toenemend aantal gesprekken omtrent status en procedure gezondheidsverklaring

## Observaties

- CBR heeft de afgelopen jaren sterker ingezet op klantgerichtheid door:
  - het verbeteren van haar klantreizen en de digitale en telefonische bereikbaarheid (vb. vernieuwen website)
  - Het meten van de klanttevredenheid op concernniveau vanaf '20
- Het is echter niet duidelijk of de klantgerichtheid ook daadwerkelijk is verbeterd:
  - De gemiddelde score ligt rond de 4 maar aangezien klanttevredenheid pas twee jaar gemeten is weinig te zeggen over de eventuele voortgang die is gemaakt op het gebied van klanttevredenheid
  - Het aantal klachten is in de evaluatieperiode met gemiddeld 39% toegenomen (t.o.v. gemiddeld 8% stijging volume) met name toenemende klachten over de administratieve procedure. Aangezien er geen normen

Zie onderbouwing voor uitgebreide analyse



# CBR heeft toegankelijkheid van producten geborgd en zorgt per divisie voor aansluiting van portfolio op de klantbehoefte

## Analyse en observaties ontwikkeling productportfolio CBR

*CBR borgt toegankelijkheid voor anderstaligen en mensen met een beperkt doen-vermogen middels huidige productportfolio...*



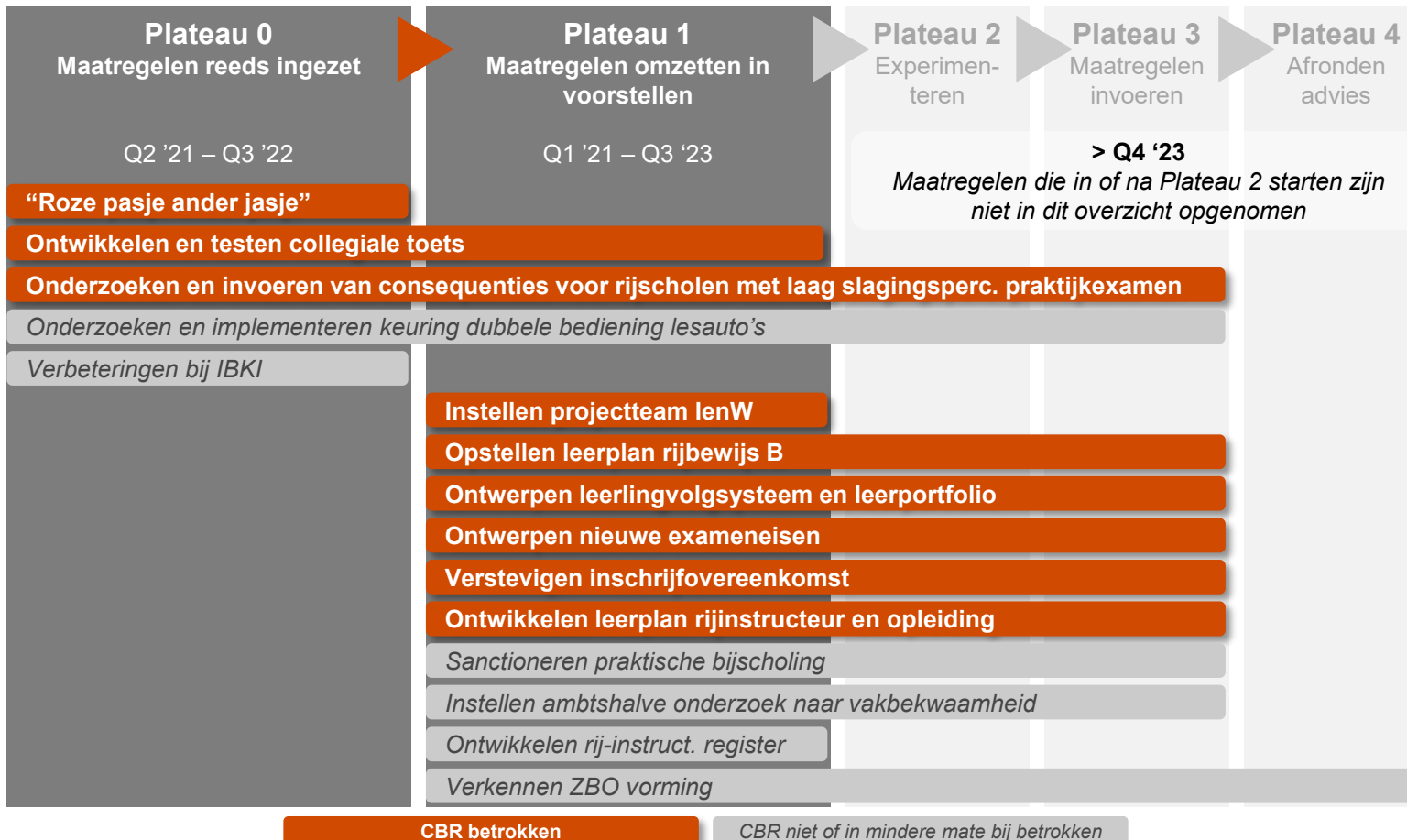
*... tevens anticipeert het CBR op ontwikkelingen in de markt op divisie niveau, maar een integrale en gezamenlijke aanpak ontbreekt*

<p><b>Rijvaardigheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rijvaardigheid ziet <b>kansen in het toepassen van data</b> om verschillende nieuwe producten te realiseren</li> <li>Tevens helpt het gebruik van data bij het <b>signaleren van de noodzaak van nieuwe producten</b> – zo kan het gebruik van nieuwe modaliteiten worden gemonitord</li> </ul>	<p><b>CCV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CCV is betrokken bij <b>diverse deelraden</b> om de ontwikkelingen in en behoefte van het veld te observeren en werkt met externe deskundigen die informeren t.a.v. toekomstige ontwikkelingen</li> <li>De <b>governance structuur</b> stelt CCV tevens in staat om tijdig te anticiperen op ontwikkelingen</li> </ul>
<p><b>Theorie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Theorie houdt vanuit verschillende <b>(externe) instanties en via congressen</b> met betrekking tot onderwijs- en toetskunde grip op toekomstige ontwikkelingen</li> <li>Echter is de inhoud van examens is echter nagenoeg <b>dichtgeregeld door (inter-)nationale wetgeving</b></li> </ul>	<p><b>Rijgeschiktheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rijgeschiktheid volgt en deelt ontwikkelingen die impact kunnen hebben op de divisie in een <b>appgroep</b> van de divisie</li> <li>Het volgen van ontwikkelingen is bij Rijgeschiktheid <b>pragmatisch ingeregeld</b> waardoor een structurele aanpak ontbreekt</li> </ul>

*Gezamenlijke aanpak examendivisies ontbreekt*

# CBR en IenW onderzoeken effectieve opvolging van de rol van het CBR in de keten

## Plateauplanning ter verbetering kwaliteit rijscholenbranche (op hoofdlijnen)



## Observaties

- In reactie op het Rapport ‘Van rijles naar rijonderwijs’ (‘Rapport Roemer’) onderzoeken CBR en IenW hoe het CBR het meest doeltreffend kan opereren in de rijvaardigheidsketen
- In het strategiedocument stelt het CBR zich een grotere rol in de verbetering van de rijvaardigheidsketen voor (aangezien een laag slagingspercentage immers directe impact heeft op de effectiviteit van het CBR)
- In september 2021 is een projectgroep bestaande uit ambtenaren van IenW en OCW gestart met het opstellen van een plateauplan (zie figuur links) om de adviezen van dit rapport te implementeren – CBR draagt hier ook aan bij
- Stand van zaken is dat het proces loopt, maar dat resultaten nog niet zichtbaar zijn

## 2. Doelmatigheid

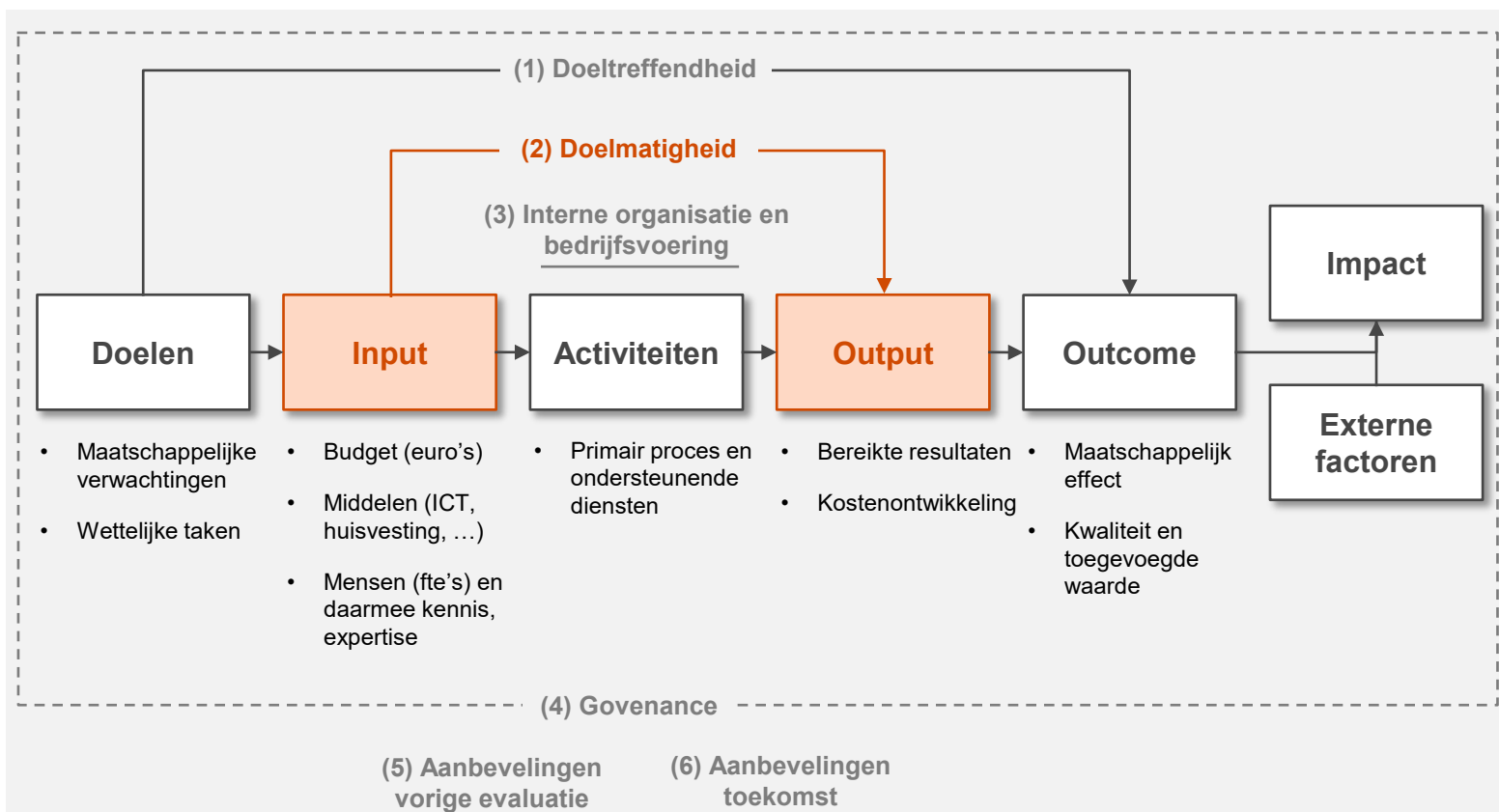
- A. Werkbaarheid van afspraken
- B. Begroting vs. realisatie
- C. Overhead
- D. Productiviteit en kostenefficiëntie



# Onderzoekskader en inhoudsopgave

**Doelmatigheid** gaat over de verhouding tussen de ingezette middelen (input) en bereikte prestaties (output) van de organisatie. Een organisatie is doelmatig wanneer dezelfde prestaties tegen lagere kosten zijn gerealiseerd of wanneer meer of betere prestaties zijn geleverd tegen gelijkblijvende kosten. De relatie tussen input en output en daarmee doelmatigheid is vrijwel nooit 1-op-1 hard te maken. Door meerdere analyses over de tijd te laten zien, kan wel een (zeer) aannemelijk beeld over de doelmatigheid afgegeven worden.

## Systemtheorie evaluatie doelmatigheid en doeltreffendheid



## Evaluatiekader

### Doelmatige allocatie van middelen

Werkbare van afspraken

Begroting vs. realisatie

Overhead

### Input vs. output

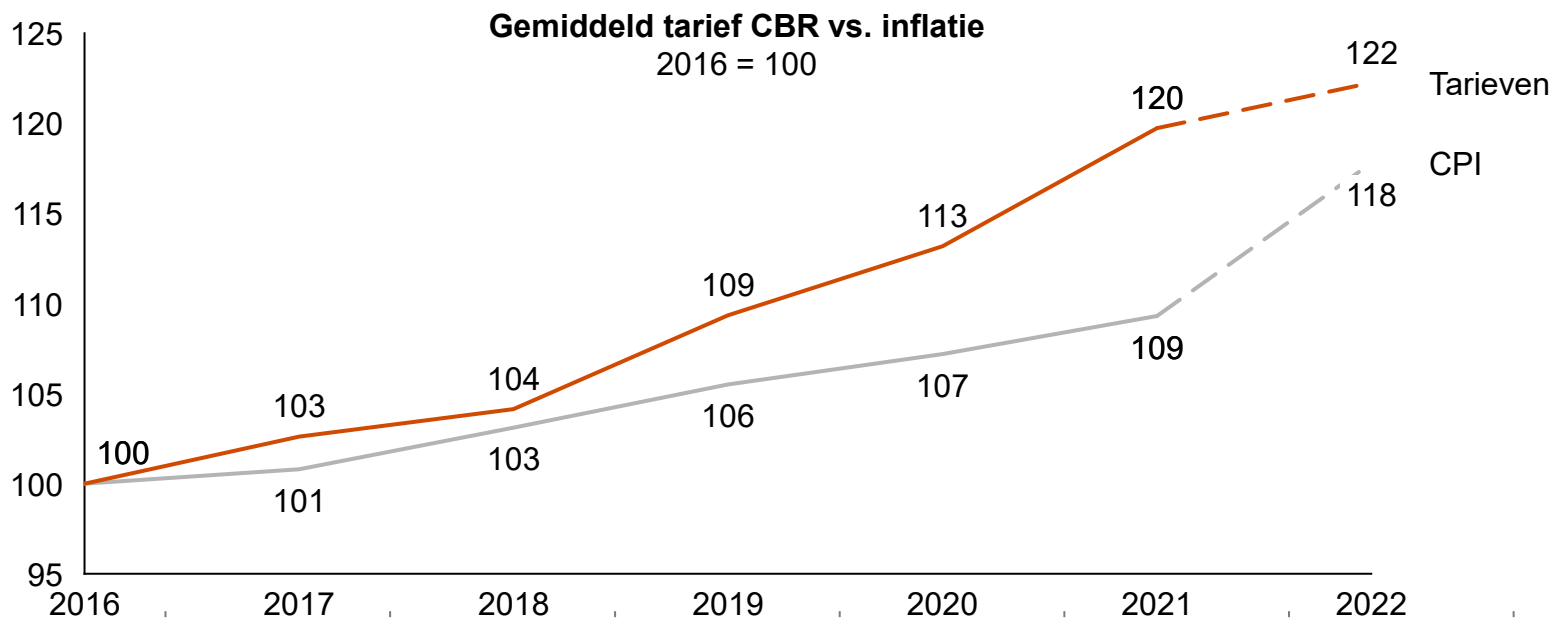
Productiviteit en kostenefficiëntie

Zie bijlage voor het volledige onderzoekskader

# Er zijn geen afspraken over doelmatigheidsdoelstellingen gemaakt – tarieven zijn twee maal harder gestegen dan inflatie

## Analyse tariefontwikkeling CBR

## Observaties



### Jaar op Jaar (JoJ) mutaties

CBR	2,6%	1,5%	5,0%	3,5%	5,8%	2,1%
CPI	0,8%	2,3%	2,4%	1,7%	2,1%	Lopend

Hogere en lagere JoJ mutatie

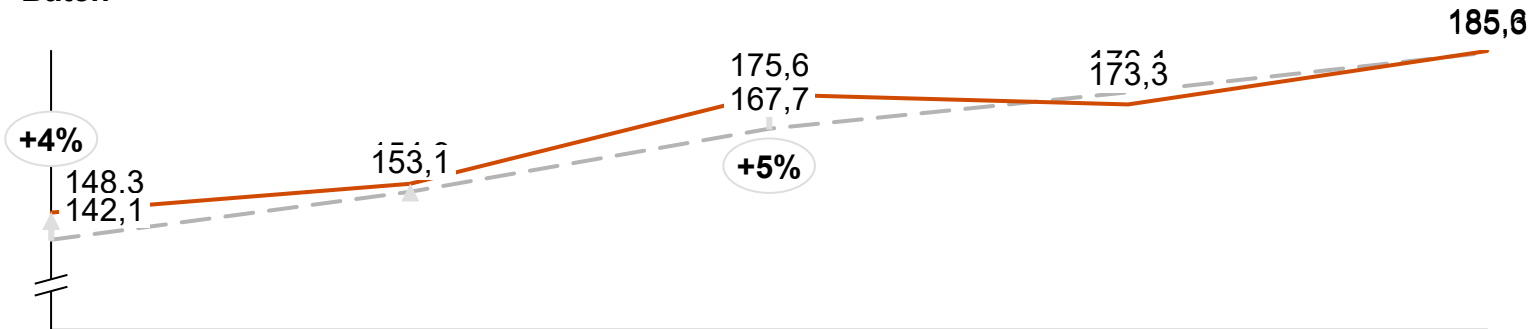
- Gedurende de evaluatieperiode zijn de tarieven van het CBR met 18 procentpunt gestegen, tweemaal harder dan inflatie
- Omdat het CBR tariefgefinancierd is, en hogere lasten zich één op één doorvertalen in hogere tarieven, impliceert dit dat de lasten voor de dienstverlening harder zijn gestegen dan op grond van de ontwikkeling van het algemeen prijspeil zou worden verwacht
- Niet eenduidig is vast te stellen hoe de prestaties van de dienstverlening CBR zich hebben ontwikkeld.
- Uit gesprekken blijkt dat IenW en CBR geen afspraken hebben gemaakt ten aanzien van sturing op doelmatigheid. Ook intern heeft CBR geen doelmatigheidsdoelstellingen opgesteld



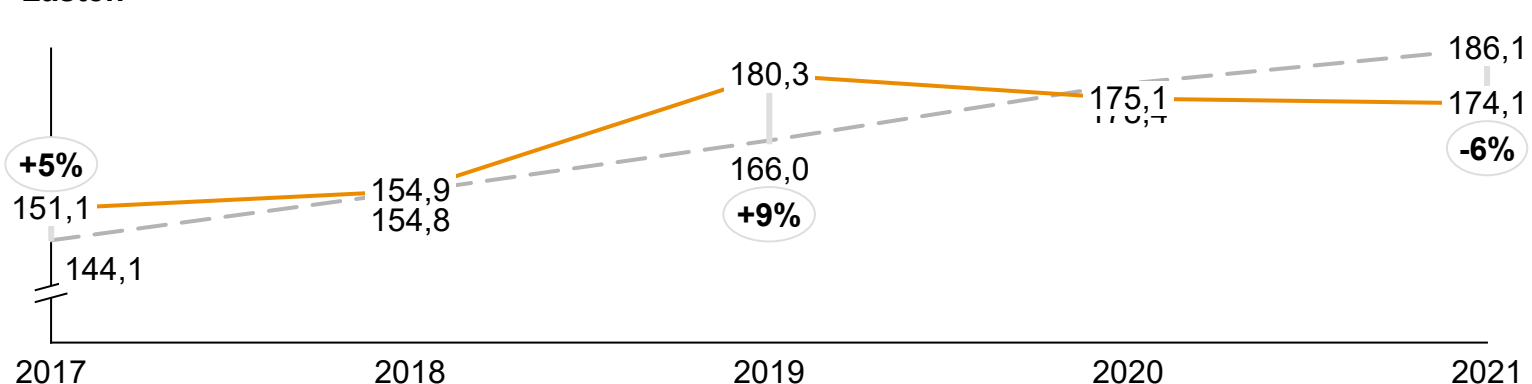
# Budgettair gezien is de taak CBR goed voorspelbaar, dit stelt CBR in staat om middelen doelmatig te alloceren

## Analyse begroting vs. realisatie

### Baten



### Lasten

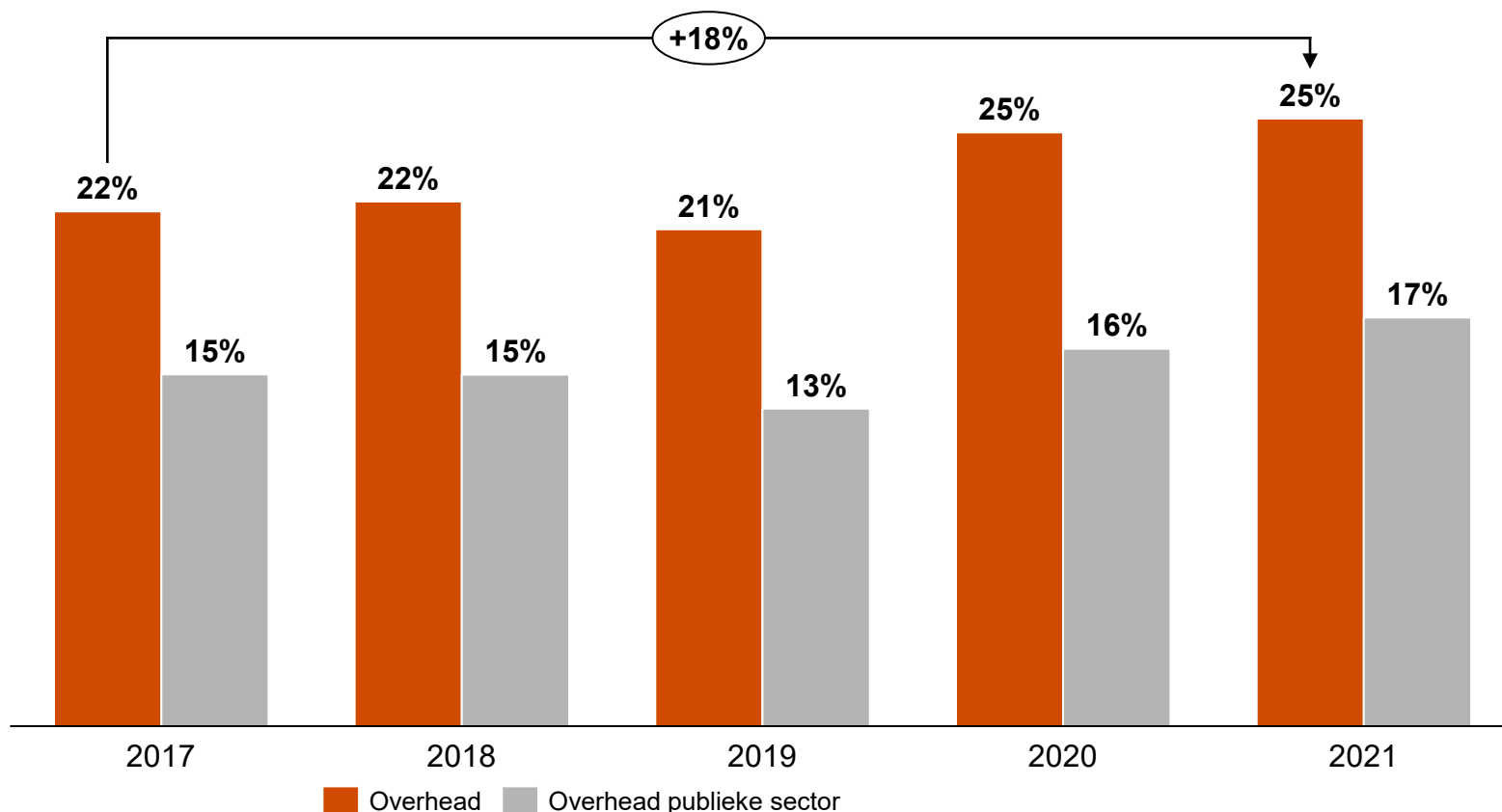


## Observaties

- De afwijking tussen de begroting en realisatie vallen elk jaar binnen de 10%-norm van uitlegbare afwijking van de begroting
  - In '19 was de afwijking van de lasten het grootst (9%), voornamelijk gedreven door een afwijking in de overige personeelslasten – deze lasten waren hoog door een hogere externe inhuur om de achterstanden bij Rijgeschiktheid weg te werken dan verwacht
  - In '20 en '21 heeft het CBR begrotingsbijdragen ontvangen om de misgelopen baten ten gevolge van de coronacrisis op te vangen
- De taak van het CBR is daarmee budgettair gezien goed voorspelbaar en dit stelt het CBR in staat om de middelen doelmatig te alloceren

# Het aandeel overhead in totale lasten van het CBR neemt toe en is hoger dan bij andere uitvoeringsorganisaties

## Analyse overhead o.b.v. prijzen lopend jaar<sup>1</sup>

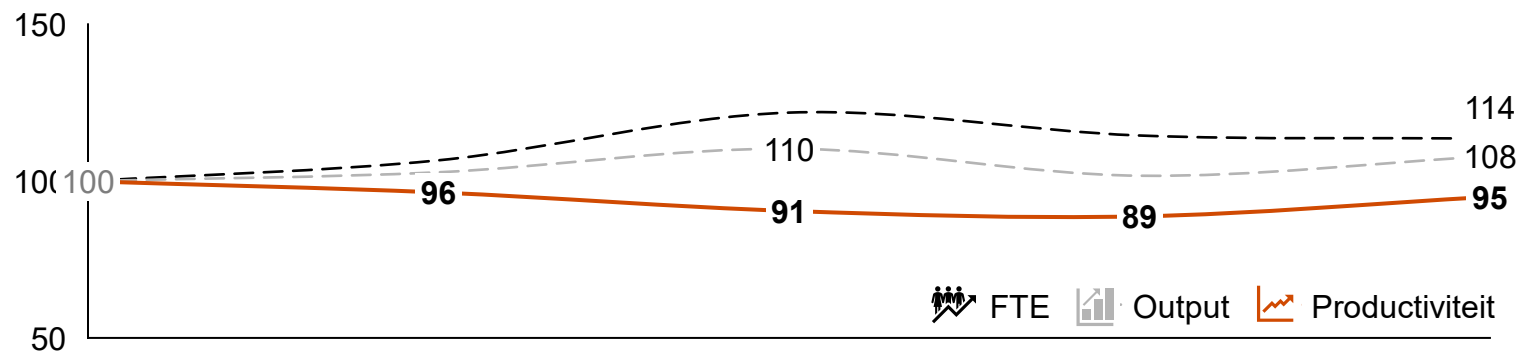


## Observaties

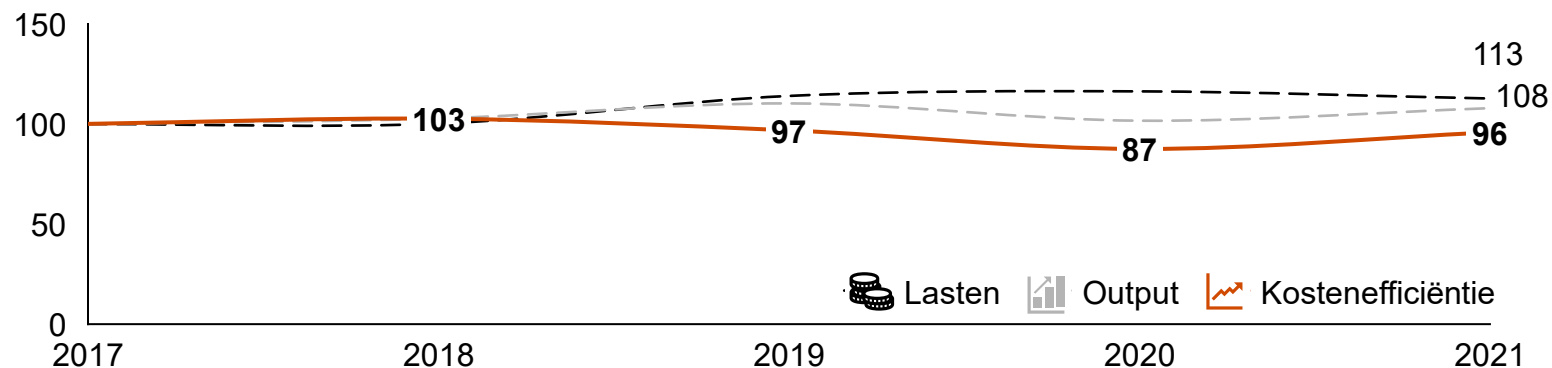
- Het aandeel overhead in de totale lasten van het CBR neemt toe in de periode '17-'21: in nominale termen zijn de overheadlasten gestegen met 18%, gedreven door een toename van de huisvestingslasten en automatiseringslasten
- Vergeleken met andere uitvoeringsorganisatie ontwikkelt het aandeel overhead in de totale lasten van het CBR zich op vergelijkbare wijze in de periode 2017-2021, maar ligt het aandeel wel bijna 10 %-punt hoger - achterliggende verklaringen voor een hoger aandeel overhead zijn een hoger aandeel huisvestingslasten en vervoerslasten in vergelijking met andere uitvoeringsorganisaties

# Productiviteit en kostefficiëntie zijn gedaald – een eenduidige verklaring is niet te geven

## Analyse productiviteit en kostenefficiëntie, 2017 = 100



## Ontwikkeling kostenefficiëntie Prijspeil 2021, 2017 - 2021



## Observaties

- Op concernniveau zien wij een daling van de productiviteit (-5%) en kostenefficiëntie (-4%). Dit is lastig te duiden:
  - Door het ontbreken van normen kan niet geconcludeerd worden of deze daling binnen een vooraf vastgestelde bandbreedte valt
  - De productiviteitsdaling in 2019 kan worden toegeschreven aan RG. In 2020 en 2021 werken verschillende effecten tegen elkaar in. Zo trad RGahS in werking, waardoor de achterstanden bij RG zijn weggewerkt, en nam de productie bij CCV toe door overname VAMEX. Daartegenover daalde de productie bij TH en RV door corona. Per saldo resulteert dit in een productiviteitsdaling in '20 en '21
  - Eerder is geconcludeerd dat als gevolg van de coronamaatregelen het grootste deel van de dienstverlening ca. 5 maanden stil heeft gestaan. Dit heeft ook invloed gehad op de productiviteit en kostenefficiëntie.

Zie onderbouwing voor uitgebreide analyse

### 3. Interne organisatie en bedrijfsvoering

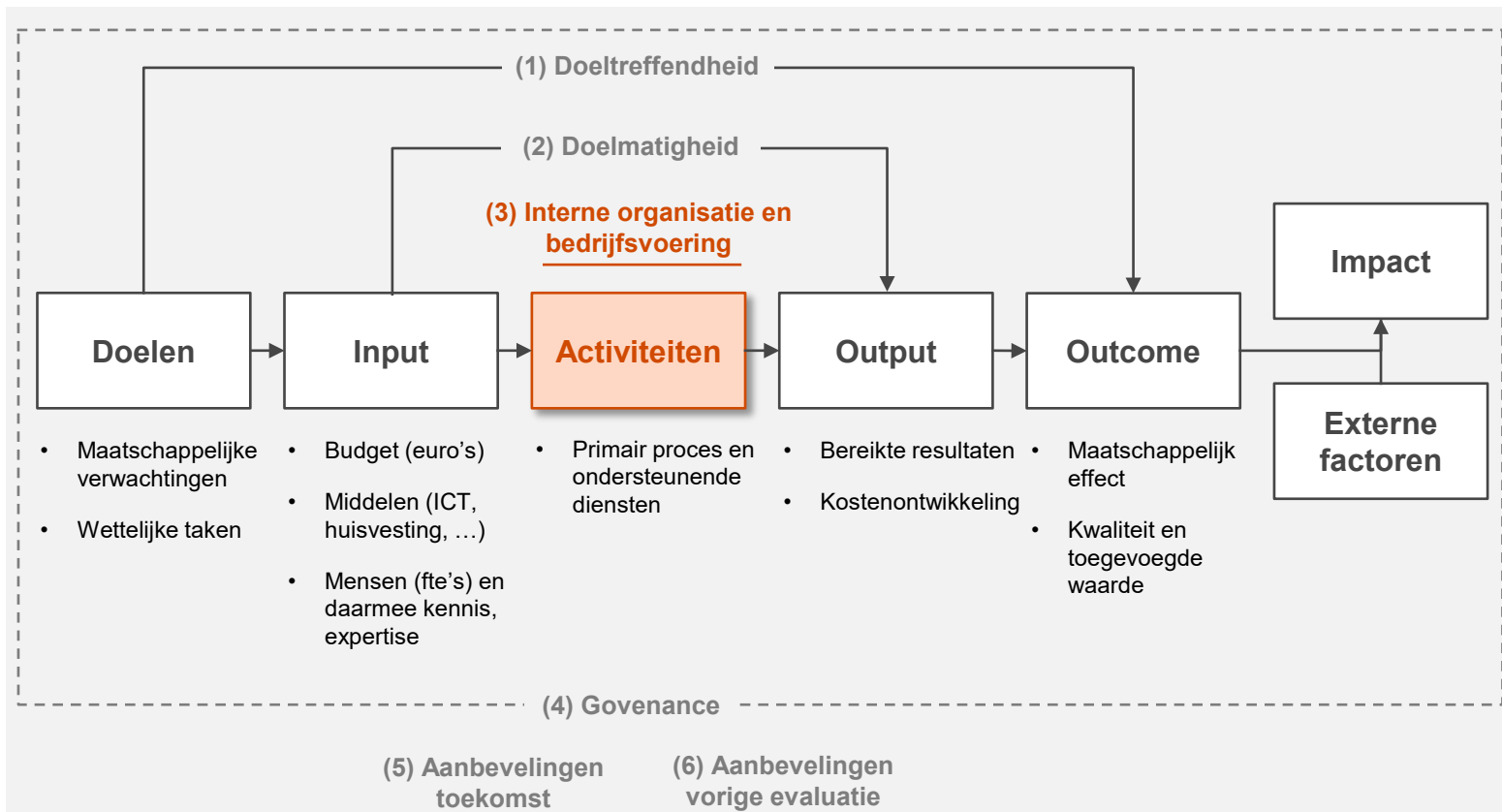
- A. Financiën
- B. HR
- C. ICT
- D. Huisvesting
- E. Duurzaamheid
- F. Risicomanagement



# Onderzoekskader en inhoudsopgave

**Interne organisatie en bedrijfsvoering** gaat over de wijze waarop de organisatie georganiseerd is en in staat is danwel gesteld wordt om de continuïteit van dienstverlening duurzaam te borgen. Het gaat hierbij dan hoofdzakelijk om een solide financieel beleid en waarborging van de continuïteit van de organisatie, zoals voldoende eigen vermogen en kostendekkendheid van de taakuitvoering.

## Systemetheorie evaluatie interne bedrijfsvoering



## Evaluatiekader

### Duurzame en robuuste interne organisatie en bedrijfsvoering

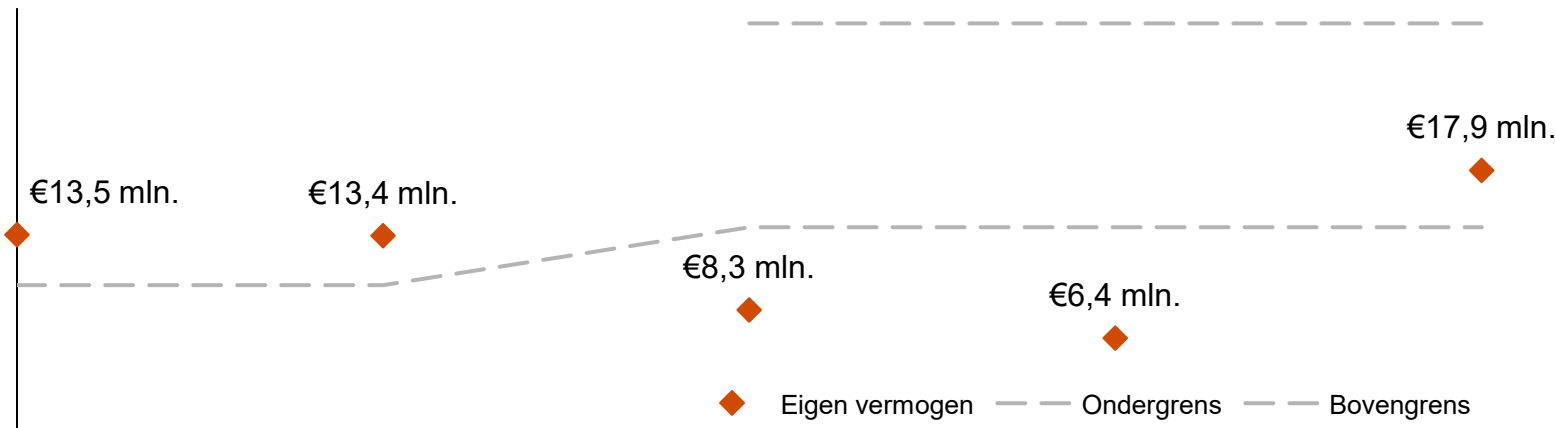


Zie **bijlage** voor het volledige onderzoekskader

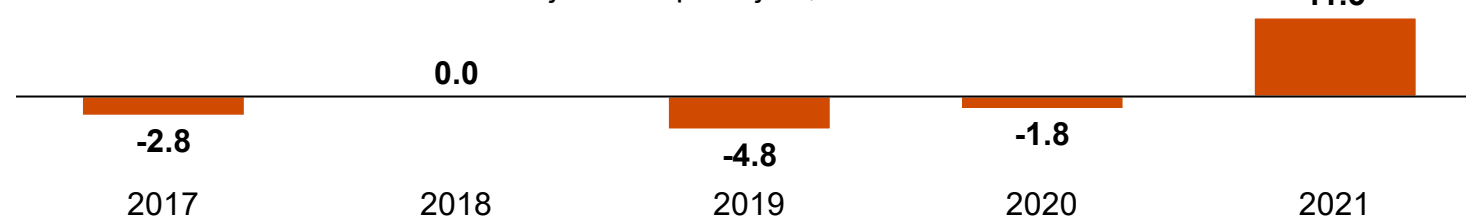


# Als gevolg van Rijgeschiktheids- en coronacrisis lag het eigen vermogen in '19 en '20 onder de ondergrens, sinds '21 binnen bandbreedte

## Analyse ontwikkeling eigen vermogen CBR



### Netto resultaat Prijzen in lopend jaar, In mln. euro



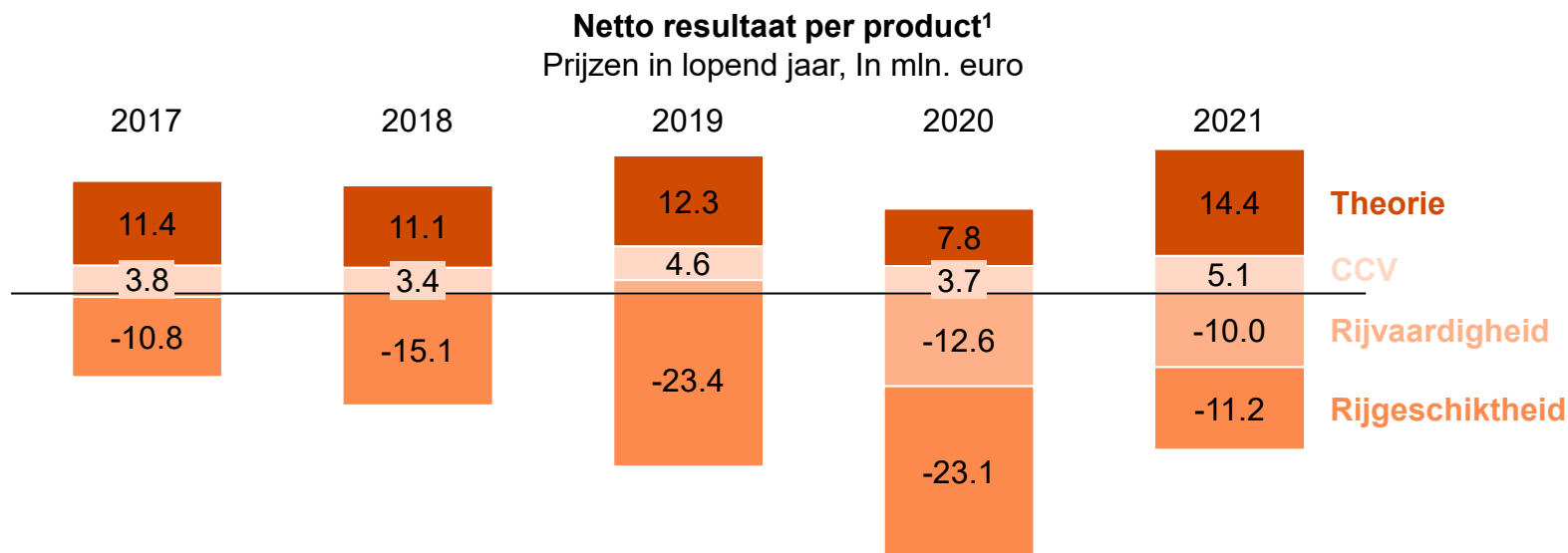
## Observaties

- Eigen vermogen CBR lag met uitzondering van '19 en '20 boven de ondergrens<sup>1</sup>:
  - In '19 en '20 was het eigen vermogen onder de afgesproken bandbreedte als gevolg van hogere kosten ter bestrijding van de Rijgeschiktheid en de coronacrisis
  - Van '20 naar '21 neemt het eigen vermogen sterk toe (11,5 mln., +182%) door een positief resultaat als gevolg van het wegwerken van uitgevallen examens en een begrotingsbijdrage van het Rijk.
  - De verwachting is dat het eigen vermogen ook in '22 stijgt
- In '18 hebben het lenW en het CBR afspraken gemaakt over de noodzakelijke ondergrens (14 mln.) en bovengrens (28 mln.) van het doelvermogen – voor '18 betref de ondergrens 10 mln. per jaar (vastgesteld in '12)

# De al langer bestaande kruissubsidiëring is niet binnen de 5%-bandbreedte teruggebracht

## Analyse kostendekkendheid

## Observaties



- Ondanks het voornemen uit 2017 om kruissubsidiëring weg te nemen zijn CBR en lenW er niet in geslaagd om de kruissubsidiëring terug te brengen binnen de bandbreedte van 5%
- Kostendekkendheid van het netto resultaat valt namelijk elk jaar, m.u.v.. RV '17-'19, buiten de bandbreedte van +/-5%. De tarieven bij TH en CCV zijn hoger dan benodigd om kostendekkend te zijn. Voor RG geldt het omgekeerde. Het gevolg is dat TH en CCV het negatieve resultaat van RG subsidiëren.
- lenW en CBR hebben hier in de onderzoeksperiode wel doorlopend (hernieuwde) afspraken over gemaakt – inmiddels ligt er een voorstel om de taakclusters te herdefiniëren (van divisies naar klantreis). Daarmee komt de netto kostendekking van de verschillende onderscheiden klantreizen vrijwel binnen de +/- 5% waardoor deze kostendekkend worden.

Kostendekkendheid netto resultaat (%)					Divisie
147%	144%	146%	134%	144%	TH
119%	116%	120%	117%	120%	CCV
99%	100%	102%	79%	86%	RV
70%	61%	52%	49%	76%	RG

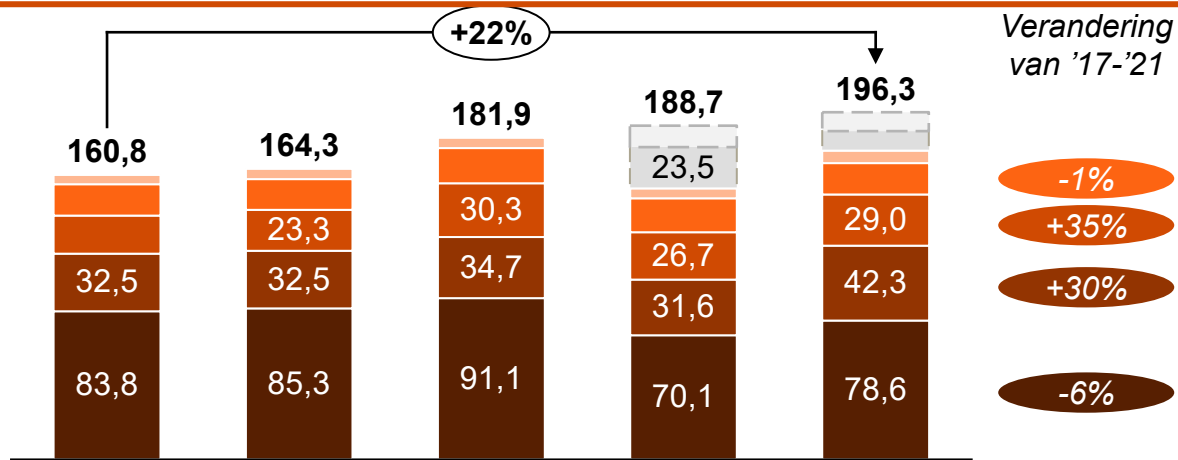
Binnen en buiten toegestane bandbreedte van +/- 5%

# Begrotingsbijdragen dempen tekort als gevolg van dalende opbrengsten en hogere kosten door corona

## Analyse kostenstructuren

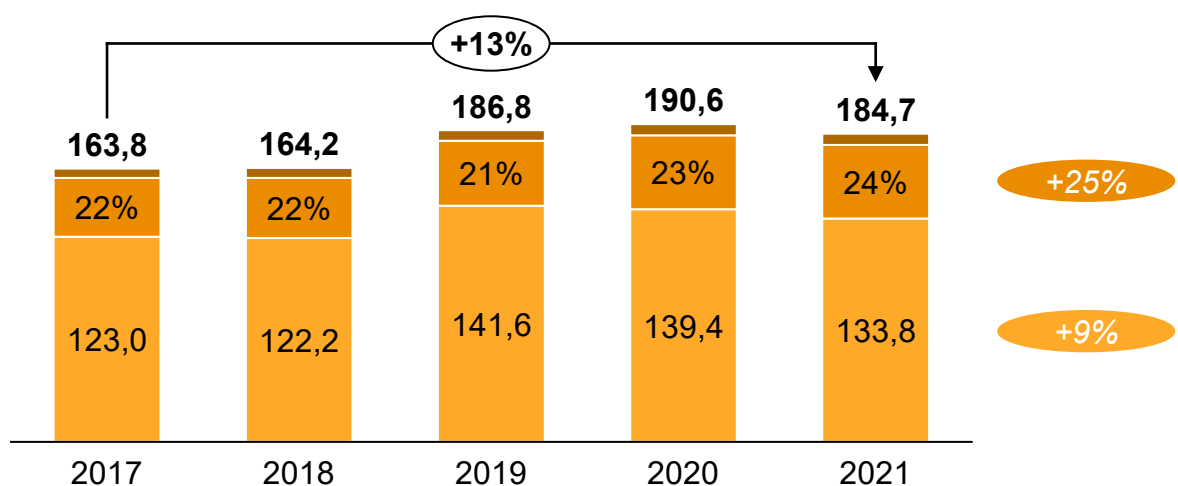
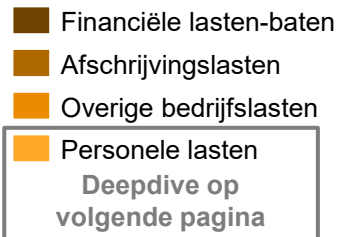
### Opbrengsten

Prijspeil 2021, in duizend euro



### Lasten

Prijspeil 2021, in duizend euro



## Observaties

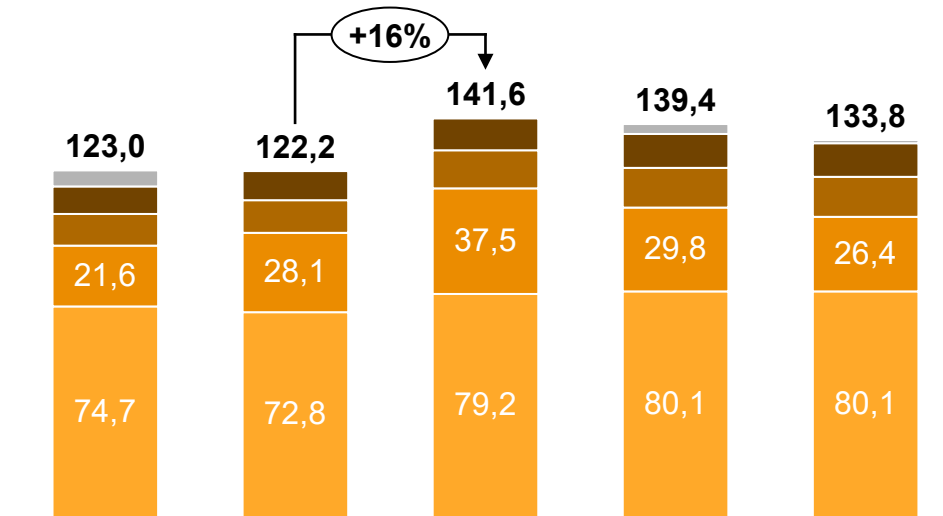
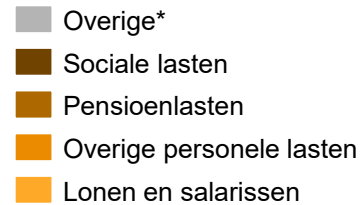
- Dalende opbrengsten ('20) en hogere kosten ('21) door corona zijn opgevangen door eenmalige **begrotingsbijdragen**<sup>1</sup> van lenW in: netto stegen de opbrengsten met 22%
- Opbrengsten **praktijkexamens** stegen tot '20 maar daalden daarna sterk als het gevolg van lockdowns
- Opbrengsten **gezondheidsverklaringen** stegen met +35% van '17-'21 gedreven door tarief- en volumestijgingen en opbrengsten **Theorie** stegen vanaf '21 gedreven door overname VAMEX
- Van '17-'21 nemen de lasten met 13% toe gedreven door de toename van de overige bedrijfslasten en personele lasten
- >70% van de lasten bestaan uit **personele lasten** – deze nemen met 9% toe (*deepdive op volgende pagina*)
- De **overige bedrijfslasten** bestaan voor >50% uit huisvestings- en ICT-lasten – de gestegen lasten wordt ook met name door deze posten gedreven

# Personele lasten zijn, met name vanaf '19, gestegen als gevolg van toename in- en extern personeel

## Analyse personele lasten

### Personele lasten<sup>1</sup>

Prijspeil 2021,  
In duizend euro

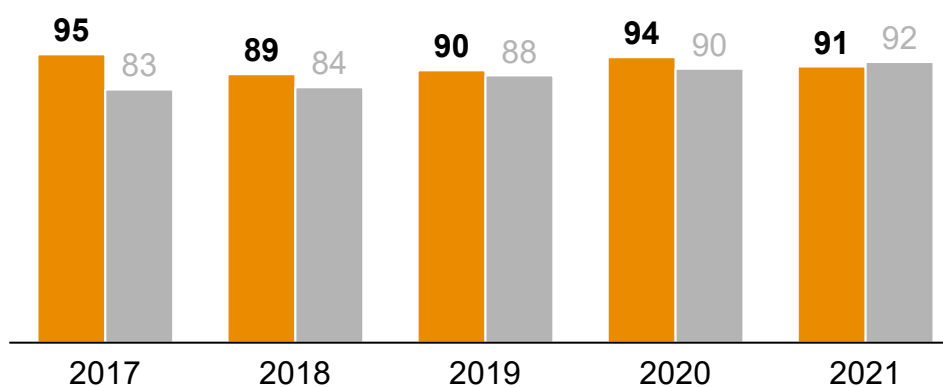
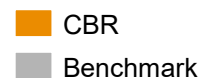


Verandering  
personele lasten per  
fte van '17-'21<sup>1</sup>



### Personele lasten<sup>1</sup> per fte

Prijspeil 2021,  
In duizend euro

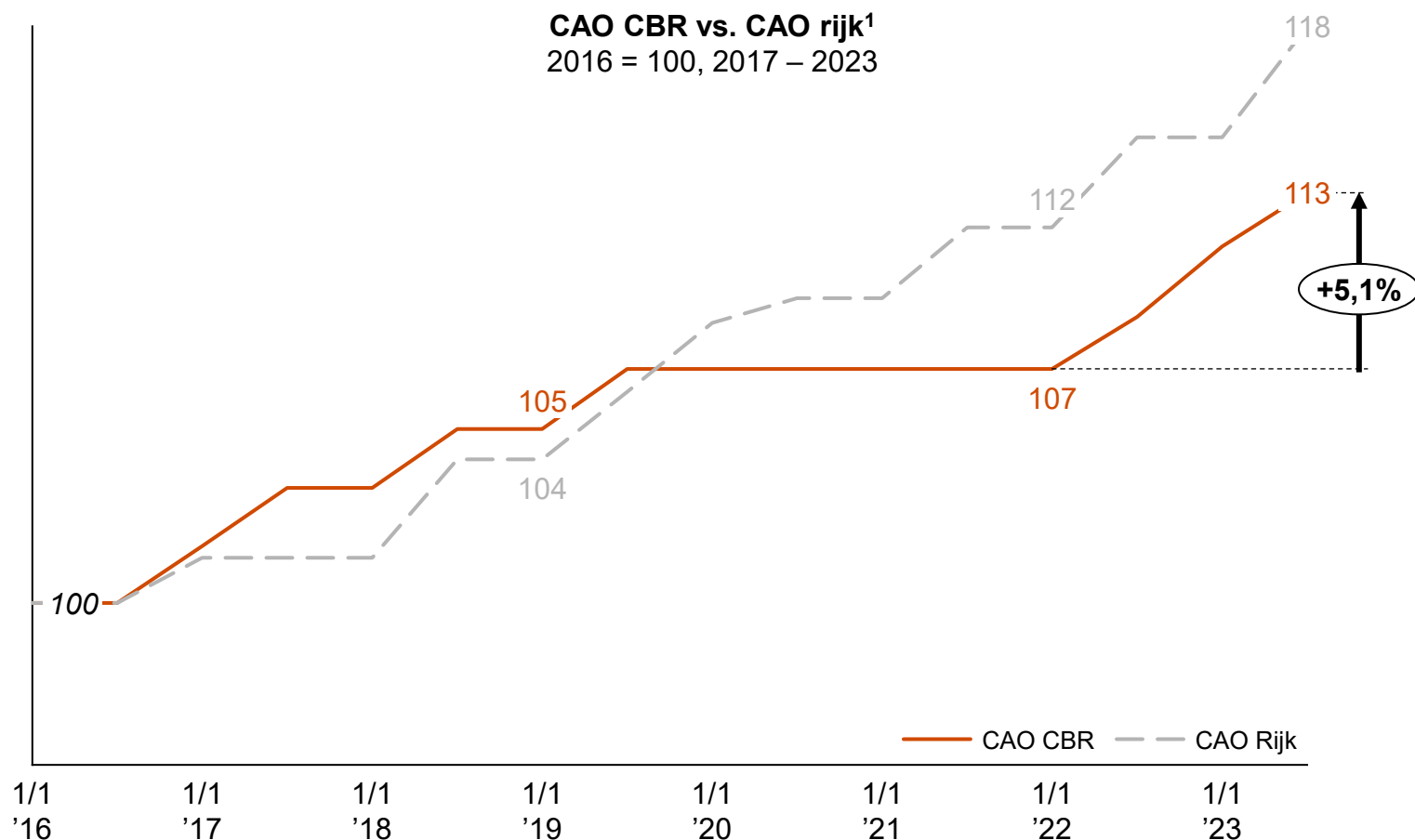


## Observaties

- Van '17-'21 zijn de personele lasten toegenomen met 9% - deze lasten nemen met name vanaf '19 fors toe (+16%), gedreven door:
  - Toename van externe inhuur (overige personele lasten) welke voornamelijk werden ingezet voor de Rijgeschiktheids crisis
  - Toename van de bruto-loonsom door de CAO-verhoging en compensatieregeling voor vervallen van toekomstige rechten op ATV dagen
- De personele lasten per fte nemen over de gehele periode juist af (-4%) en zijn vanaf 2021 lager dan de benchmark van overheidsorganisaties. Afname is gedreven door:
  - Een afname in lonen en salarissen per fte (-6%) (intern personeel) ten opzichte van een toename van overige personele lasten per fte (+8%) (extern personeel)
  - Pensioenlasten (+11%) en de sociale lasten (+7%) per fte nemen juist toe als gevolg van premiestijgingen

# Inhaaleffecten in nieuwe CAO heeft opwaartse impact op het totale lastenniveau van '22 en verder

## Analyse CAO ontwikkeling



## Observaties

- CAO CBR heeft zich minder snel ontwikkeld (+7%) dan CAO Rijk (+12%)
  - CAO CBR ontwikkelde zich van jan '16 tot jan '19 sneller dan CAO Rijk
  - In juli '19 heeft CBR vervolgens geen akkoord bereikt met vakbonden over nieuwe CAO – sinds dat moment is geen nieuwe CAO ingesteld
- In '22 is een nieuwe CAO afgesloten, resulterend in een stijging tot en met 2023 van 13% t.o.v. 2016 (Rijk: 18% t.o.v. 2016) – uit gesprekken hebben wij begrepen dat dit stijgingspercentage lager is dan het voorgestelde percentage in 2019
- Gezien de lasten van het CBR voor > 70% uit personele lasten bestaat en de personele lasten weer voor > 60% uit lonen en salarissen gaat een stijging van ~5% van '22 tot '24 impact hebben op het totale lastenniveau van het CBR. Deze stijging is daarmee ook van invloed op de tarieven.
- Het CBR heeft de P-lasten beheerst door de afsluiting van een aantal CAO's in de evaluatieperiode waarbij versoeringen zijn toegepast: minder ATV dagen, loonmatiging en niet indexeren van de leaseregeling.



# CBR heeft geen geschreven SPP om in te spelen op ontwikkelingen in personeelsbestand en op de arbeidsmarkt

## Analyse personeelsbeleid

*Interne en externe ontwikkelingen vragen om extra aandacht voor personeelsbeleid*



- 1 Het CBR kampt met hoge verzuimpercentages dat wordt versterkt door de hoge leeftijd van het personeelsbestand
- 2 De hoge leeftijd van het personeelsbestand heeft tot gevolg dat 24% van het personeel binnen 7 jaar de pensioengerechtigde leeftijd bereikt
- 3 Het CBR kan vanwege krapte op de arbeidsmarkt momenteel niet alle vacatures vervullen en/of het juiste personeel werven
- 4 Het CBR kent bij staffuncties een grote afhankelijkheid van extern personeel met risico's voor structurele borging van kennis als gevolg

*Binnen CBR ontbreekt het nog aan een samenhangend geschreven strategisch personeelsplan (SPP)*



- Het CBR heeft de interne- en externe ontwikkelingen op het gebied van arbeidsontwikkeling in zicht
- Na de voorgaande evaluatie zijn verschillende acties in gang gezet, zoals het opstellen van een SPP, maar deze zijn deels stop gezet omdat prioriteit lag bij het oplossen van de verschillende crises
- Er zijn verscheidene plannen opgesteld, maar deze zijn met name versnipperd aanwezig waardoor een samenhangende aanpak ontbreekt
- Het ontbreken van een geschreven (integraal) personeelsplan met duurzame acties maakt het CBR kwetsbaar indien personeel uit dienst treedt als gevolg van de interne en externe ontwikkelingen

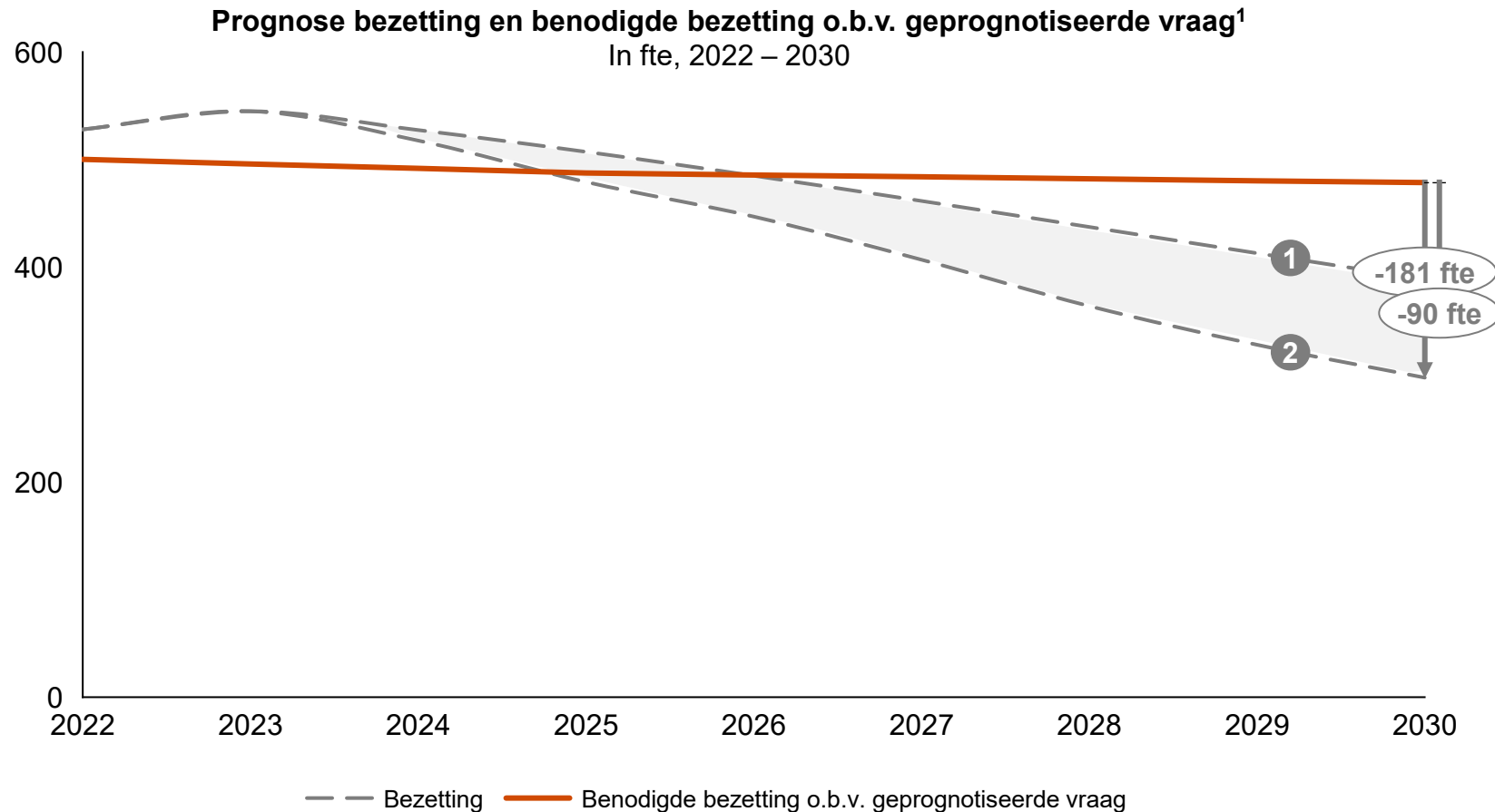
## Observaties

- Het CBR heeft momenteel geen (geschreven) strategische personeelsplanning of een plan hoe zij de uitdagingen op het gebied van HR aan wens te gaan – dit kent verschillende oorzaken:
  - De afgelopen jaren lag de prioriteit op het oplossen van crises, zoals de inzet op het inrichten van veilig thuiswerken
  - Tevens was er weinig continuïteit in HR-management en blijkt uit interviews dat plannen niet voldoende zijn geland in de organisatie, waardoor deze weinig structurele opvolging hebben gekend
- Als gevolg heeft CBR een achterstand op het gebied van HR opgebouwd
- Indien een tekort aan personeel ontstaat kan dit gevolgen hebben op de wachttijden, kwaliteit en werkdruk

Zie [onderbouwing](#) voor uitgebreide analyse

# Indien de historische trend van in- en uitstroom van personeel doorzet zal de druk op bezetting toenemen

## Prognose bezettingsdruk examinatoren



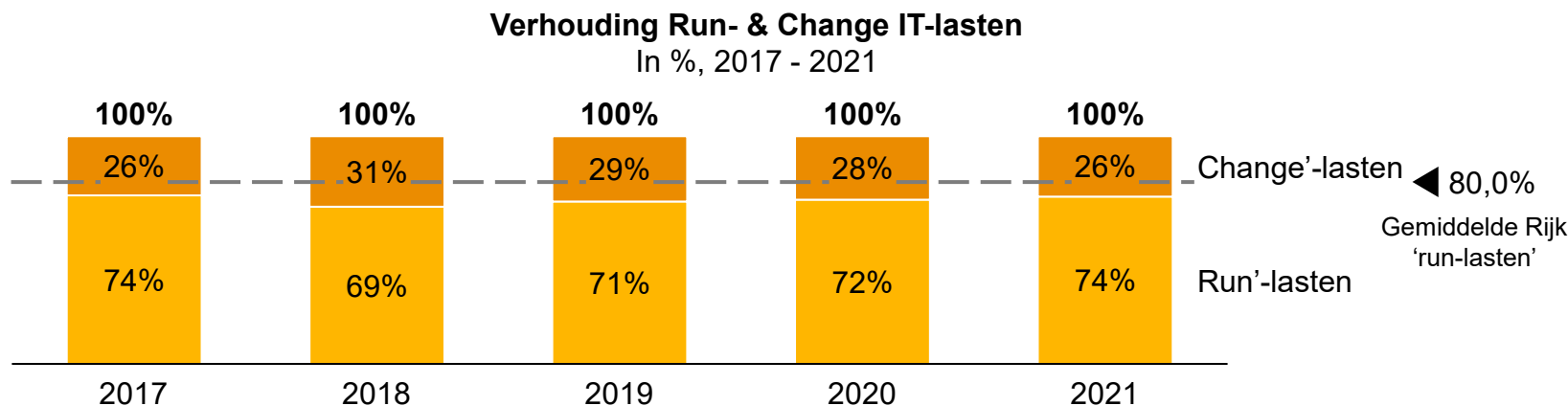
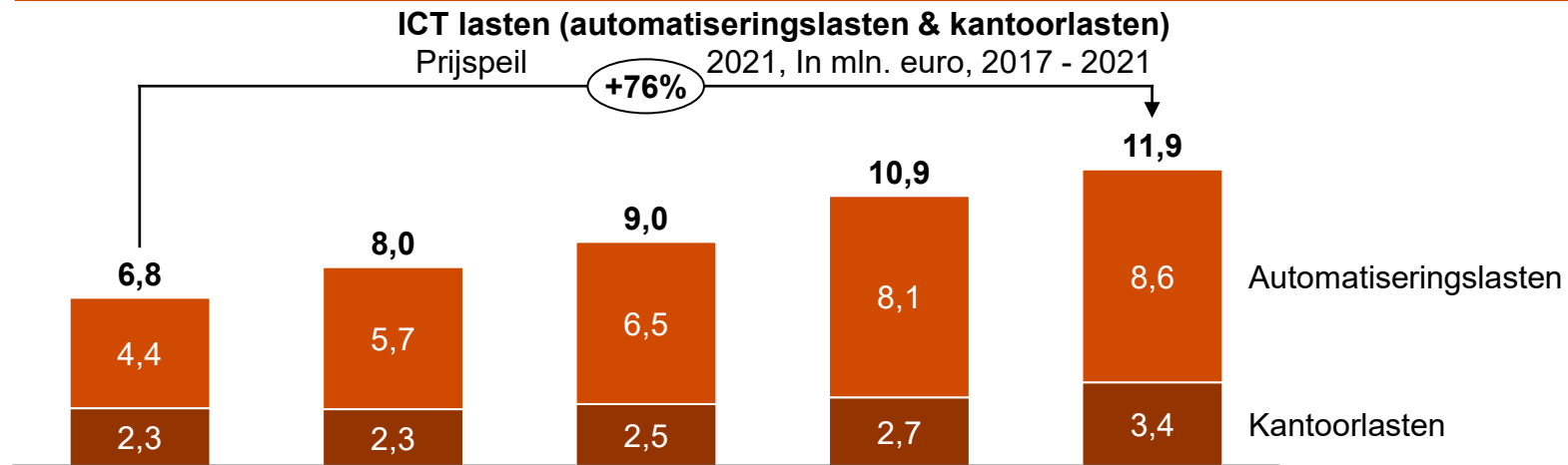
## Observaties

- CBR ondervindt uitdagingen in het aantrekken en behouden van examinatoren – daarbij zorgt relatief hoog ziekteverzuim van 6,3% (t.o.v. HOT norm van 5,3%) voor extra druk op bezetting
- In '21 heeft het CBR volop ingezet op de werving van nieuwe examinatoren en is de instroom met ~45% toegenomen (zie pagina 107 in de onderbouwing)
- Echter zal de druk op bezetting verder toenemen als de historische trend van in- en uitstroom van examinatoren doorgetrokken wordt – hiervoor zijn twee scenario's voor toekomstige bezetting berekend:
  - 1 Historische trend van in- en uitstroom van personeel zet door
  - 2 Historische trend van in- en uitstroom zet door en uitstroom vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt niet volledig vervangen
- In beide scenario's zal de geprognoteerde bezetting sneller afnemen dan de benodigde bezetting o.b.v. geprognoteerde vraag

Zie onderbouwing voor uitgebreide analyse

# ICT-lasten zijn in de evaluatieperiode sterk toegenomen – na afronding RGahS is gestart met wegwerken van achterstanden

## Analyse ontwikkeling ICT-lasten



## Observaties

- ICT-lasten zijn in de onderzochte periode sterk gestegen (+76%) door toenemende automatiseringslasten als gevolg van gebruik van DigiD en MijnCBR. De relatief hoge 'change' lasten in '18 en '19 zijn verklaarbaar door de focus van IT op het ondersteunen en afronden van het programma RGahS
- Na afronding van RGahS ontstond financieel de ruimte om te werken aan het IT4Purpose programma; vanaf '20 is gestart met het wegwerken van achterstanden in de infrastructuur, ontwikkeling van security en de start van vernieuwing van het applicatielandschap
- Om het ICT-niveau op peil te houden is het van belang dat CBR in de toekomst blijft investeren in ICT – derhalve is in het FMB een verdere stijging van de ICT-lasten geprognoseerd (+ ~14% tot en met '26)
- Onder deze investeringen heeft afdeling IT verscheidene plannen uitgewerkt – voldoende IT uitvoeringskracht is daarbij cruciaal
- Tegelijkertijd heeft de afdeling IT moeite met het vervullen van een deel van de openstaande vacatures

# CBR heeft stappen gezet in de implementatie van BIO en AVG; formele structuur risicomanagement cybersecurity ontbreekt

## Analyse data security & privacy



### Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

- De **BIO** is per 1 januari 2020 van kracht geworden
- CBR **brengt momenteel de basis van cybersecurity op orde**, via projecten zoals Identity & Access Management (IAM); BIO-eisen worden als onderdeel van een dergelijk project meegenomen
- Echter, is het **nog niet gelukt om alle aandachtspunten omtrent de BIO weg te werken**; vanaf 2022 dienen daarom een aantal essentiële openstaande punten nog te worden opgepakt, zoals de thema's IAM, Logging & Monitoring en Netwerksegmentatie

*CBR heeft nog geen formele structuur voor risicomanagement op het gebied van cybersecurity ingericht*



### Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

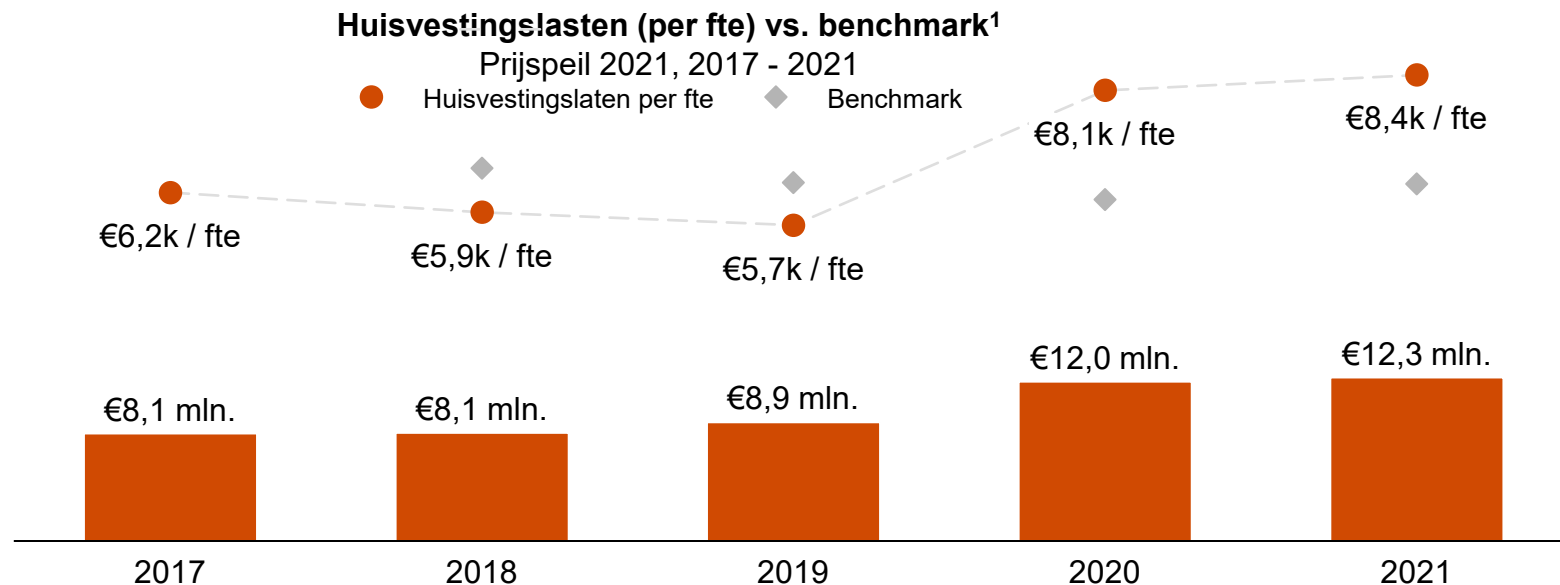
- De **AVG** heeft in 2018 de Wet Bescherming Persoonsgegevens vervangen
- Het CBR is in de evaluatieperiode begonnen met de implementatie van de AVG in projectvorm; er zijn **beheersprocessen ingericht** om de privacy van klanten en medewerkers te borgen
- **Risicomanagement voor gegevensbescherming** wordt momenteel uitgevoerd aan de hand van QuickScans, privacy analyses en DPIA's

## KPI Rapportage IT (2021)

Voldoen aan compliance maatregelen en eisen	Status
<i>Alle audit gerelateerde punten wegwerken</i>	✓
<i>Implementeren GRC-tool</i>	✓
<i>Definiëren en implementeren kwaliteitsraamwerk</i>	✓
<i>Readiness van processen</i>	✓
<i>Borgen van de BIO, ISO027001 en NEN7510 normen</i>	~
<i>Vormgeven strategisch life cycle management, security en privacy</i>	✓

# Vanaf '20 zijn de HV-lasten gestegen door het wegwerken van achterstallig onderhoud en corona

## Analyse ontwikkeling huisvestingslasten



Benchmark	'17	'18	'19	'20	'21
% Totale lasten vs. benchmark <sup>2</sup>	4,9% 6,5%	5,0% 6,1%	4,8% 5,5%	6,3% 6,6%	6,7% 6,6%
% van overhead vs. benchmark <sup>1</sup>	22,9% Geen data	22,6% 36%	23,0% 31%	27,0% 26%	27,7% 27%

Hoger en lager dan benchmark

## Observaties

- CBR's huisvestingslasten zijn van '17-'21 met 52% gestegen – met name in 2020 zijn de huisvestingslasten sterk gestegen met 34%
  - In '20 en '21 was het project 'Huisvesting op orde' gestart waarmee achterstallig onderhoud werd ingehaald
  - Huisvestingslasten stegen in '20 gedreven door het treffen van noodzakelijke beschermingsmaatregelen en extra inzet bewaken in het kader van de coronacrisis
  - Ook stegen de lasten door herhuisvesting als gevolg van de brandstichting en verbouwing van het kantoor in Rijswijk
- Huisvestingslasten van CBR zijn in lijn met de benchmark: deze lasten waren voor '20 lager dan de benchmark en zijn na '20, na het wegwerken van achterstallig onderhoud, nagenoeg gelijk aan de benchmark

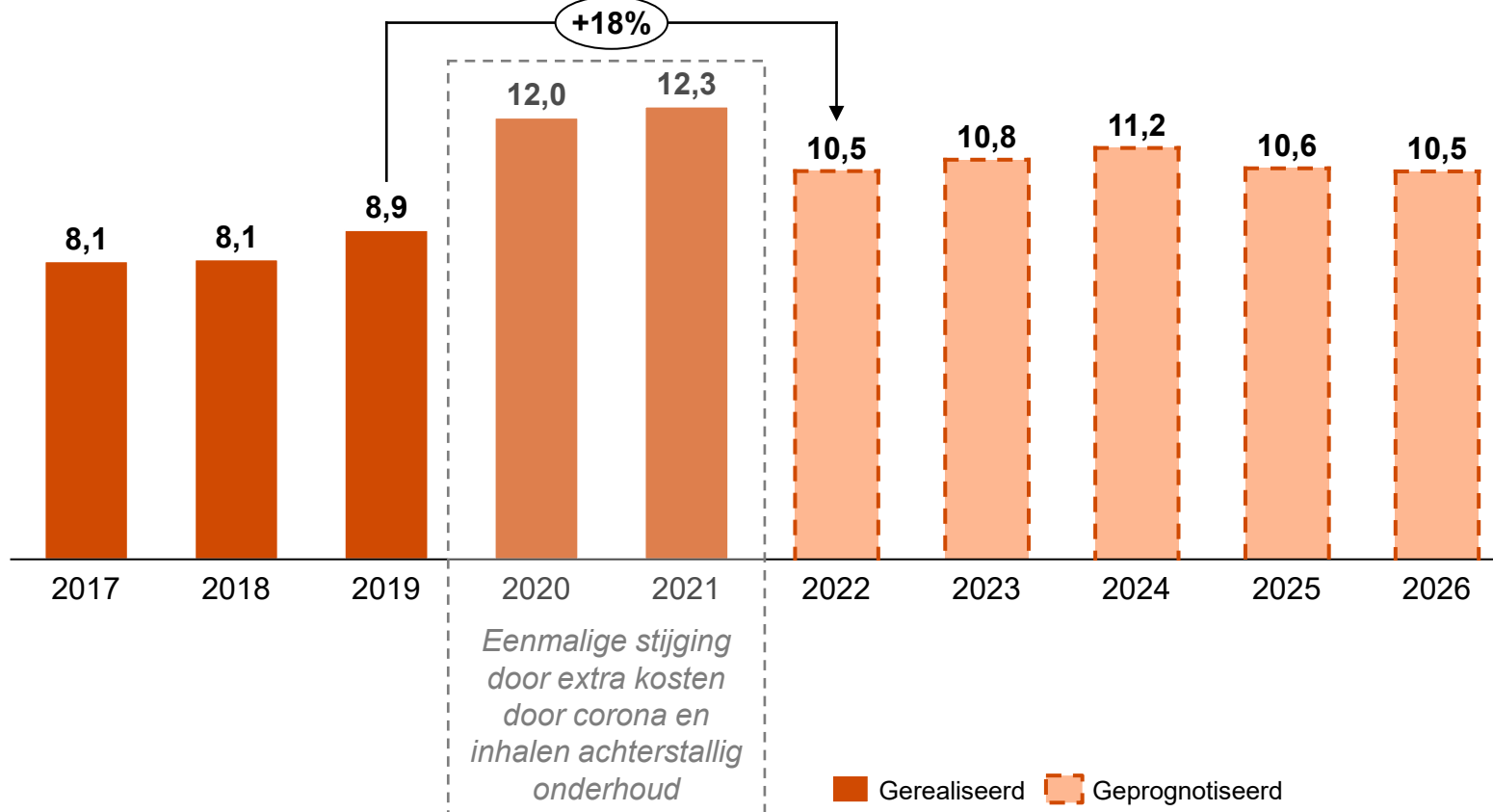


# De strategische koers is nog niet vertaald in een huisvestingsplan en een financiële doorvertaling in het FMB ontbreekt

## Analyse meerjarenbegroting huisvestingslasten

## Observaties

Daadwerkelijke<sup>1</sup> en geprognoseerde<sup>2</sup> huisvestingslasten  
Prijspeil 2021, in € mln., 2017 - 2021



- In de strategische koers zijn een aantal ambities met betrekking tot het huisvestingsbeleid opgenomen: uitgangspunt daarin is dat primair geredeneerd wordt vanuit het belang van de klant
- Dit betekent dat CBR-locaties enerzijds goed bereikbaar zijn in termen van reistijd en een prettige ervaring bieden en anderzijds dat CBR in staat te stellen een efficiënte dienstverlening te bieden zodat diensten betaalbaar zijn
- Op dit moment ontbreekt het nog aan een strategisch huisvestingsplan waarin bovenstaande (financieel) is vertaald – eind 2022 wordt dit naar verwachting gefinaliseerd. De financiële consequenties zijn daarmee nog niet verwerkt in het FMB
- CBR heeft middels het programma 'Huisvesting op Orde' wel reeds achterstallig onderhoud weggewerkt en alle huisvesting compliant gemaakt aan huidige wet- en regelgeving. Dit kwam neer op eenmalige kosten van ca. €5 mln. – voor instandhouding hiervan is ca. €1,9 mln. per jaar t/m 2050 voorzien

# De aandacht voor duurzaamheid is binnen het CBR de afgelopen jaren achtergebleven

## Analyse duurzaamheidsinitiatieven (voorbeelden - geen uitputtende lijst beschikbaar)

## Observaties

Vb. 1

Alle eigen gebouwen n.a.v. Bouwbesluit naar **energielabel C** met ingang van '23 en alle gebouwen naar **energielabel A** met ingang van 2030 (reeds gepland en doorgerekend)

Vb. 2

Nieuw leasebeleid waarmee **elektrificatie van het wagenpark wordt gestimuleerd** en **aanleg van laadpalen** bij CBR locaties (nog niet geïmplementeerd)

Vb. 3

**Implementatie van energiebesparende maatregelen** in gebouwen waarvan CBR de energie in beheer heeft (reeds uitgevoerd)

Vb. 4

Aanschaf en gebruik van **60 elektrische volgscooters** (nog niet geïmplementeerd)



Verwachte impact op klimaat (vb. CO<sub>2</sub>-reductie) is nog niet doorgerekend

- Duurzaamheid is met het aannemen van de Klimaatwet in 2020 een thema dat afgedwongen wordt in wet- en regelgeving.
- In de evaluatieperiode heeft het CBR beperkt ingezet op verduurzaming. CBR heeft enkele initiatieven ter verduurzaming geïnitieerd of reeds uitgevoerd
- Voorts zijn er binnen het CBR geen plannen met betrekking tot of overzichten van duurzaamheidsinvesteringen
- CBR meet geen prestaties met betrekking tot duurzaamheid (vb. CO<sub>2</sub>-uitstoot) en de verwachte impact van deze de ingezette initiatieven op het klimaat zijn dan ook nog niet doorgerekend - daarmee is niet vastgesteld of CBR op koers is de klimaatdoelen zoals vastgelegd in wet- en regelgeving<sup>1 2</sup> gaat behalen
- De opgave om te voldoen aan de doelstellingen van de Klimaatwet wordt groter naarmate noodzakelijke verandering en investeringen worden uitgesteld

# Risicomanagement is binnen het CBR fragmentarisch belegd

## Analyse risicomanagement

*CBR's risicomanagement kent volgens een eigen nulmeting verschillende complicaties:*

- 1 Volgens de kwaliteitsvisie op dienstverlening vastgesteld in 2021 zijn **processen binnen de divisies en afdelingen onvoldoende in kaart gebracht** en ligt kennis van deze processen vanwege hoge externe inhuur veelal bij externen
- 2 Tevens concludeert de Interne Auditdienst (IAD) dat **risicomanagement op een fragmentarische wijze is belegd**; er is geen gestructureerde en uniforme wijze waarop risico's op concernniveau en divisieniveau worden vastgelegd
  - o In 2022 heeft de IAD aan de Directie en Audit & Risk Commissie voorgesteld om de **risico's op een gestructureerde wijze in kaart te brengen** en hierover tevens periodiek te rapporteren
- 3 De IAD is in haar **assurance en adviesrol beperkt tot de capaciteit** dat de afdeling beschikbaar heeft; prioriteit ligt primair bij de verantwoordelijkheid voor fraudesignalering

*Tegelijkertijd behoeven verscheidene risico's in de bedrijfsvoering effectief risicomanagement*



Toenemende druk  
op bezetting



Beperkte  
veranderingscapaciteit  
wegens overwerk  
en ziekteverzuim



Inregeling  
risicomanagement  
cybersecurity



Hoge  
verduurzamingskosten  
in de toekomst

## Observaties

- De doelen uit de Strategische Koers van het CBR kunnen enkel behaald worden indien risico's t.a.v. bedrijfsvoering worden gemitigeerd – het is daarbij essentieel om risico's continu en integraal op strategisch, tactisch en operationeel niveau meerjarig in kaart te hebben
- Hiertoe is het van belang dat risico's op het geijkte niveau in de organisatie aandacht krijgen – randvoorwaarden voor effectief risicomanagement lijken momenteel echter onvoldoende ingericht doordat het met beperkte capaciteit en fragmentarisch ingeregeld is
- In de vorige wettelijke evaluatie werd ook aandacht gevraagd voor het groeien naar één volwassenheidsniveau van het risicomanagement van de verschillende divisies
- Om een nieuwe problemen te voorkomen is het derhalve van belang dat de risico's (o.a. capaciteitstekorten) tijdig op de geijkte niveaus worden gemitigeerd

# Rapportering over KPI's bevat onjuistheden

## Analyse KPI's

Het PwC-team heeft met Finance & Control van het CBR geconstateerd dat in het jaarverslag 2021 afwijkende KPI-percentages met betrekking tot de reserveringstermijnen zijn opgenomen.

Volgens Finance & Control van het CBR is de interne CBR-documentatie juist en dienen deze cijfers meegenomen te worden ten behoeve van dit evaluatieonderzoek.

De verschillen die wij hebben aangetroffen betreffen:

### A. Afwijkingen '21

Reserveringstermijnen	Jaarverslag CBR 2021	Interne CBR informatie	Afwijking
1e examens B	69%	68%	1%
Herexamen B	88%	84%	4%
Overige praktijkexamens	81%	69%	12%

### B. Afwijkingen overige jaren (< 2%)

Daarnaast zijn kleine afwijkingen (< 2%) aangetroffen tussen de interne documenten en de jaarverslagen aangetroffen in 2018 (1e examen B & overige praktijkexamens RV) en 2020 (Examens theorie A-B & Overige praktijkexamens RV).

Interne informatie m.b.t. KPI-cijfers van **Rijgeschiktheid** hebben wij niet ontvangen en kunnen wij derhalve niet controleren op afwijkingen

## Observaties

- Uit de interne afstemming met F&C CBR is voortgekomen dat PwC ten behoeve van dit onderzoek uit gaat van de interne cijfers bij het CBR - wij hebben niet geverifieerd of deze cijfers juist zijn
- Rapportering over de behaalde prestaties door het CBR is van belang voor het oordeel over en vertrouwen in het CBR van externe stakeholders (IenW, brancheverenigingen, politiek)
- De externe controlerend accountant ziet alleen toe op de cijfers uit de jaarrekening van het CBR, niet de cijfers uit het jaarverslag (waar de KPI's in zijn opgenomen)
- Aanbeveling zou zijn in het vervolg een externe partij (bv. ADR of de controlerend accountant) de opdracht te geven een audit op KPI's uit te voeren alvorens deze gepubliceerd worden

## 4. Governance

- A. Model
- B. Intern
- C. Eigenaar
- D. Opdrachtgever
- E. Driehoek
- F. Keten

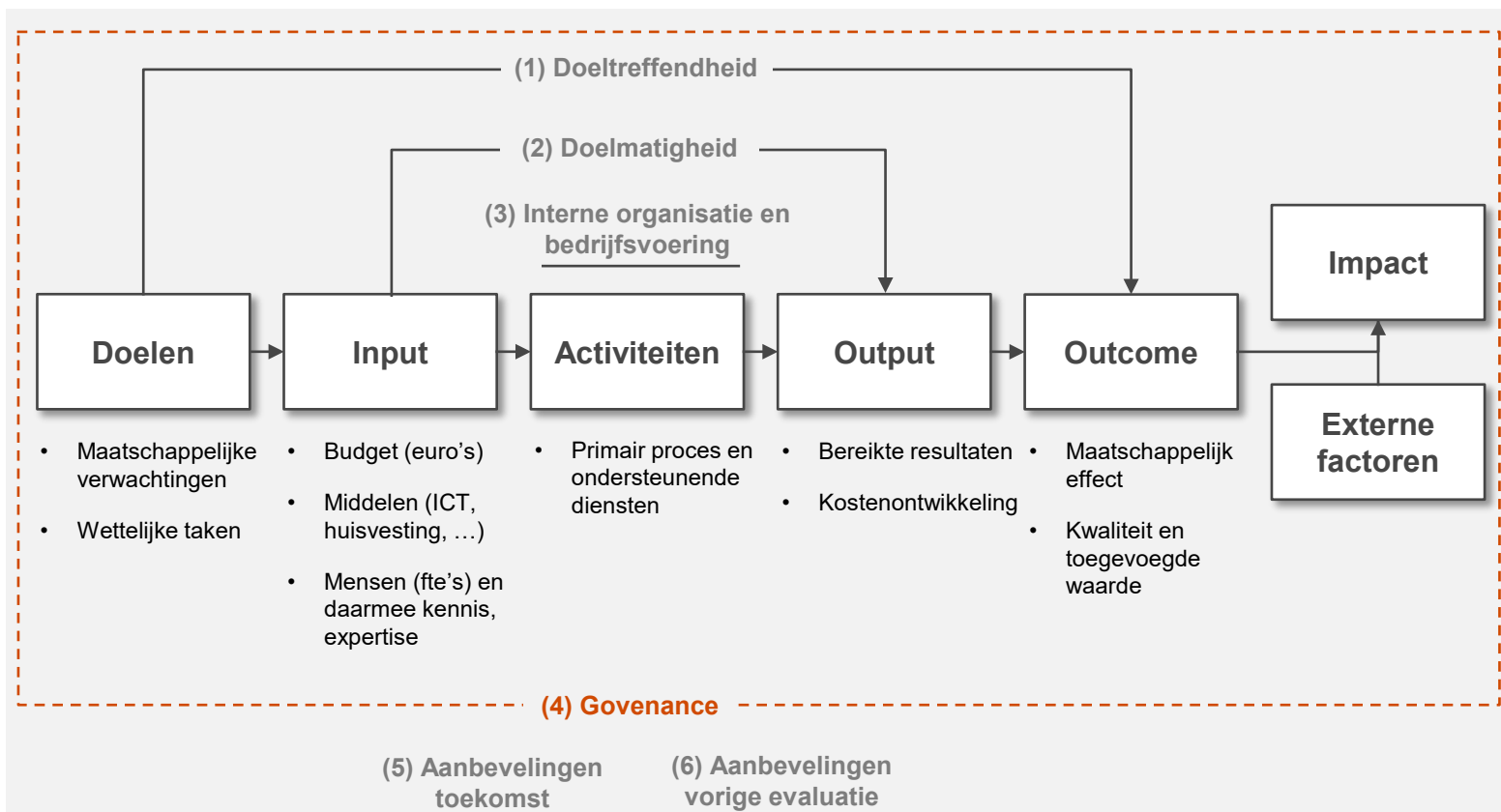




# Onderzoekskader en inhoudsopgave

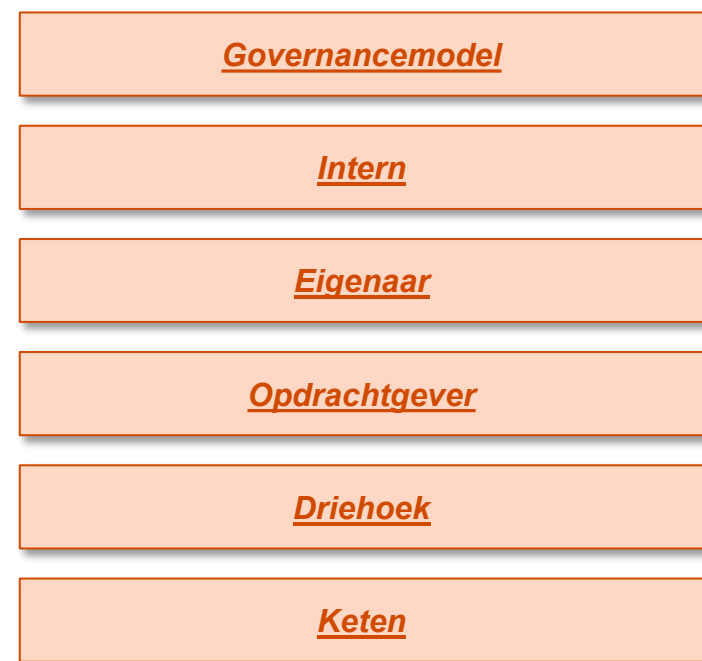
**Governance** gaat over de wijze waarop het besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden van het CBR is ingericht. Belangrijk is het onderscheid tussen interne governance (sturing en beheersing binnen het CBR) en externe governance (de relatie tussen CBR en IenW en overige omgevingspartners/opdrachtgevers binnen de 'driehoek').

## Systemtheorie evaluatie doelmatigheid en doeltreffendheid



## Beoordeelde elementen volgens uit afgestemd onderzoekskader

### Duidelijke sturing en verantwoordelijkheden



Zie **bijlage** voor het volledige onderzoekskader

# Het CBR opereert binnen de bestuurlijke driehoek met het ministerie van IenW en met andere externe stakeholders

## Analyse governance



## Observaties

- Het CBR voert haar taken uit binnen het beleidsveld dat onder verantwoordelijkheid van IenW valt (opdrachtgever). IenW is het verantwoordelijke ministerie voor het CBR als organisatie en publiekrechtelijk ZBO en is daarmee ook verantwoordelijk voor het toezicht op de kwaliteit van de taakuitvoering door het CBR (eigenaar).
- Naast de driehoek heeft het CBR met diverse stakeholders van (semi-)overheidspartners tot (rij)brancheverenigingen, partners in de keuringshoek, kennisinstellingen en consumentenbelangenorganisaties.
- Het CBR is lid van de Europese organisatie CIECA.
- Het gezamenlijk belang van alle partijen binnen het governancemodel is het verhogen van de verkeersveiligheid.

Zie ook de context voor uitgebreide weergave van het stakeholderveld

# Focus van de RvT lag primair op het op orde krijgen van de dienstverlening en secundair op doelmatigheid

## Analyse rol Raad van Toezicht

**De Minister van IenW wordt in diens rol als eigenaar van het CBR ondersteund** door de Raad van Toezicht (RvT), die als interne toezichthouder op het CBR fungeert. De RvT heeft een adviesfunctie naar de Minister van IenW maar maakt tegelijkertijd onderdeel uit van het CBR en oefent haar taak daarmee dus onafhankelijk van de Minister uit. De RvT ondersteunt de Minister van IenW door o.a. op de volgende punten in te stemmen alvorens deze ter goedkeuring en vaststelling aan de Minister worden voorgelegd:

- de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening, het financiële meerjarenbeleidsplan en de tarieven;
- het bestuursreglement en overige reglementen;
- het sluiten van overeenkomsten van zwaarwegend belang.

Het Reglement Raad van Toezicht CBR beschrijft de concrete taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvT.

**De strategische vraagstukken** waar RvT de rol van sparringpartner vervult, behelzen:

1. Mens (gebruiker en personeel) centraal
2. Innovatie en vernieuwing (voorbeeld: beter / slimmer monitoren van slagingspercentages en ziektebeelden)
3. IT van de organisatie robuuster maken
4. Compliance met externe eisen

## Observaties

- Uit de interviews en de gespreksverslagen van de RvT met IenW blijkt dat tijdens de crisis bij de divisie Rijgeschiktheid de focus primair op het op orde krijgen van de dienstverlening lag
- Overige onderwerpen zoals doelmatigheid kwamen hierdoor minder aan de orde, pas nadat de dienstverlening van Rijgeschiktheid weer op orde is ontstond er meer ruimte voor andere onderwerpen.
- De strategische vraagstukken waar de RvT als sparringpartner voor de directie en eigenaar fungeert zijn breder dan enkel het op orde krijgen van de dienstverlening maar sluiten ons inziens nog te weinig aan bij de uitdagingen op het gebied van bedrijfsvoering. De directie van het CBR geeft aan veel belang te hechten aan de gesprekken met de RvT.
- Met IenW worden ook beleidsmatige opgaven besproken. De laatste jaren weet het CBR zichzelf hierin beter te positioneren ten opzichte van IenW en actief onderwerpen te agenderen.

# OR signaleert risico's op het gebied van personeelsbeleid en brengt deze onder de aandacht van het bestuur

## Analyse risico's voor de interne organisatie volgens OR

**De grootste risico's** voor de interne organisatie van het CBR volgens de OR zijn:

- Het CBR ondervindt binnen sommige afdelingen uitdagingen in het aantrekken van **het juiste personeel**. Zo vragen diverse geplande IT investeringen om voldoende kennis binnen de afdeling. Dit wordt o.a. opgevangen middels interne vakinhoudelijke cursussen. Dit uit zicht tevens binnen de divisie Rijvaardigheid waar een groot deel van de startende examinatoren afvalt tijdens de opleidingsperiode.
- Daarnaast ondervindt het CBR uitdagingen in **het behoud van personeel** mede vanwege de – aldus OR – relatief lagere salarissen in vergelijking met de particuliere sector en de tevredenheid van het personeel. Hiertoe kan meer aandacht door HR worden gegeven aan de doorontwikkeling van huidig personeel dat momenteel wordt gedaan in de vorm van vrijwillige opleidingscursussen.
- Het CBR heeft te maken met **hoge overwerk cijfers**, mede vanwege de lange wachttijden van praktijkexamens, waarbij de bereidheid tot overwerken de afgelopen jaren is gedaald.
- Tot slot kampt het CBR met **relatief hoog ziekteverzuim** dat wordt veroorzaakt door de gevolgen van de coronacrisis (long-covid) en vergrijzing van het personeelsbestand.

Zie ook onze observaties in het hoofdstuk: *Interne organisatie en bedrijfsvoering* | [HR](#)

## Observaties

- De Ondernemingsraad (OR) voert regulier gesprekken met de hoofden van de verschillende divisies om geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen binnen het CBR. Eventuele problemen worden dan gesignaleerd en geagendeerd bij de Directie. Hiertoe vinden meermaals per maand overleggen plaats met de Directie, de OR en het MT.
- De samenwerking tussen de OR en de directie van het CBR is constructief en de volgende punten staan momenteel hoog op de agenda:
  1. De lange wachttijden van de praktijkexamens van het CBR als gevolg van de coronacrisis en lage slagingspercentages;
  2. Het personeelsbeleid waarbij het werven van geschikt personeel van belang is vanwege de vergrijzing van de organisatie.
- De problemen die de OR signaleert en bespreekt sluiten daarmee aan bij de grote uitdagingen van het CBR.

# Focus van de eigenaar lag op het beheersen van de RG-crisis; ontwikkeling bedrijfsvoering heeft minder aandacht gekregen

## Analyse rol eigenaar

### Rol

Vanuit de rol als eigenaar is lenW **verantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van de taakuitvoering** door het CBR. In de dagelijkse praktijk wordt deze rol door het Directie Eigenaarsadvies (DEA, onderdeel van het SG-cluster) uitgeoefend. Wettelijk gezien vormt de Kaderwet ZBO's de basis voor het toezicht dat door lenW wordt uitgeoefend op het CBR.

Daarnaast en daarop gebaseerd heeft lenW/DEA een 'eigenaarsvisie' op haar ZBO's ontwikkeld, die een praktische vertaling geeft van hoe de toezichtgebieden uit de Kaderwet in praktijk toegepast moeten worden. Daarin is vastgelegd dat de eigenaar aanspreekbaar is op vraagstukken die het ZBO als organisatie betreffen zoals continuïteit en doelmatigheid. De belangrijkste toezichtinstrumenten zijn o.a. het goedkeuren van de (meerjaren-)begroting, de tarieven en het jaarverslag, benoemen, schorsen en ontslaan van bestuurders (inclusief de bezoldiging), het nemen van beslissingen over investeringen en het beslissen over nieuwe taken.

### Relatie

**De relatie tussen CBR en de eigenaar is goed** mede doordat de eigenaar goed gevoel heeft bij de dienstverlening van het CBR. Dit uit zich bijvoorbeeld in het besef dat bij verbetering van werkprocessen in de uitvoering de kosten voor de baat uitgaan en dat doorvoeren van veranderingen tijd en aandacht vergt. Naast het driehoeksoverleg (eens per 2 maanden) zijn de lijnen tussen CBR en eigenaar kort waardoor ontwikkelingen in een vroeg stadium worden kunnen besproken.

## Observaties

- Binnen de driehoek zijn alle partijen zich geruime tijd bewust van het feit dat de huidige KPI's een beperkte waarde hebben en geen inzicht bieden in de daadwerkelijke bijdrage van het CBR aan het beleid en doeltreffendheid van de organisatie. Dit was ook al een aanbeveling vorige evaluatie uit 2017.
- De eigenaar heeft – mede gezien de crises - geen prioriteit aan gegeven aan het vaststellen van nieuwe KPI's.
- De eigenaar had met het CBR afgesproken om toe te werken naar kostendekkende tarieven per divisie. Om de doorlooptijden terug te brengen zijn extra kosten gemaakt. Het doorberekenen van deze kosten in de tarieven was volgens de eigenaar niet gepast. De eigenaar heeft geen opvolging gegeven aan de afspraak om te sturen op kostendekkende tarieven per divisie.
- De aandacht van de eigenaar in de periode 2019 was begrijpelijkerwijs gericht op het oplossen van de RG-crisis, zo blijkt uit gespreksverslagen. Met name de ontwikkeling van de bedrijfsvoering heeft hier onder geleden. Zo constateren wij achterstanden op gebied van HR, intern risicomangement en sturing op doelmatigheid.



# Onder aangescherpt toezichtstelling van IenW heeft de focus op het beheersen van de RG-crisis gebracht

## Aangescherpt toezicht

### Analyse aangescherpt toezicht

### Observaties

**Apr 2022** aangescherpt toezicht wordt beëindigd, CBR voldeed aan de voorwaarden



**Jun 2019 - Apr 2022** (maandelijkse) rapportages over voortgang naar IenW en naar de Kamer



**Jun 2019** stuurt IenW een brief naar het CBR waarin het aangescherpt toezicht wordt toegelicht.



**Feb 2019** IenW meldt in brief aan de Kamer dat het CBR onder aangescherpt toezicht is gesteld



- Het aangescherpt toezicht houdt in dat vanuit IenW vaker en dieper wordt meegekeken bij de gekozen maatregelen en acties die door het CBR in gang worden gezet om de problemen met de lange doorlooptijden bij medische beoordelingen op te lossen.
- Het aangescherpt toezicht bestaat uit een combinatie van meedenken, grenzen aangeven, meer verantwoorden en vaker meebeslissen. Van het CBR werd gevraagd om IenW meer mee te nemen in de besluitvorming en dat op bepaalde punten eerst overeenstemming met IenW benodigd is alvorens verdere stappen gezet konden worden door het CBR.
- Het aangescherpt toezicht bestaat onder meer uit periodieke rapportages en regelmatige overleggen op bestuurlijk niveau. Ook de Kamer werd geïnformeerd over de voortgang van de reserveringstermijnen.
- Het aangescherpt toezicht heeft er toe geleid dat de focus van het CBR nog meer op het beheersen van de RG-crisis is komen te liggen en dat bedrijfsvoerings-vraagstukken zoals doelmatigheid minder aandacht hebben gekregen.

# Rolopvatting CBR en DGMO verdient duidelijker demarcatie, voor betere sturing zijn heldere KPI's nodig

## Analyse rol opdrachtgever

### Rol

lenW draagt verantwoordelijkheid voor het beleidsveld waarin het CBR publieke taken uitvoert en is daarmee tevens 'opdrachtgever' van het CBR. De **opdrachtgever kijkt vooral naar de kwaliteit en noodzaak van taken** die het CBR uitvoert en de politieke consequenties daarvan. Zijn de taken die het CBR uitvoert in opdracht van de opdrachtgever (nog) in overeenstemming met het beleid van het ministerie? De opdrachtgever is **beleidsverantwoordelijk voor de wetgeving** waarin de taken bij het CBR zijn belegd. In de praktijk is DGMO de belangrijkste opdrachtgever, naast andere opdrachtgevers voor wie het CBR specifieke taken uitvoert zoals DGLM. Hierbij worden de beleidsdirecties op juridisch gebied ondersteund door HBJZ.

Zie ook slide "Dialogo lenW en CBR over ketenversterking"  
*ketenversterking (doeltreffendheid)*

### Relatie

Het CBR stelt zich de laatste jaren proactiever op richting lenW en zou wat meer tegenwicht willen van lenW. Andersom heeft lenW het gevoel dat het CBR op de stoel van beleidsmaker gaat zitten. Dit blijkt ook uit het feit dat **lenW en het CBR soms verschillend denken** over de rol en taakopvatting van het CBR binnen de keten zoals binnen de rijkschoolbranche en medisch geschiktheid.

**Sinds 2021 maken lenW en CBR gebruik van een invoeringstoets** om aan de voorkant bij beleidsvorming inzicht te kunnen geven over de consequenties en haalbaarheid van beleid. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een uitvoeringstoets die antwoord geeft op de vraag of voorgenomen beleidswijzigingen uitvoerbaar zijn. De uitvoeringstoets gaat in op de volgende aspecten: *Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financiën, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie en Huisvesting*. Tot dusver verloopt gebruik van dit instrument goed en geeft DG Mobiliteit aan gevoelig te zijn voor (mogelijke) uitvoeringsproblematiek.


## Observaties

- Het CBR rapporteert aan de opdrachtgever door middel diverse rapportages. DGMO geeft aan behoefte te hebben aan rijkere rapportages maar kan zelf nog niet concreet formuleren welke informatie ze graag zouden willen zien en dient hierin voor zichzelf ook nog de doelstellingen scherp te krijgen.
- Het verschil van inzicht in rolopvatting is bijvoorbeeld duidelijk in de aanloop naar en in de opvolging van het rapport Roemer. Volgens CBR pakte DGMO haar rol onvoldoende en stapte zij om die reden zelf in de rol van aanjager en opvolger van dit rapport. DGMO en CBR zouden hun beider rolopvatting duidelijker moeten demarqueren.
- Los van KPI's op reserveringstermijnen is er geen heldere KPI-infrastructuur opgesteld om inzicht in de doelmatigheid van het CBR te bieden. Sturing vindt deels plaats op basis van signalen vanuit burgers, het ministerie of het CBR. De maatschappelijke onrust rondom de opgelopen wachttijden rechtvaardigde volgens lenW de focus op de bestaande KPI's. Wel heeft er onlangs een onderzoek plaatsgevonden naar KPI' over doeltreffendheid.

# De lessen uit de RG-crisis heeft de spelers uit de driehoek dichter bij elkaar gebracht

## 12 gouden regels driehoek CBR (samengevat)

---

1. We staan er samen voor dat het **CBR succesvol is en de opgedragen taken goed kan vervullen.**
  2. Overleggen doen we alleen:
    - a. Als het een duidelijk doel dient
    - b. De juiste deelnemers aan tafel zitten
    - c. Iedereen aan tafel zich heeft voorbereid
    - d. Het vergaderproces bekend is
    - e. Er tot slot heldere conclusies worden getrokken
  3. Onderscheid strategisch, tactisch en operationeel overleg en zorg dat ieder overleg deelnemers heeft op het vereiste niveau.
  4. Benut deze gouden regels niet alleen voor het formele, maar ook voor informele overleggen.
  5. Bepaal op basis van bovenstaande gouden regels in elk overleg je rol zo zuiver mogelijk.
  6. Realiseer je op basis van regel 5 ook waar je niet voor bent.
  7. Maak het speelveld niet te vol.
  8. Zorg voor goede informatievoorziening en vastlegging van een vergadering aan de relevante spelers.
  9. Verras elkaar niet.
  10. Het opstellen van de regels is één, het naleven is waar het om draait.
  11. Belangrijker dan het spreken is het echt naar elkaar luisteren en de ander willen begrijpen.
  12. Evalueer samen ten minste eens per half jaar of je nog voldoende op “de gouden regels” zit.
- 

## Observaties

---

- Door de crisissituatie waarin het CBR zich verkeerde zijn de spelers in de driehoek dichter naar elkaar toegetrokken. In 2020 is een externe adviseur aangesteld, die aan de hand van een drietal sessies ‘12 gouden regels’ heeft opgesteld die de onderlinge werkverhoudingen moesten verbeteren.
- Conclusie van de sessies was dat de driehoek door crisismodus in een samenwerking is geraakt waar de rollen zijn ‘verrommeld’. Hierdoor krijgt het model in de praktijk geen zuivere uitvoering en is behoefte om de rollen te verhelderen.
- De gouden regels zijn in zichzelf niet vernieuwend maar geven wel houvast bij het weer op scherp stellen van de rollen en het verbeteren van de onderlinge relaties. Echte sleutel tot succes in de samenwerking zijn niet de regels maar de houding van de mensen die de rol vertolken en hun begrip van en/of interesse in het werkveld van de ander. De laatste jaren is dit verbeterd.

# Het CBR heeft uit de RG-crisis geleerd meer naar buiten treden

## Analyse Stakeholders

### Gebruikersraad

Conform de Kaderwet ZBO's heeft het CBR een Gebruikersraad ingesteld die **het CBR adviseert bij de uitvoering van de taken**. De Leden van de Gebruikersraad kunnen voorstellen doen tot verbetering van werkwijzen en procedures. Tevens geeft de Gebruikersraad **advies over het concept tarievenvoorstel** dat door het CBR aan lenW wordt uitgebracht. De gebruikersraad bestaat uit:

- De Centrale gebruikersraad
- Sub-raden: 1) De Klantenraad, 2) De Geschiktheidsraad, 3) De Opleidingsraad en 4) Logistiek Transport en Personenvervoer raad

### CIECA

Het CBR is **lid van de Europese organisatie CIECA** welke is samengesteld uit instanties uit 35 landen verantwoordelijk voor het afnemen van de examens tot het behalen van het rijbewijs in hun land. Het CIECA is een Europese netwerkorganisatie waarin kennis wordt uitgewisseld.

### RDW

De RDW houdt toezicht op voertuigveiligheid heeft **meerdere raakvlakken** met het CBR, o.a. in relatie met opdrachtgever lenW, in Europese samenwerken (CIECA en EREG) en op vlak van kwaliteitsverbeteringen.

### Politie

Onder WWV artikel 130 is de politie is verplicht om bij bepaalde delicten (alcohol of drugs in het verkeer) een **mededeling in te dienen bij het CBR**.

### IBKI

Het **exameninstituut voor rijinstructeurs**. De rijinstructeurs leiden kandidaten op voordat ze examen afleggen bij het CBR.

## Observaties

- Zowel het CBR als de ketenpartners geven in interviews aan dat het CBR een naar binnen gekeerde organisatie was. Tot twee jaar geleden vonden weinig externe overleggen plaats.
- Inmiddels investeert het CBR in relatiemanagement en is dit (structureel) ingeregeld, ondanks dat dit in het begin schuurde.
- Hierbij speelt mee dat het vertrouwen voor die tijd broos was en de gunfactor was weg. Dit is inmiddels wel verbeterd – wat ook blijkt uit het reputatieonderzoek.
- Het CBR zou volgens de verschillende partijen een grotere rol kunnen nemen in het agenderen van belangrijke ontwikkelingen richting lenW en daarin samen optrekken met de ketenpartners.

# CBR heeft in '20 relatiemanagement ingeregeld en in '22 reputatieonderzoek uitgevoerd onder strategische partners

## Analyse relatiemanagement

### Conclusies (*citaat*)

- 1 "Het vertrouwen in het CBR is grotendeels hersteld, maar de organisatie blijft kwetsbaar voor nieuwe issues"
- 2 "De belangrijkste kerntaken worden naar behoren uitgevoerd"
- 3 "CBR heeft een eerste verbeterslag gemaakt in de organisatie en dienstverlening, maar verslappen is uit den boze"
- 4 "Klantgerichtheid moet beter om een publieke dienstverlener te worden"
- 5 "Op communicatie valt nog veel te winnen"
- 6 "Innovatie staat laag op de agenda"
- 7 "Het CBR staat niet te boek als een visionaire organisatie en toont in de ogen van de stakeholders nog onvoldoende leiderschap"
- 8 "Het CBR vervult een belangrijkste maatschappelijke rol op het gebied van verkeersveiligheid, maar kan meer van waarde zijn door haar kennis te delen"

### Aanbevelingen (*citaat*)

- 1 "Neem de klant als (enig) uitgangspunt"
- 2 "Investeer in excellente communicatie en informatievoorziening"
- 3 "Samen sterker op het gebied van verkeerveiligheid"
- 4 "Investeren in innovatie"
- 5 "Het CBR als kennisknooppunt"

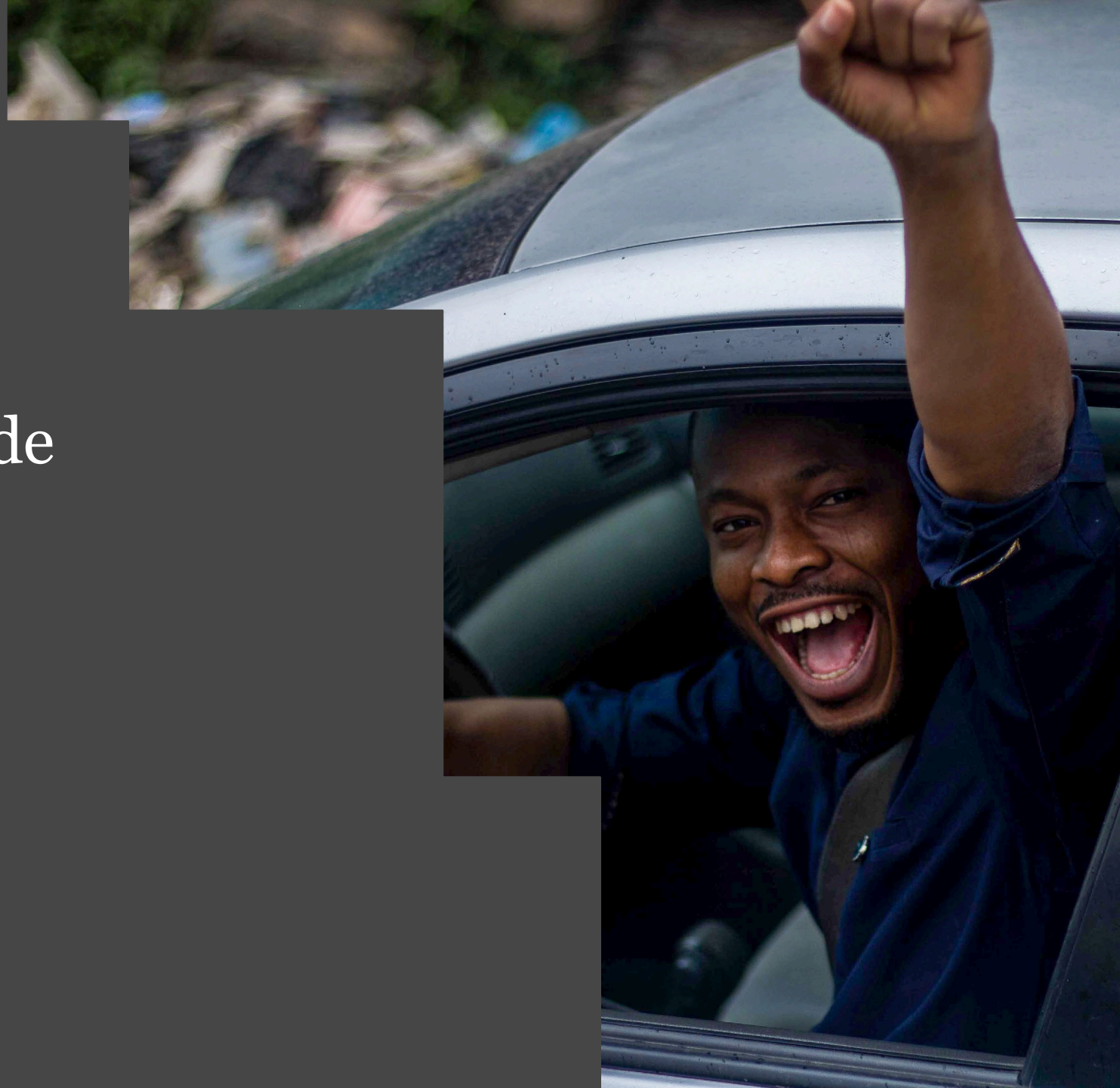
## Observaties

- In 2022 heeft het CBR een reputatieonderzoek onder strategische ketenpartners laten uitvoeren (consumentenbelang, brancheverenigingen, semioverheid en medische keuring)
- Voor 2022, in de onderzoeksperiode, heeft CBR geen onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van ketenpartners
- De conclusies en aanbevelingen uit het reputatieonderzoek zijn links op deze pagina geciteerd – een eenduidige conclusie kunnen wij hier niet uit trekken
- CBR geeft zelf aan vanaf 2020 ingezet te hebben op het structureel inregelen van relatiemanagement – uit gesprekken begrijpen wij dat de positieve resultaten uit het reputatieonderzoek daar een direct gevolg van zouden zijn



## 5. Aandachtspunten voor de toekomst

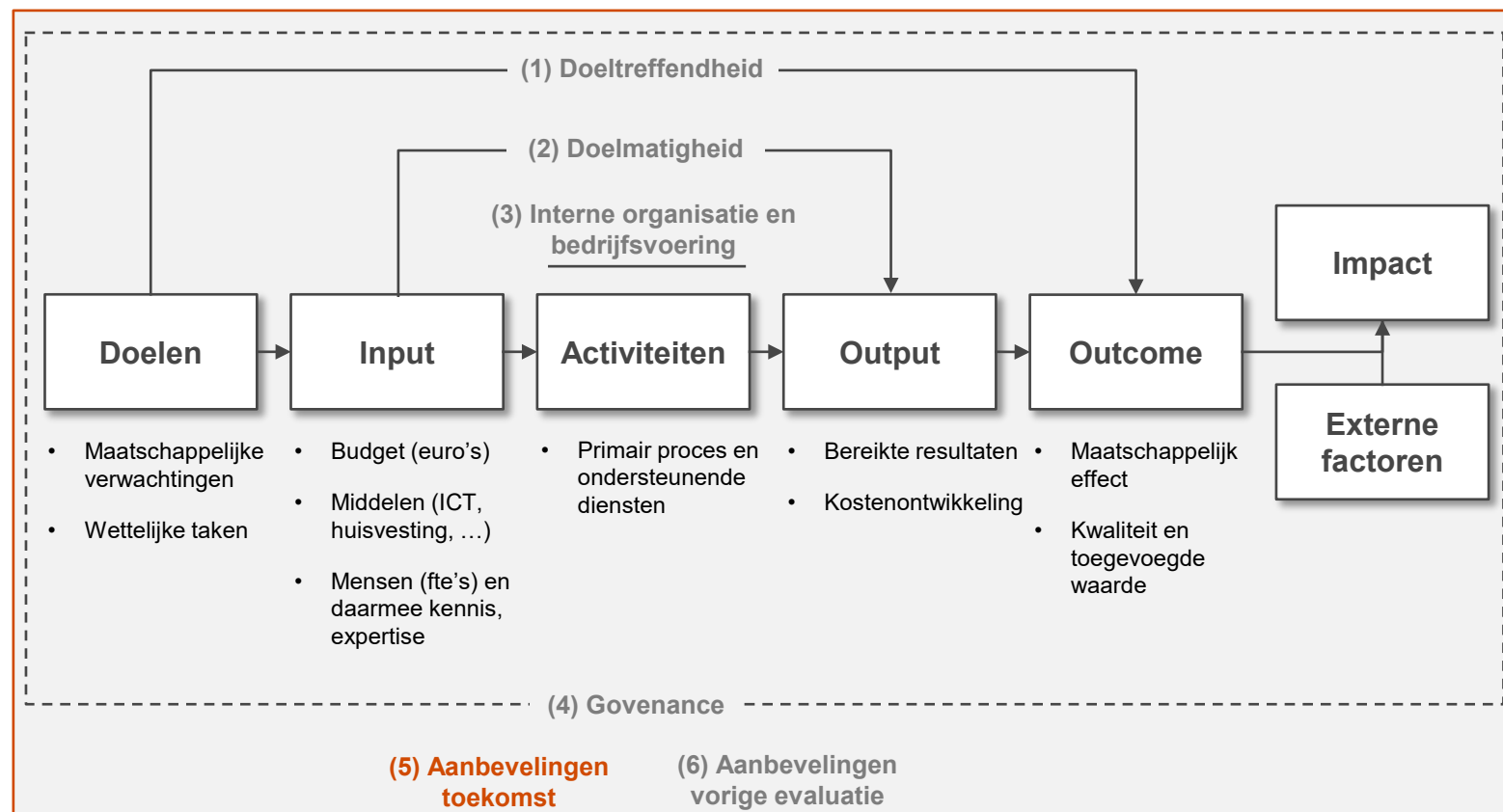
- A. Strategie
- B. Innovatie en verandervermogen
- C. Werk aan Uitvoering



# Onderzoekskader en inhoudsopgave

**Aandachtspunten voor de toekomst** komen voort uit de doeltreffendheidsanalyse. Aandachtspunten voor de toekomst zijn die punten die de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie in gevaar (kunnen) brengen, zoals technologische (disruptieve) ontwikkelingen of (sterk) wijzigende wet- en regelgeving. De vraag of de organisatie klaar is voor de toekomst is hangt af van de mate waarin de organisatie flexibel en adaptief is om mee te bewegen met maatschappelijke trends en hierin relevant kan blijven.

## Systemtheorie evaluatie doelmatigheid en doeltreffendheid



## Beoordeelde elementen volgens uit afgestemd onderzoekskader

**Aandachtspunten die maatschappelijke meerwaarde van de organisatie in gevaar (kunnen) brengen**

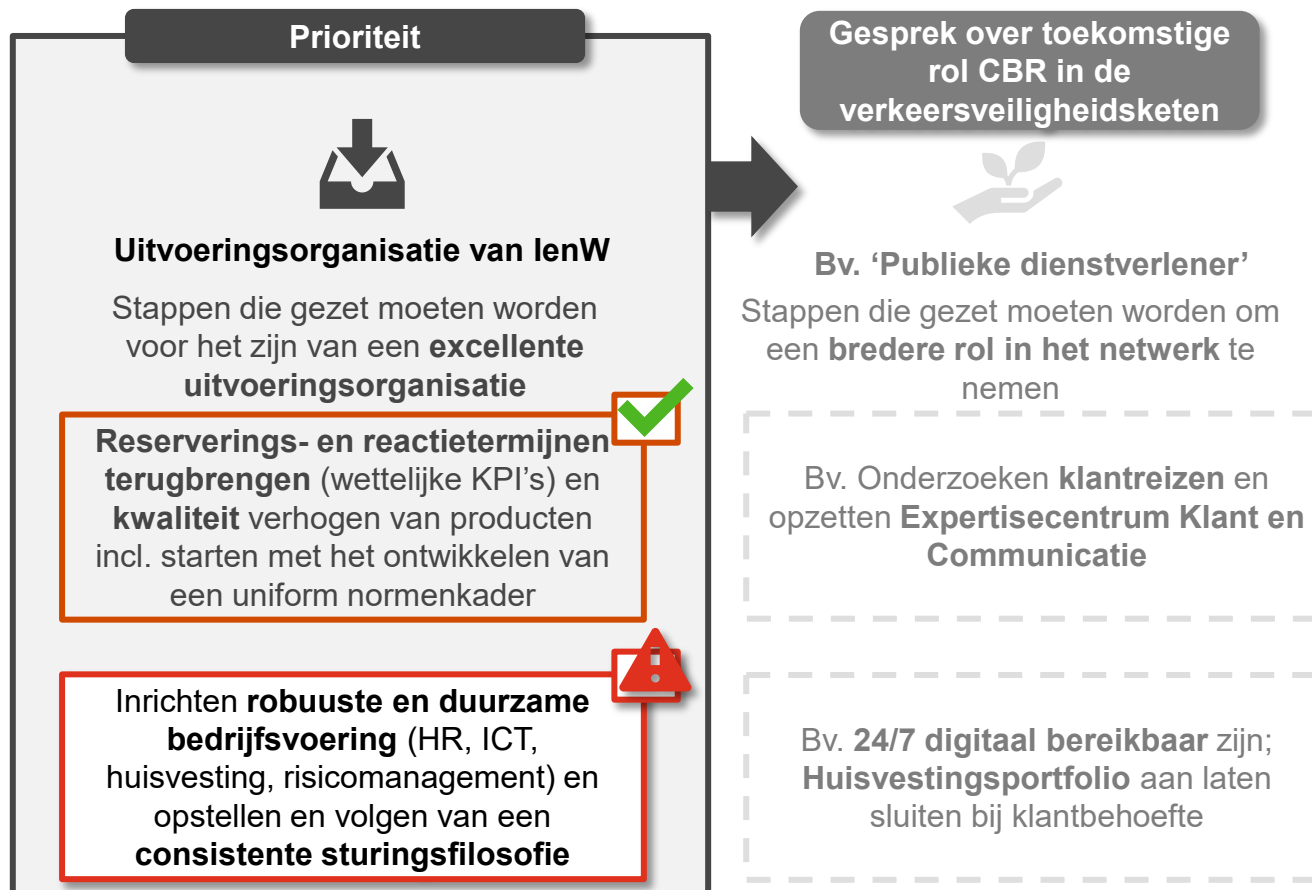
- Strategie
- Innovatie en verandervermogen
- Werk aan Uitvoering

Zie bijlage voor het volledige onderzoekskader

# Transitie naar verbreding van eigen rol in het netwerk vraagt allereerst het wegwerken van de achterstanden in de bedrijfsvoering

## Analyse voortgang strategie

## Observaties



- Het CBR uit in haar ambitiesdocument<sup>1</sup> de ambitie om de transitie te maken van uitvoerder naar publieke dienstverlener. Deze beweging is reeds zichtbaar in verschillende initiatieven die zijn gestart zoals het opzetten van de afdeling Expertisecentrum Klant.
- Randvoorwaardelijk hieraan is dat alle aspecten van een excellente uitvoeringsorganisatie op orde zijn. Een excellente taakuitvoering vereist een robuuste bedrijfsvoering die het primair proces ondersteunt. Uit onze analyse volgt dat de bedrijfsvoering op belangrijke elementen kwetsbaar is.
- Het is de aanbeveling om, alvorens het gesprek met eigenaar en beleidsmatig verantwoordelijken aan te gaan over de toekomstige rol van het CBR in de verkeersveiligheidsketen, van belang dat het CBR zich primair focust op het wegwerken van de aandachtspunten in de bedrijfsvoering en het formuleren van een sturingsfilosofie die consistent gevolgd kan worden

# Op orde krijgen bedrijfsvoering is van belang omdat de context snel verandert

## Dynamiek verkeersveiligheidsdomein

## Observaties



- Het is van belang dat de bedrijfsvoering snel op orde is aangezien de keten van verkeersveiligheid in beweging is. De primaire spelers en hun primaire rolopvatting zijn hiernaast schematisch weergegeven
- Nieuwe technologie verplaatst het gedrag van de bestuurder naar de auto waardoor entiteiten in het verkeersveiligheidsdomein (CBR en RDW) qua taakuitvoering naar elkaar toe groeien
- Derhalve is het van belang dat CBR deze ontwikkeling in de gaten houdt en expertise inbrengt bij lenW waar nodig
- In deze is lenW echter primair verantwoordelijk voor het uitdenken van een visie op het netwerk, en strategie: wie pakt welke rol, zowel op verkeersveiligheid (zie pagina 74) als in het licht van de WaU (zie pagina 75)
- De rol van het CBR ziet op actieve deelname en inbreng van eigen expertise om deze strategie en visie van lenW vorm te geven

# CBR heeft de informatie die nodig is voor het opstellen van een visie op de doorontwikkeling van de verkeersveiligheidsketen

## Analyse innovatie werkprogramma

## Observaties

### Innovatie werkprogramma 2020 - 2024

Aanleiding	FMB '20-'24: naast het huis op orde brengen en houden is er ruimte voor <b>vernieuwing en het doorontwikkelen van producten, diensten, organisatie en klantbeleving</b>
Basis	'Vernieuwing vloeit uit de strategische visie om een <b>optimale dienstverlener te worden bij wie de klant centraal staat</b> en is mede gebaseerd op het Strategisch Plan Vekeersveiligheid 2030, wijzigingen in wet- en regelgeving, de (politieke) actualiteit en nieuwe toets-technieken en inzichten'
Clusters	<b>(1)</b> Vernieuwing en doorontwikkeling van producten en diensten; <b>(2) Vernieuwing en doorontwikkeling van de wijze waarop we producten en diensten aanbieden aan burgers;</b> <b>(3)</b> Verbeteren van de effectiviteit, efficiëntie en daarmee de kwaliteit van de ketens; <b>(4)</b> Verrijken en toepasbaar maken van alle data, informatie en kennis die het CBR in huis heeft
Methode	<b>(1)</b> CBR heeft innovatie belegt bij een <b>R&amp;D team</b> , dat de buitenwereld proactief volgt en ideeën slim naar de CBR-organisatie vertaald; <b>(2)</b> Vanuit het innovatieteam wordt <b>hybride samengewerkt</b> met de business om voldoende capaciteit te borgen; <b>(3)</b> Een <b>Innovation Board en een innovatiefunnel</b> wordt opgericht om innovatie te stimuleren en kansrijke ideeën te identificeren en door te ontwikkelen
Resultaten	<b>Resultaten zijn nog niet zichtbaar</b> omdat het programma nog in uitvoering is. Hiervoor zijn reeds <b>22 initiatieven zijn geïdentificeerd</b> uit de organisatie

- CBR heeft in '20 een 'Innovatiewerk programma' uitgelijnd hoe zij ontwikkelingen in de gaten houdt en hoe zij innovatie in de eigen organisatie kan inbedden – wij achten dit van belang gezien de technologische innovaties op verkeersveiligheidsgebied zich snel ontwikkelen (vb. autonoom rijden)
- Om innovatie aan te jagen in de organisatie is CBR voornemens een innovatiepanel op te richten die snel en kundig een innovatievoorstel kan beoordelen. Ook kan het innovatiepanel ondersteunen in het opzetten van onderzoek in de divisies en onderzoek begeleiden
- Resultaten zijn nog niet zichtbaar omdat het programma nog in uitvoering is
- Wel heeft het CBR's R&D team, die ook als aanjager van innovatie fungeert, inmiddels (in '22) een eerste set aan initiatieven opgesteld, resulterend in 22 initiatieven
- Uit gesprekken begrijpen wij echter dat het implementeren van innovaties uitdagend is omdat de wetgevende kaders strak zijn ingeregeld. Ergo, nauwe samenwerking met lenW is randvoorwaardelijk.



# WaU heeft aandacht van het CBR – voor een succesvolle werking is invulling van aantal randvoorwaarden van belang

## Analyse van CBR en de aanbevelingen Werk aan Uitvoering

Handelingsperspectief WaU	Wijze van aandacht door CBR (voorbeeld – niet uitputtend)	Randvoorwaarden voor succesvolle werking (n.a.v. evaluatie PwC)
<b>1. Verbeteren dienstverlening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leggen van focus op het worden van een publieke dienstverlener</li> <li>Het opzetten EKC en klantreizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijfsvoering op orde hebben</li> <li>KPI's op kerntaken</li> </ul>
<b>2. Versnellen digitale agenda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Updaten digitale omgeving 'MijnCBR'</li> <li>Hernieuwen volledige applicatie landschap en inrichten demand-organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voldoende (IT-) uitvoeringskracht</li> </ul>
<b>3. Opruimen en vernieuwen wet- en regelgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken stafdirectie BBJZ</li> <li>Kennis delen m.b.t. nut en noodzaak van aandoeningen op rijgeschiktheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrouwbare taakuitvoering</li> <li>Nauwe samenwerking tussen lenW (beleid) en CBR</li> </ul>
<b>4. Intensiveren samenwerking en sturing binnen de driehoek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen 12 gouden regels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oprechte interesse en wil van begrip van anders rol en positie</li> </ul>
<b>5. Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afsluiten nieuwe CAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erken en borg het (toenemend) belang van HR in de organisatie</li> </ul>
<b>6. Rol van de politiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leveren bijdragen aan TCU</li> <li>Opstellen 'Knelpuntenbrief'</li> <li>Directeur CBR is trekker van dit spoor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrouwbare excellente taakuitvoering</li> </ul>

## Observaties

- CBR beoogt middels verschillende initiatieven invulling te geven aan de WaU en daarmee haar publieke dienstverlening te verbeteren
- Meest prominente ambitie van het CBR hierin is de beoogde transformatie van een uitvoerder naar een publieke dienstverlener zoals is uitgelijnd in de Strategische Koers 2026
- Deze Strategische Koers en het merendeel van de ingezette initiatieven is recent opgeleverd – de werking heeft zich daartoe op de meeste onderdelen nog niet bewezen
- Voor een succesvolle invulling van de initiatieven zijn verschillende randvoorwaarden van cruciaal belang

## 6. Opvolging aanbevelingen voorgaande evaluatie

# Opvolging aanbevelingen uit voorgaande evaluatie (2017) (1/2)

# Aanbeveling uit voorgaande evaluatie (citaten)	Opvolging
<p>1 <i>“De ontwikkeling van de organisatie op een aantal relevante aandachtspunten als basis om wendbaarder en kostenefficiënter te worden om zo ook ruimte voor innovatie- en executiekracht te creëren. Concreet gaat het om:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="165 592 1261 763"><i>a. <b>Personeel:</b> aanpak van de hoogte van personeelskosten en het opstellen van een strategische personeel planning (SPP) om zicht te krijgen op de omvang en competenties van het personeelsbestand en het verwachte verloop hierin;</i></li><li data-bbox="165 778 1261 906"><i>b. <b>ICT:</b> Succesvolle afronding van het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur en de uitrol van de IT uit dit programma naar de rest van de organisatie</i></li><li data-bbox="165 921 1261 1106"><i>c. <b>KPI's:</b> de prestatie-indicatoren op Rijvaardigheid en Rijgeschiktheid moeten gehaald worden. Ook sturing op basis van KPI's op kostendekkendheid en omvang Eigen Vermogen verdient aandacht komende jaren”</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1286 392 2453 706"><b>a. Aanbeveling deels opgevolgd.</b> De personele lasten per FTE zijn gedaald en het CBR heeft beleid gevoerd op beheersing van personele lasten. Het CBR heeft de P-lasten beheerst door de afsluiting van een aantal CAO's in de evaluatieperiode waarbij versoeringen zijn toegepast: minder ATV dagen, loonmatiging en niet indexeren van de leaseregeling. Een strategische personeel planning is niet opgesteld – dit blijft in de huidige evaluatie staan als één van de meest urgente aanbevelingen (zie ook <a href="#">HR</a>).</li><li data-bbox="1286 721 2453 892"><b>b. Aanbeveling deels opgevolgd.</b> Rijgeschiktheid aan het Stuur is uiteindelijk uitgerold binnen Rijgeschiktheid, maar bewust niet naar de rest van de organisatie omdat duidelijk werd dat de beoogde baten nooit gerealiseerd zouden worden.</li><li data-bbox="1286 906 2453 1306"><b>c. Aanbeveling opgevolgd.</b> Wettelijke normen zijn grotendeels niet behaald als gevolg van problemen rondom medische beoordeling en corona. Echter stellen wij voor om andere KPI's te hanteren gezien deze weinig inzicht geven in de operatie (zie ook <a href="#">capaciteit</a>). Ondanks het voornemen om kruissubsidiëring weg te nemen zijn CBR en IenW er niet in geslaagd om deze terug te brengen binnen de bandbreedte van 5% (zie ook pagina <a href="#">kostendekkendheid</a>). Eigen vermogen was enkel in '19 en '20 onder de ondergrens als gevolg van Rijgeschiktheids- en coronacrisis (zie ook pagina <a href="#">eigen vermogen</a>).</li></ul>

*Gaat verder op volgende pagina*

# Opvolging aanbevelingen uit voorgaande evaluatie (2017)

## (2/2)

# Aanbeveling uit voorgaande evaluatie (citaten)	Opvolging
<p>2 <i>“Innovatie en executiekracht om waarde te kunnen toevoegen aan de keten. Als CBR een rol van toegevoegde waarde wil blijven spelen in de keten, moet zij iets kunnen brengen: oplossingen voor de burger die aansluiten bij maatschappelijke (technologische) ontwikkelingen. De snelheid van deze ontwikkelingen maakt dat het CBR ook zelf innovatief moet zijn. Dit is niet alleen verantwoordelijkheid van het CBR. Wij zien hierin ook een belangrijk voor lenM om te zorgen voor regie in de keten en het tijdig aanpassen van wetgeving”</i></p>	<p><b>Aanbeveling opgevolgd.</b> CBR heeft een R&amp;D-afdeling ingericht en heeft middels het Innovatie Werkprogramma uitgelijnd hoe zij haar innovatiekracht beoogt in te zetten. Hiermee brengt CBR de informatie die nodig is voor het opstellen van een visie op de doorontwikkeling van de verkeersveiligheidsketen (zie ook pagina <a href="#">aandachtspunten voor de toekomst</a>).</p>

Onderbouwing

# Wettelijke normen geven weinig inzicht in de prestaties van het CBR waardoor sturen op doeltreffendheid lastig is

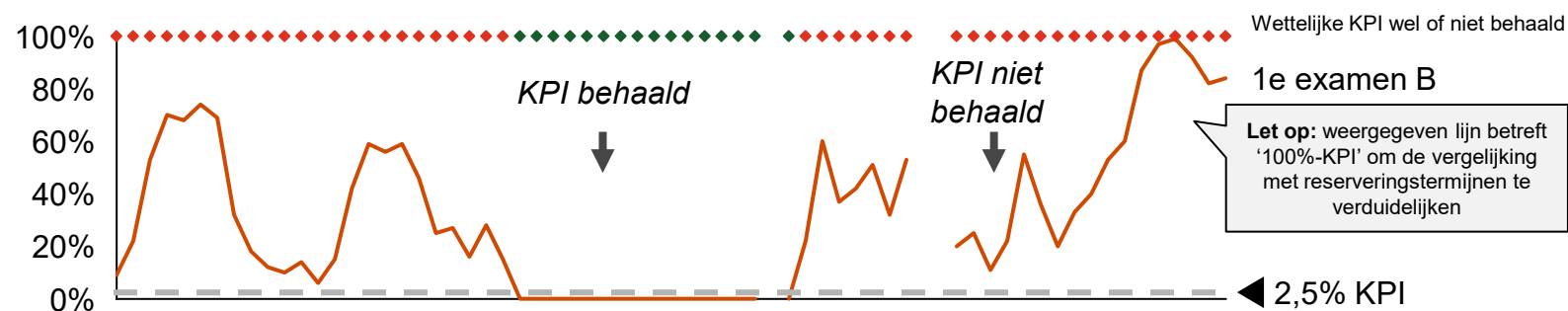
## Analyse daadwerkelijke reserveringstermijnen 1<sup>e</sup> examen B

## Observaties

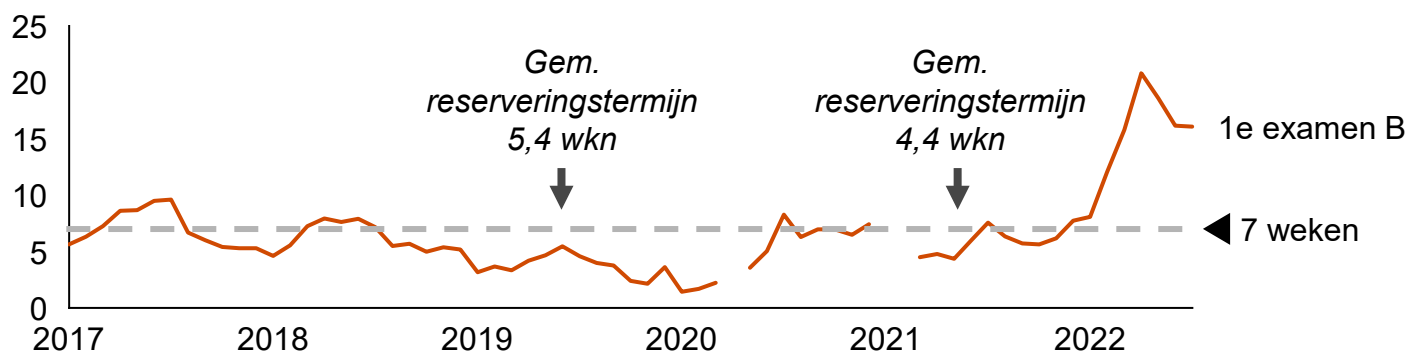
### Voorbeeld KPI scoring en daadwerkelijke reserveringstermijn 1<sup>e</sup> examen B

2017 - 2022

#### KPI scores 1<sup>e</sup> examen B (KPI score opgebouwd: 100% (minus) KPI score)



#### Gemiddelde reserveringstermijn in weken



- De KPI's geven aan of de wachttijd binnen óf buiten de wettelijke norm was. De hoogte van de KPI score hangt niet samen met de daadwerkelijke reserveringstermijn
- De pijlen in het linker figuur illustreren deze tegenstelling: in 2019 was de KPI behaald met een gemiddelde wachttijd van 5,4 weken, terwijl in 2020 de KPI niet was behaald met een kortere gemiddelde wachttijd van 4,4 weken
- Dit kent twee mogelijke oorzaken: (1) de spreiding van de reserveringstermijnen tussen verschillende locaties was in 2020 groter, en kon worden beïnvloed door het CBR, en/of (2) examens werden verder vooruit gepland, hetgeen het CBR niet (direct) kan beïnvloeden. De KPI maakt dit verschil niet inzichtelijk.
- De wettelijke KPI's geven daarmee weinig inzicht in de prestaties van het CBR en daarmee de doeltreffende sturing op capaciteit



# Gem. reserveringstermijnen geven ook weinig inzicht in de prestaties van het CBR: vooruitgeplande examens geven ruis

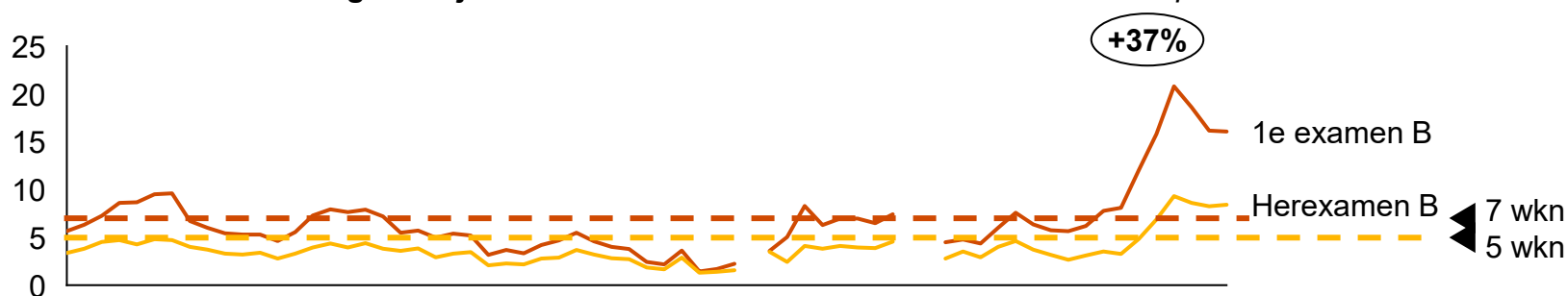
## Analyse daadwerkelijke reserveringstermijnen 1<sup>e</sup> examen B en hereamen

## Observaties

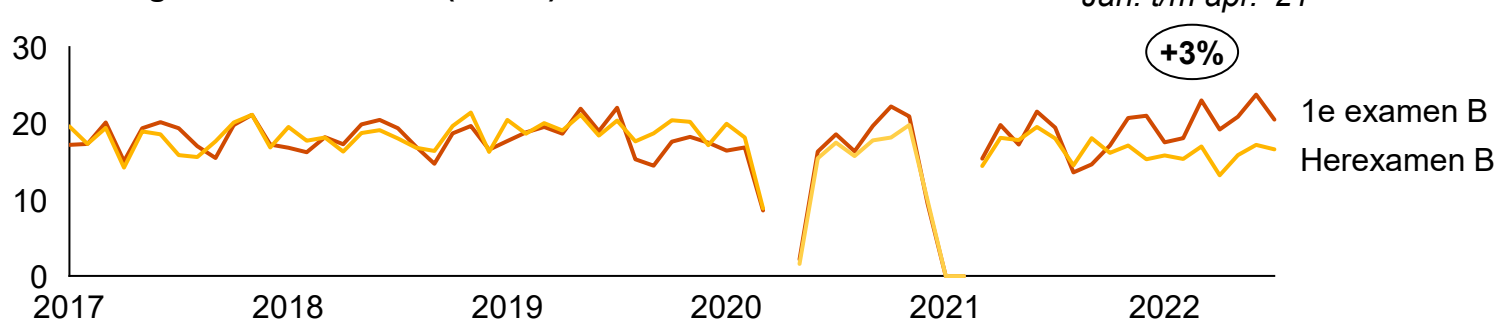
Gemiddelde reserveringstermijn in weken vs. het aantal afgenomen examens (x 1.000)

2017 - 2022

Gemiddelde reserveringstermijn in weken



Aantal afgenomen examens (\*1.000)



- In managementrapportages maakt het CBR zelf de gemiddelde reserveringstermijn inzichtelijk. Hoewel de gemiddelde reserveringstermijnen meer inzicht geven in de doeltreffendheid van het CBR dan de wettelijke KPI's, geeft het echter alsnog weinig inzicht in de ingezette capaciteit door, en daarmee de prestaties van, het CBR
- Voorbeeld: Bij de pijlen in het linker figuur is de gemiddelde reserveringstermijn sterk opgelopen van jan. t/m apr. '21 (+37% CAGR) doordat examens ver vooruit werden gereserveerd/gepland na corona. Dit zegt echter weinig over de prestaties van het CBR gezien het niet in verhouding staat tot het aantal afgenomen examens in dezelfde periode (+3% CAGR) – dit laatste zegt daarentegen wel degelijk wat over de prestatie van het CBR
- Het vooruitplannen van examens geeft ruis: de gemiddelde reserveringstermijnen geven daarmee weinig inzicht in de prestaties van het CBR
- Sturing op de gemiddelde reserveringstermijn zou daarmee leiden tot onrealistische en onnodige schommelingen in de in te zetten capaciteit

# Kwaliteit van examenproducten is over het algemeen op orde – wel dient ingezet te worden op uniformering van normering

## Analyse nulmeting normenkader examendivisies '21

De resultaten zijn vastgesteld door de eigen divisie – CBR heeft geen AO/IC om dit uniform vast te stellen

	Particuliere markt	Beroepsmarkt (divisie CCV)
<b>Theorie</b>	Certificering product (RCEC)	✗
	Toevoegen items en varianten	✓
	Betrouwbaarheid	✓
	Bandbreedte slagingspercentage	✓
	Reserveringstermijnen	✓
	Klanttevredenheid	✓
<b>Praktijk</b>	Certificering product (RCEC)	✓ / ✗ <sup>2</sup>
	Opleiding en bijscholing	✓
	Bandbreedte slagingspercentage	✓ / ✗ <sup>3</sup>
	Klanttevredenheid	✓
	Reserveringstermijn	✓
	Klanttevredenheid	✓

## Observaties

- In de nulmeting is reeds geconcludeerd dat de kwaliteit van de examenproducten over het algemeen op orde is
- Het is volgens het CBR wel van belang dat binnen de examendivisies:
  - uniform beleid met betrekking tot de inzet van externe audits voor het certificeren van producten dient te worden gerealiseerd; CBR heeft hier reeds een voorstel voor gedaan waarin de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inzet van certificering per product zijn gewogen<sup>1</sup>
  - zoveel mogelijk gezocht dient te worden naar eenduidige en vergelijkbare normeringen en KPI's
- Uit gesprekken begrijpen wij dat divisie Rijvaardigheid de afgelopen jaren kwaliteitsslagen heeft doorgevoerd naar aanleiding van een zelf uitgevraagde externe audit in 2018: het huidige examen voldoet daarmee volledig aan de geldende wet- en regelgeving. Ook zijn er kwaliteitsslagen gemaakt t.a.v. de kwaliteit van examinatoren

# Kwaliteitsbeleid Rijgeschiktheid behoeft aandacht – de focus lag de afgelopen jaren op het wegwerken van de achterstanden

## Analyse nulmeting normenkader divisie Rijgeschiktheid '21

De resultaten zijn vastgesteld door de eigen divisie – CBR heeft geen AO/IC om dit uniform vast te stellen

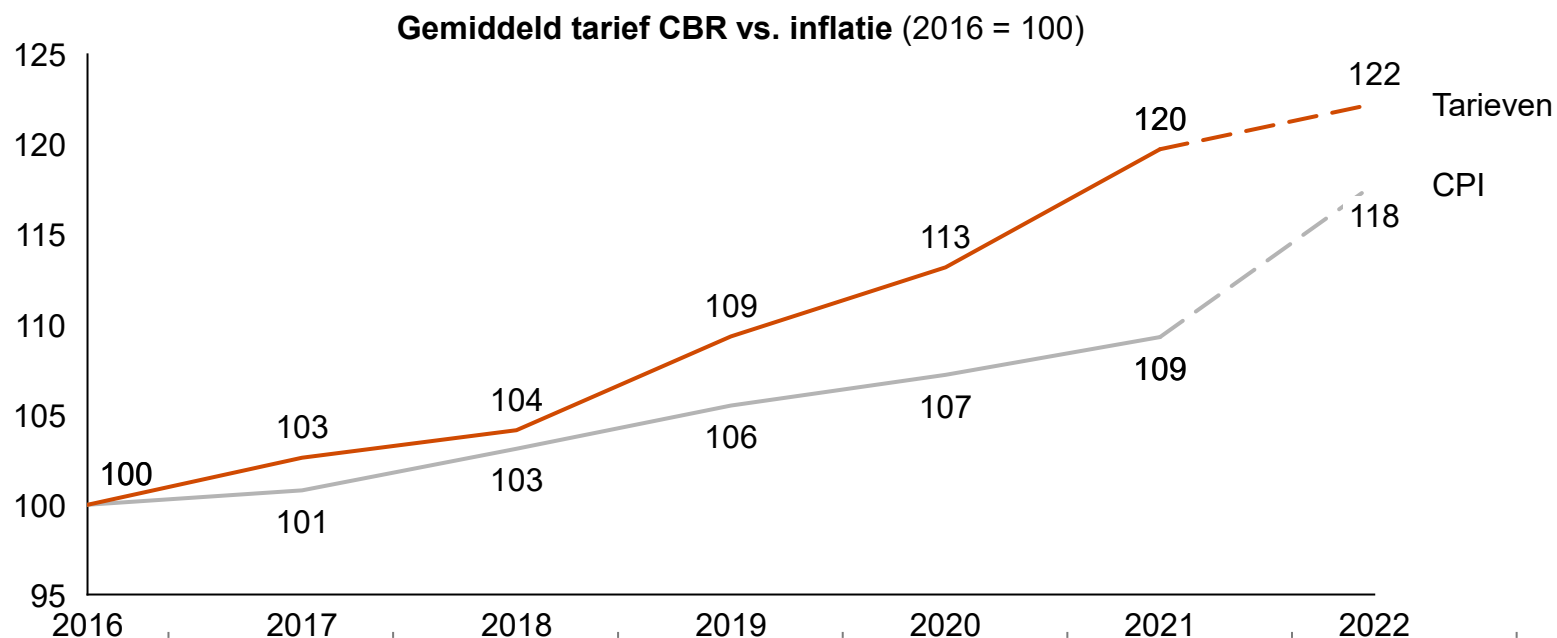
		Nulmeting '21
Gezondheidsverklaringen	Opleiding personeel	~
	Bijscholing personeel ('kwaliteitsborging')	✗
	Controle op bevoegd en bekwaam personeel	✗
	Juistheid automatische besluitvorming	✓
	Kwaliteitseisen externen	✓
	Reactietermijn	✓
	Klanttevredenheid	✗
Mededelingen	Bandbreedte handmatige besluitvorming	~
	Juistheid automatische besluitvorming	✗
	Controle op bevoegd en bekwaam personeel	~
	Klanttevredenheid	~
	Initiële productkwaliteit EM	~
	Kwaliteitseisen externen	~
	Reactietermijn en doorlooptijd	~

## Observaties

- De focus van Rijgeschiktheid lag de afgelopen jaren op het oplossen van het probleem, het wegwerken van de dossiers en het behalen van de reactietermijnen – focus op kwaliteit was daarmee ondergeschikt
- In de nulmeting is ook terug te zien dat de divisie Rijgeschiktheid wat betreft kwaliteitsbeleid aandacht behoeft:
  - Kaders en sturing op gevolgde opleiding medewerkers is onvoldoende; de kwaliteit van de opleiding voor medewerkers Gezondheidsverklaringen kan bijvoorbeeld nog niet worden aangetoond
  - Kwaliteitsborging is onvoldoende aanwezig
- Uit gesprekken begrijpen wij dat CBR prioriteit aan de kwaliteit van Rijgeschiktheid gaat geven

# De tarieven van het CBR zijn van '16 tot '21 harder (2x) gestegen dan CPI in dezelfde periode

## Analyse tariefstijging



### Jaar op Jaar (JoJ) mutaties

CBR	2,6%	1,5%	5,0%	3,5%	5,8%	Lopend
CPI	0,8%	2,3%	2,4%	1,7%	2,1%	Lopend

Hogere en lagere JoJ mutatie

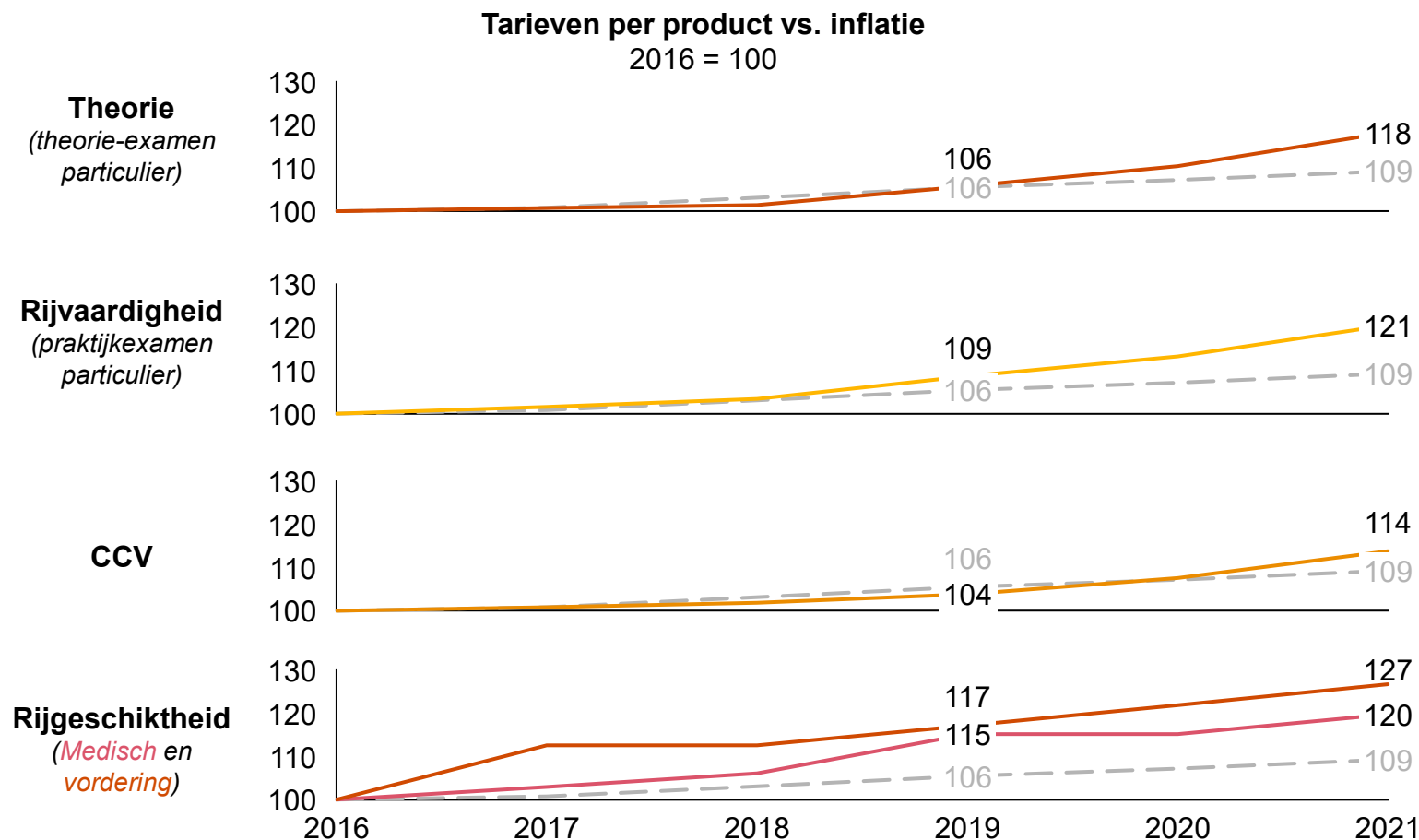
## Observaties

- Van '16-'21 zijn CBR's tarieven gestegen met 18% terwijl CPI is gestegen met 9% - CBR's tarieven zijn daarmee dubbel zo hard gestegen
- Jaar op Jaar (JoJ) mutaties van het CBR zijn, met uitzondering van 2018, elk jaar hoger dan die van CPI – deze mutatie is ook elk jaar meer dan twee keer zo hoog
- Daarmee concluderen wij dat de tarieven van het CBR minder betaalbaar zijn geworden
- In '22 is de verwachting dat de tarieven minder hard stijgen dan de CPI – in dat jaar worden de tarieven naar verwachting betaalbaarder met name als gevolg van de hoge inflatie

*Deepdive in tariefstijging per product op volgende pagina*

# Alle tarieven zijn harder gestegen dan inflatie

## Analyse tariefontwikkeling vs. inflatie



## Observaties

- Van '16-'21 zijn de tarieven van alle producten sneller gestegen dan de inflatie – wat impliceert dat alle producten minder betaalbaar zijn geworden
- Het grootste verschil tussen tarief en inflatie is te zien bij **vorderingen** in Rijgeschiktheid – echter als deze tarieven kostendekkend waren gestegen was de stijging van de tarieven bij Rijgeschiktheid nog scherper geweest
- Ook de tarieven voor **medische rijgeschiktheid** zijn scherp gestegen – met name gedreven door de problematiek bij Rijgeschiktheid. In '20 is om deze reden wel gekozen om de tarieven niet te verhogen, gezien dat niet in lijn was met het niveau van service dat geboden werd op dit onderdeel

# Tarieven Theorie en CCV zitten boven de kostprijs en Rijvaardigheid zit onder de kostprijs

## Analyse tarieven vs. kostprijzen

	Tarieven vs. Kostprijs (o.b.v. netto resultaat)					
	2017	2018	2019	2020	2021	
Tarief <b>Theorie</b> is..	1,47x	1,44x	1,46x	1,34x	1,44x	.. de kostprijs
Tarief <b>Rijvaardigheid</b> is..	0,99x	1,00x	1,02x	0,79x	0,86x	.. de kostprijs
Tarief <b>CCV</b> is..	1,19x	1,16x	1,20x	1,17x	1,20x	.. de kostprijs
Tarief <b>Rijgeschiktheid</b> is..	0,70x	0,61x	0,52x	0,49x	0,76x	.. de kostprijs

Tarief hoger en lager dan kostprijs (binnen bandbreedte van +/- 5%)

## Observaties

- Indien de betaalbaarheid is gedefinieerd als het in lijn zijn van de tarieven met de kostprijs dan is Rijgeschiktheid betaalbaarder dan Theorie en CCV
- Echter hebben wij uit interviews vernomen dat geluiden vanuit het veld juist op het tegengestelde wijzen: tarieven voor Theorie zouden aan de lage kant zijn en die van Rijgeschiktheid aan de hoge kant
- Het 'laag gepercipieerde' tarief voor Theorie zou mogelijk resulteren in kandidaten die relatief vaker opgaan voor het examen omdat het betaalbaar is
- Ondanks deze geluiden is er geen onderzoek geweest naar de betaalbaarheid van de betreffende producten
- N.a.v. vaststelling van strategische koers en contra-intuïtie om tarieven TH te verlagen RG te verhogen staat kostendekkendheid wederom ter discussie



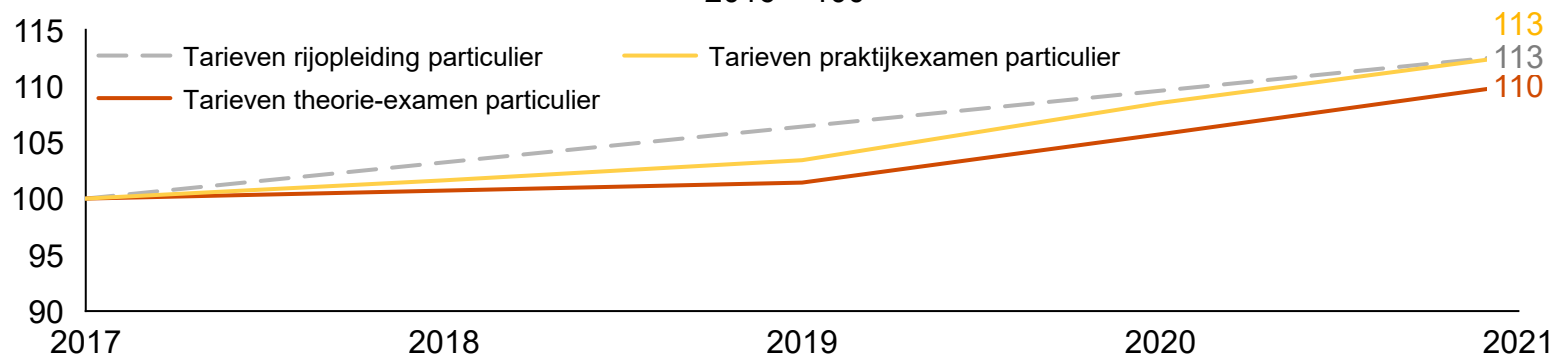
# Examentarieven zijn even betaalbaar gebleven vergeleken met de opleidingskosten en zijn substantieel voor een 18-jarige

## Analyse tarieven van particuliere examens

## Observaties

Ontwikkeling tarieven particuliere examens vs. gemiddelde tarief van de rijopleiding<sup>1</sup>

2016 = 100



Kosten examens rijbewijs 18-jarige<sup>1</sup>

2022

Casus: 18-jarige haalt rijbewijs	In '22
Gemiddelde kosten rijlessen <sup>2</sup>	€2,038
Gemiddelde kosten theorie-examen (2,6 examens <sup>3</sup> )	€97,15
Gemiddelde kosten praktijkexamen (1,9 examens <sup>3</sup> )	€232,19
Minimum loon 18-jarige	€5,63 per uur

### Kosten examinering..

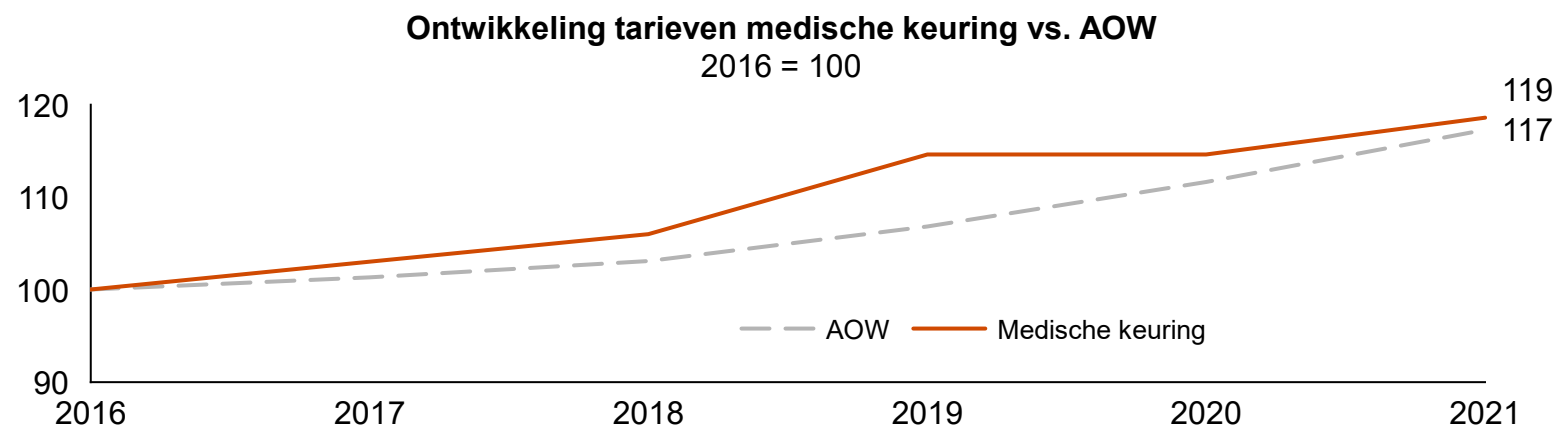
..maken 14% van de kosten van het rijbewijs uit

..staat gelijk aan 58 uur werken

- CBR's tarieven ontwikkelde zich tot en met 2021 volgens eenzelfde lijn als die van de rijopleiding wat impliceert dat CBR's tarieven ten opzichte van de rijopleiding even betaalbaar zijn gebleven
- De kosten voor de examinering maken ca. 14% van de totale kosten van de rijopleiding uit en zijn daarmee niet verwaarloosbaar
- CBR kan daarmee invloed uitoefenen op de betaalbaarheid van het behalen van het rijbewijs
- Daarbij komt dat de kosten voor examinering voor een 18-jarige (>50% van de praktijkexamens bij Rijvaardigheid betreffen personen <19 jaar) gelijk staan aan 58 uur werken tegen minimum loon voor een 18-jarige
- De kosten voor examinering van een 18-jarige zijn daarmee substantieel

# Tarief voor 75+ keuring is even betaalbaar gebleven en zijn laag vergeleken met de lasten van het hebben van een auto

## Analyse tarieven 75+-keuring



### Kosten 75+ keuring 2022

Casus: 75+ keuring	In '22
Geldigheid vernieuwde rijbewijs	5 jaar
Kosten indienen gezondheidsverklaring	€41,50
Kosten medische keuring (15 min. directe en 15 min. indirecte tijd)	€94,33
Kosten aanvragen nieuw rijbewijs	€41,60

**€2,96**  
Per maand

*Staat gelijk aan <1% van de kosten van een auto<sup>1</sup>*

## Observaties

- Ontwikkeling van de tarieven voor de medische keuring en de bedragen van de AOW volgen van '16-'21 nagenoeg eenzelfde lijn: de kosten voor medische keuring met 19% gestegen en de AOW met 17%
- Daarmee concluderen wij dat de betaalbaarheid van de medische keuring voor 75+'ers nagenoeg gelijk is gebleven
- De kosten van een 75+ keuring zijn ca. €2,96 per maand en dit staat gelijk aan <1% van de kosten van het hebben van een auto per maand – wij concluderen dat deze kosten daarmee verwaarloosbaar zijn
- Hierbij dienen we wel te vermelden dat het om een case gaat: indien het rijbewijs bijv. slechts 2 jaar geldig is zijn de kosten logischerwijs hoger
- Daarbij komt ook dat het CBR, als gevolg van de lange wachttijden, burgers soms heeft opgezadeld met extra kosten, bijvoorbeeld voor het aanvragen van een spoedrijbewijs of het verplaatsen met een taxi indien het rijbewijs van de burger niet op tijd kon worden verlengd – CBR heeft een regeling opgesteld om tegemoet te komen aan deze extra kosten voor burgers (ca. €300k is uitgekeerd)

# CBR meet sinds 2020 de klanttevredenheid op concernniveau

## Analyse klanttevredenheid

Klanttevredenheid (2021) <sup>1</sup>	Rijvaardig- heid	Rijgeschikt- heid	CCV		Theorie	
			Praktijk	Theorie		
<i>Gemakkelijk om een examen te reserveren</i>	4,2	n.v.t.	4,0	4,0	3,2	
<i>Vriendelijke CBR-medewerkers</i>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4,4	4,1	
<i>Goede uitstraling locatie</i>	3,4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
<i>Informatie en deskundigheid voorafgaand aan examen</i>	4,3	4,5	4,4	3,6	3,4	
<i>Voldoende informatie op www.cbr.nl</i>	3,8	3,9	3,9	3,8	3,5	
<i>Duidelijke toelichting uitslag examen</i>	4,0	4,5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
<i>Vorbereiding sloot goed aan op examen</i>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	3,4	
<i>Op gemak gesteld door examiner</i>	4,1	4,5	4,2	n.v.t.	n.v.t.	
<b>Totaal</b>	<b>2021</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>
	<b>2020</b>	<b>3,9</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>

## Observaties

- CBR meet sinds 2020 de klanttevredenheid - voor 2020 was geen inzicht in de klanttevredenheid op concernniveau
- De klanttevredenheid lijkt niet uniform gemeten te worden: vragen met betrekking tot bijvoorbeeld 'voorbereiding sloot goed aan op examen' wordt enkel voor theorie particulier gemeten en niet voor theorie CCV
- Gezien er slechts twee datapunten beschikbaar zijn kunnen we weinig zeggen over de eventuele voortgang die is gemaakt op het gebied van klanttevredenheid; bovendien zien we weinig verschil in scores klanttevredenheid tussen 2020 en 2021
- De informatieve waarde van cbr.nl scoort relatief laag (score < 4.0) vergeleken met de andere onderdelen, ondanks de inzet van het CBR op de informatiebehoefte van haar klanten

# Om efficiëntie te beoordelen analyseren we productiviteit en kostenefficiëntie van het CBR

## Raamwerk efficiëntie

Zie de volgende pagina voor de berekening 'output'

### Productiviteit (fte vs. output)

# Output totaal vs. # fte totaal

Overall ontwikkeling

Verdieping:

Rijvaardigheid

Ontwikkeling t.o.v. output divisie

Theorie

Ontwikkeling t.o.v. output divisie

CCV

Ontwikkeling t.o.v. output divisie

Rijgeschiktheid

Ontwikkeling t.o.v. output divisie

Klantenservice<sup>1</sup>

Ontwikkeling t.o.v. output divisie

### Kostenefficiëntie (lasten vs. output)

# Output totaal vs. € lasten total

Overall ontwikkeling

Verdieping:

Personele lasten

Ontwikkeling t.o.v. totale output

Huisvestingslasten

Ontwikkeling t.o.v. totale output

ICT-lasten

Ontwikkeling t.o.v. totale output

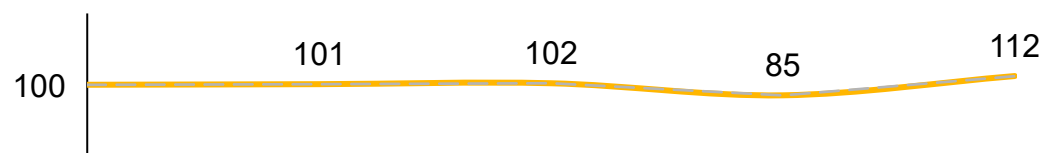
# CBR's output is berekend door de output van de divisies op te tellen en te wegen naar rato van de omzet

**i** Deze pagina bevat geen conclusies en fungeert slechts als onderbouwing van de berekening van de output

**Output divisies (2017 = 100)**  
2017 - 2021

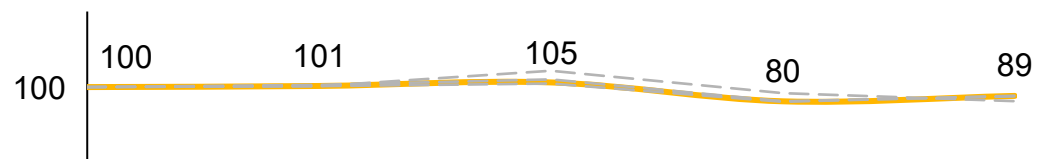
Theorie (19% omzet in '21)

- Output Theorie
- # Theorie-examens



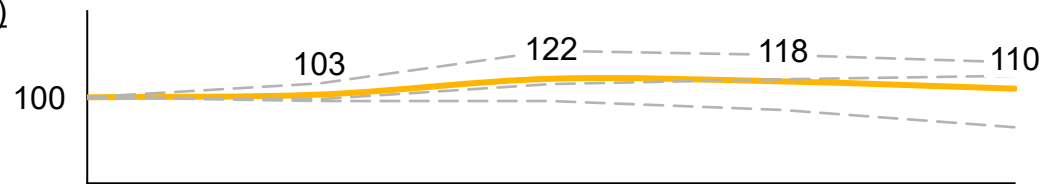
Rijvaardigheid (40% omzet in '21)

- Output Rijvaardigheid
- # Praktijkexamen
- # Tussentijdse toetsen
- # Nader onderzoeken rijvaardigheid



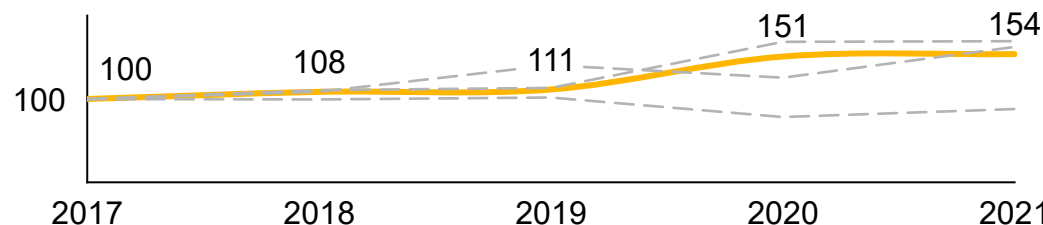
Rijgeschiktheid (27% omzet in '21)

- Output Rijgeschiktheid
- # Afgegeven medische verklaringen
- # Onderzoek rijgeschikth. na melding politie
- # Educatieve maatregelen

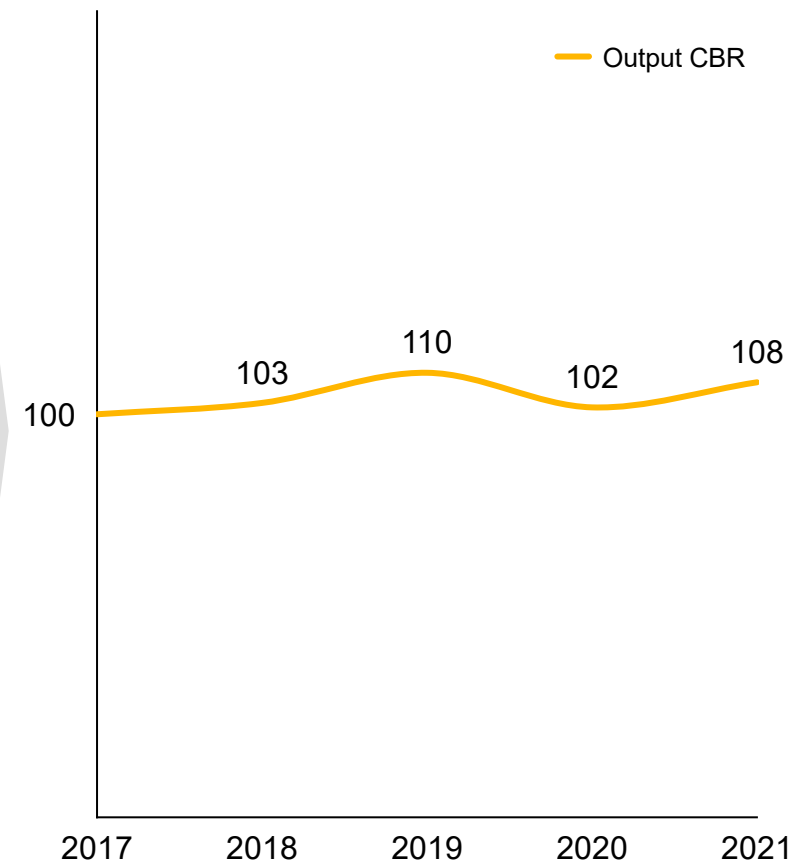


CCV (14% omzet in '21)<sup>1</sup>

- Output CCV
- # Theorie-examens CCV
- # Praktijk-examens CCV
- # Nascholing code 95



**Output CBR (2017 = 100)**  
2017 - 2021

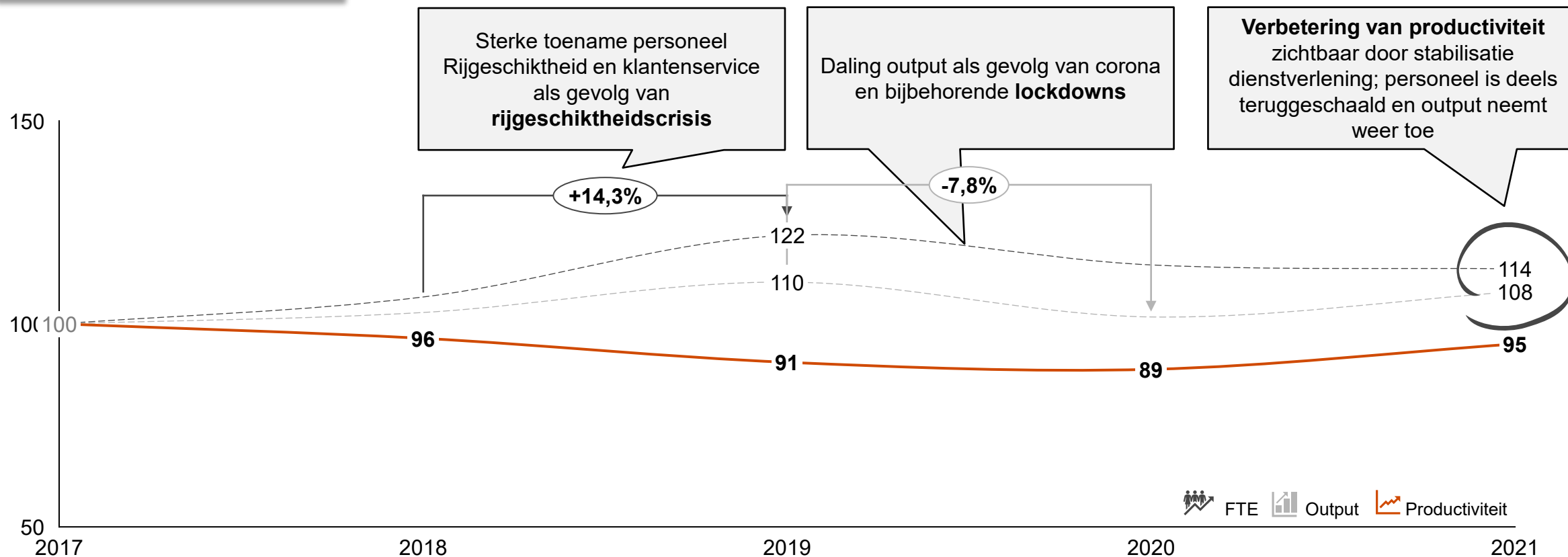




# CBR's productiviteit is gedaald door Rijgeschiktheidscrisis en lockdowns - in '21 wel verbetering productiviteit zichtbaar

# Output totaal vs. # fte totaal

Productiviteitsontwikkeling (2017 = 100)  
2017 - 2021



Deepdives op productiviteit divisie onderdelen op volgende pagina's

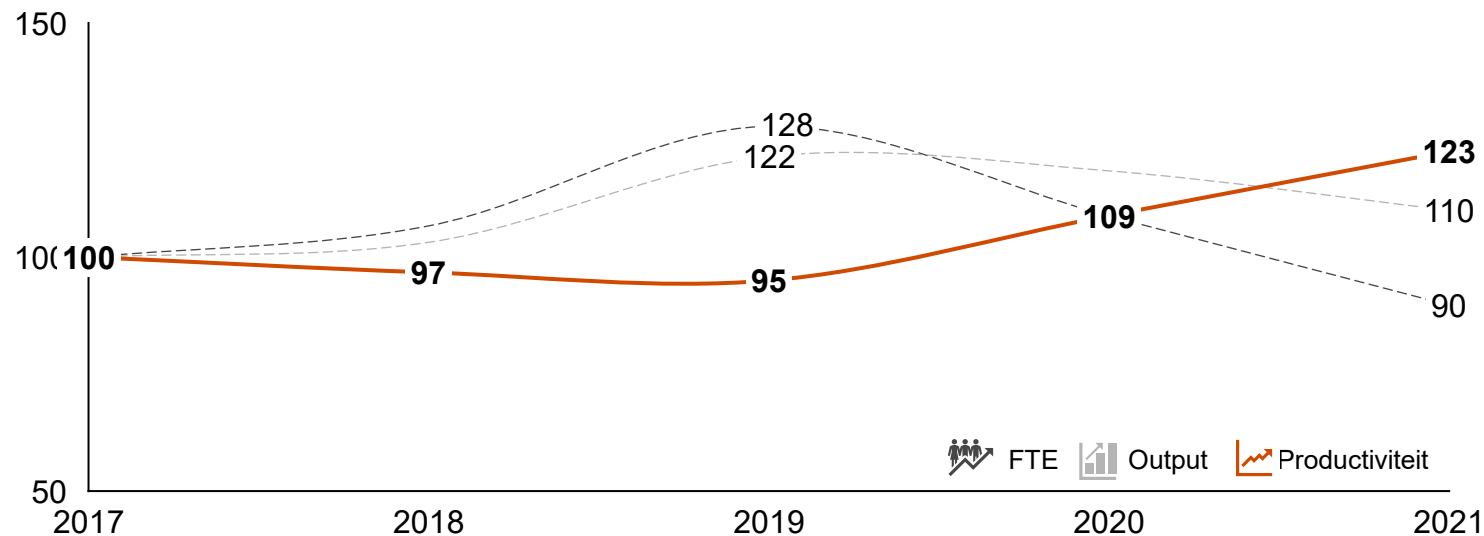
# Productiviteit RG is over de gehele linie toegenomen door sturing op productiviteit en inzet flexibel personeel

## Analyse ontwikkeling productiviteit Rijgeschiktheid

## Observaties

### Rijgeschiktheid

Productiviteitsontwikkeling rijgeschiktheid (2017 = 100)  
2017 - 2021

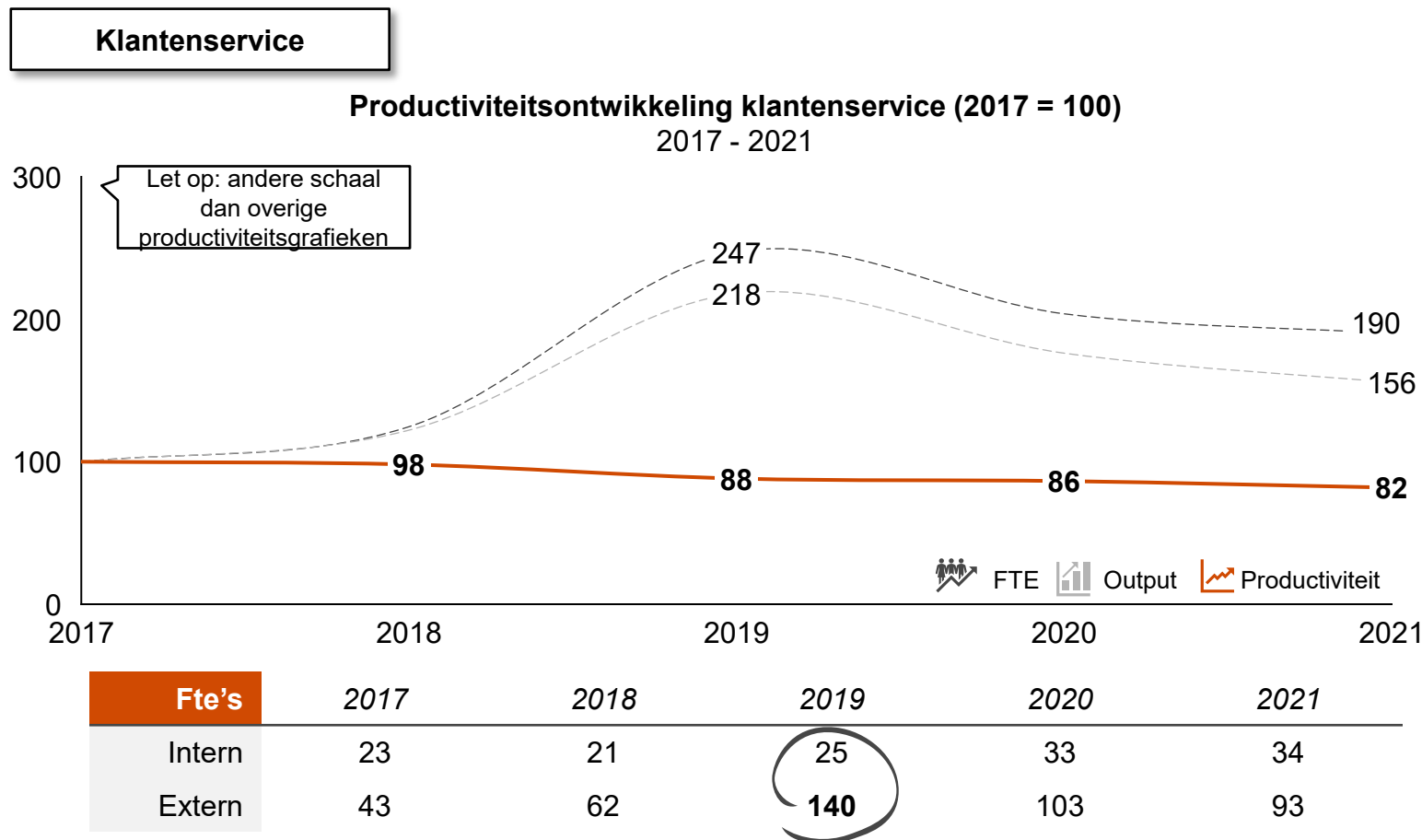


Fte's	2017	2018	2019	2020	2021
Intern	194	179	188	216	210
Extern	85	119	169	89	51

- De productiviteit van divisie Rijgeschiktheid is over de gehele linie van '17-'21 toegenomen met 23%
- Tot 2019 daalde deze productiviteit met 5% doordat het aantal fte sneller was opgeschaald dan de toegenomen output als gevolg van de Rijgeschiktheids crisis; het nieuwe personeel moest eerst ingewerkt worden waardoor zij niet direct volledig inzetbaar waren
- CBR heeft na 2019 een flinke productiviteitsslag te maken:
  - De extra ingezette fte's om de achterstanden in de medische keuringweg te werken konden snel afschalen omdat deze met name extern ingehuurd waren
  - Het programma RGahS begon zijn vruchten af te werpen waardoor de handmatige handelingen afnamen en waardoor een deel van het personeel kon afvloeien in een reorganisatie
  - De output per medewerker nam toe doordat de divisie scherper ging sturen op de productiviteit van individuele medewerkers

# Productiviteit klantenservice is gedaald (-18%) door crisis en onzekerheid rondom Rijgeschiktheid en corona

## Analyse ontwikkeling productiviteit Klantenservice

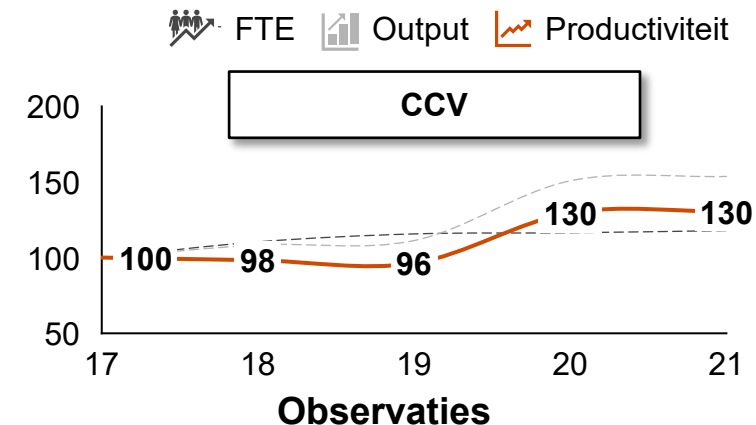
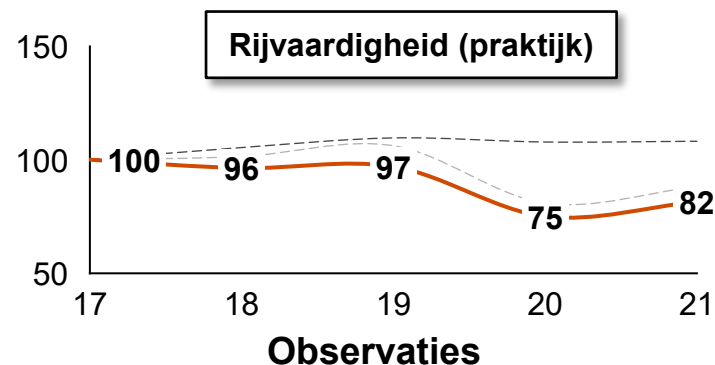
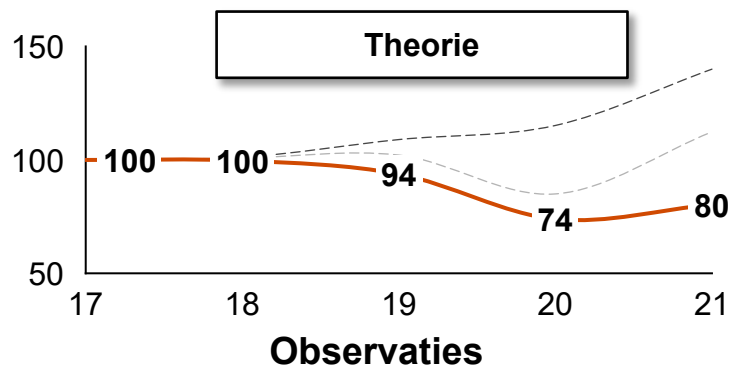


## Observaties

- Productiviteit van de klantenservice is gedaald (-18%) van '17-'21
- Oorzaak is een snellere stijging van het aantal fte dan de output
  - Door de rijgeschiktheids crisis ('18-'20) en corona ('20-'21) is het aantal telefoongesprekken van de klantenservice snel toegenomen
  - Als reactie op de toegenomen vraag is het personeelsbestand van '17-'20 meer dan twee keer zo groot geworden
- Gezien het grootste deel (~85%) van het de extra ingezette fte's in 2019 externe inhuur betrof kon CBR het personeelsbestand relatief gemakkelijk afschalen toen de grootste problematiek rondom de Rijgeschiktheids crisis was opgelost
- CBR heeft er voor gekozen om de klantenservice niet terug te schalen naar het relatieve niveau van '17, gezien zij in wenst te zetten op verbetering van de kwaliteit van de klantenservice<sup>1</sup> – op langere termijn kunnen de middelen van de klantenservice dan ook efficiënter ingezet worden

# Productiviteit van theorie en praktijk zijn gedaald met name als gevolg van corona – CCV is productiever geworden

Productiviteitsontwikkeling (2017 = 100)  
2017 - 2021



- Over de gehele lijne is de productiviteit van divisie Theorie gedaald met 20%
- Van '17-'19 was de productiviteit van de divisie theorie licht gedaald met 6%; het aantal fte steeg sneller dan het aantal output
- In '20-'21 daalde de productiviteit sterk als gevolg van corona: output daalde sterk (in '20 -17%) door lockdowns en 1,5-meter-maatregelen en personeelsbestand steeg (in '20 +6%) om dienstverlening weer op te schalen

- Over de gehele lijne is de productiviteit van divisie Rijvaardigheid gedaald met 20%
- Van '17-'19 was de productiviteit van de divisie licht gedaald met 3%; het aantal fte steeg sneller dan het aantal output door de grote instroom én uitstroom van het aantal examinatoren waardoor niet alle examinatoren direct inzetbaar waren<sup>1</sup>
- Vanaf '20 daalde de productiviteit sterk als gevolg van een sterke daling op de output (in '20 -24%) als gevolg van de corona en lockdowns – het aantal fte is in deze periode licht afgenomen door onvervulde vacatures

- Over de gehele lijne is de productiviteit van divisie CCV gestegen met 30% - gedreven door een snellere stijging van de output (+54%) ten opzichte van het aantal fte (+18%)
- Van '17-'18 wordt de stijgende output met name verklaard door een toename in vrachtauto- en busexamens – welke in '19 iets teruglopen
- In '20 werd de daling van het aantal examens opgevangen door de overname van VAMEX
- In '21 steeg de output licht – maar tussen de examenonderdelen waren grote verschillen, bijv. afname busexamens en toename ondernemersexamen (koeriers)

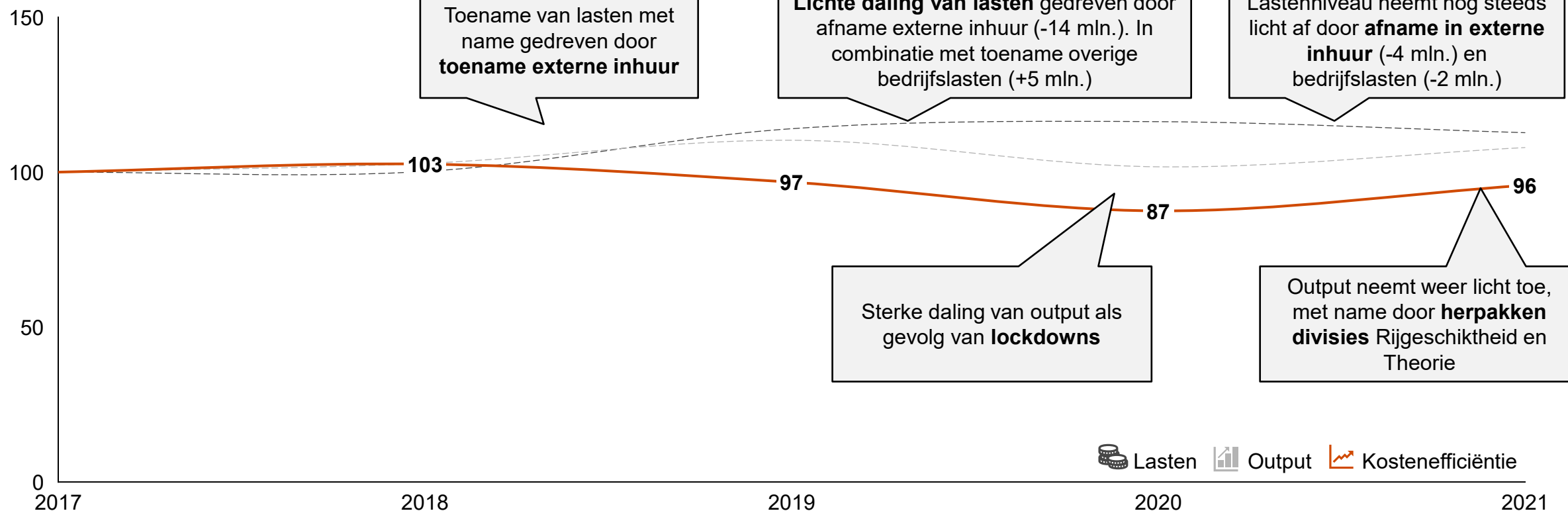
# CBR's kostenefficiëntie is over de gehele linie afgenomen met name door toename in lasten voor externe inhuur

# Output totaal vs. € lasten totaal

Ontwikkeling kostenefficiëntie<sup>1</sup>

2017 - 2021

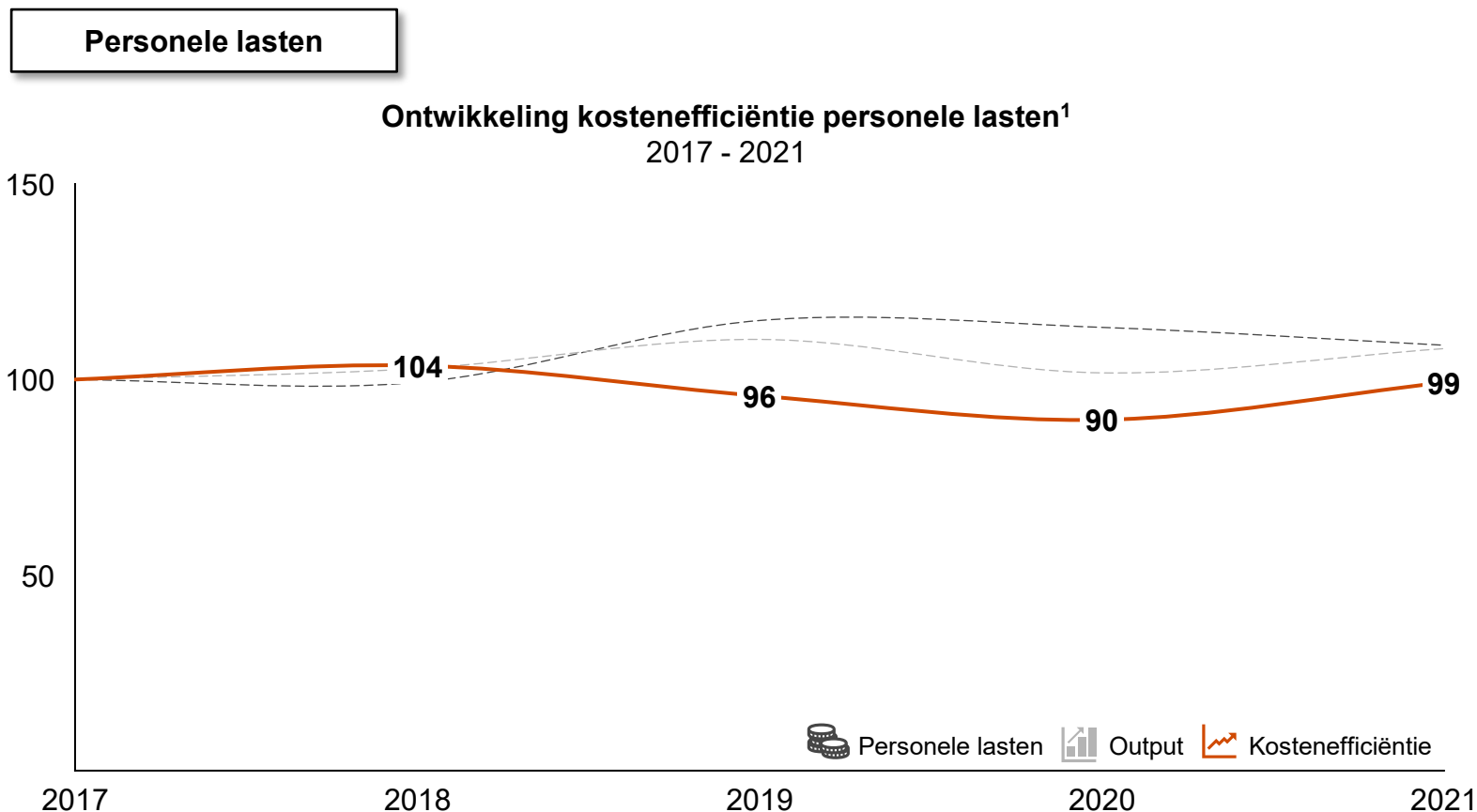
Index 2017 = 100



Deepdives op kostenefficiëntie van kostencategorieën op volgende pagina's

# In '21 zijn de personele lasten zijn nagenoeg even efficiënt besteed t.o.v. '17

## Analyse kostenefficiëntie personele lasten



## Observaties

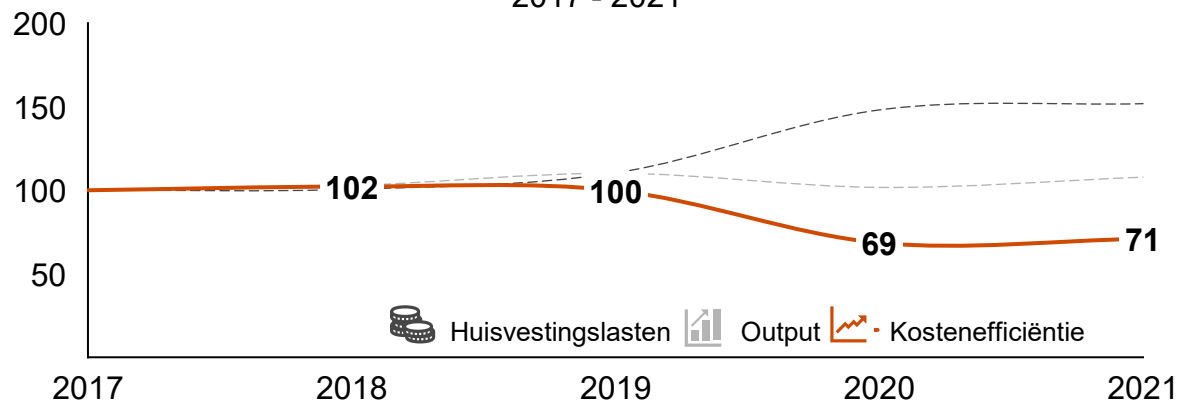
- De personele lasten hebben zich, met uitzondering van 2020, volgens een zelfde lijn ontwikkelt wat betekent de personele lasten nagenoeg even efficiënt zijn besteed
- In '19 stegen de lasten als gevolg van een toename van externe inhuur (overige personele lasten) om de achterstanden van de Rijgeschiktheids crisis (versneld) weg te werken
- In '20 had corona een negatieve impact op de output geproduceerd. De personele zijn in dat jaar slechts licht gedaald
- Wel heeft is vanuit de overheid steun gekomen om een deel van de lasten op te vangen via de NOW regeling – deze loonkostensubsidie is op deze pagina niet meegerekend
- Zie ook financiën en HR in interne organisatie en bedrijfsvoering voor een verdieping



# Huisvestings- en ICT-lasten zijn sneller gestegen dan output door grootschalige programma's en corona

## Huisvestingslasten

Ontwikkeling kostenefficiëntie huisvestingslasten  
2017 - 2021

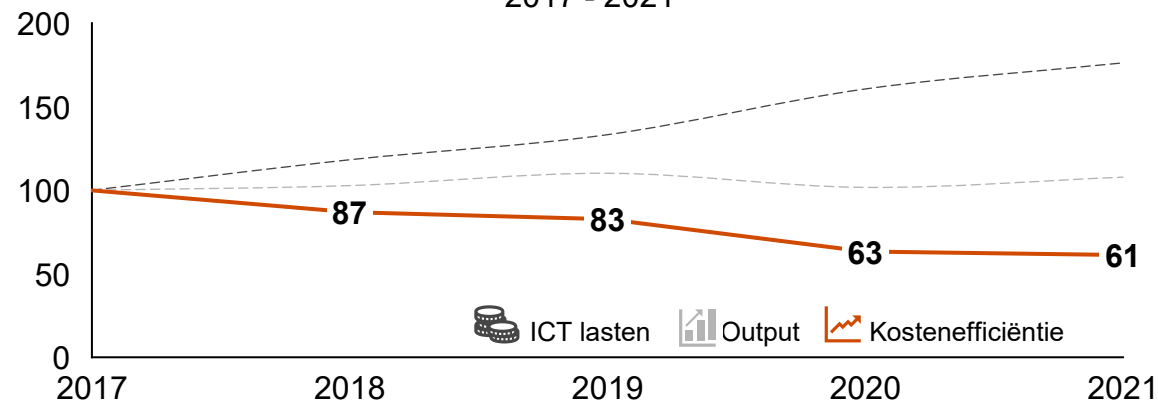


### Observaties

- Huisvestingslasten zijn significant sneller gestegen (+ 52%) dan de output (+6%) – de huisvestingslasten zijn daarmee niet meebewogen met de output en daarmee minder efficiënt besteedt
- In '19 stegen de huisvestingslasten door de huur van een extra callcenter klantenservice (+10%)
- In '20 en '21 stijgen de huisvestingslasten naar een nieuw niveau ('19-'20 +34%) als gevolg van het programma 'Huisvesting op orde' en extra inzet bewaking en aanpassing gebouw op 1,5-meter afstand t.a.v. coronamaatregelen
- Verwachting is dat deze lasten vanaf '22 verder stijgen – zie ook huisvesting in interne organisatie en bedrijfsvoering

## ICT-lasten

Ontwikkeling kostenefficiëntie ICT-lasten<sup>1</sup>  
2017 - 2021



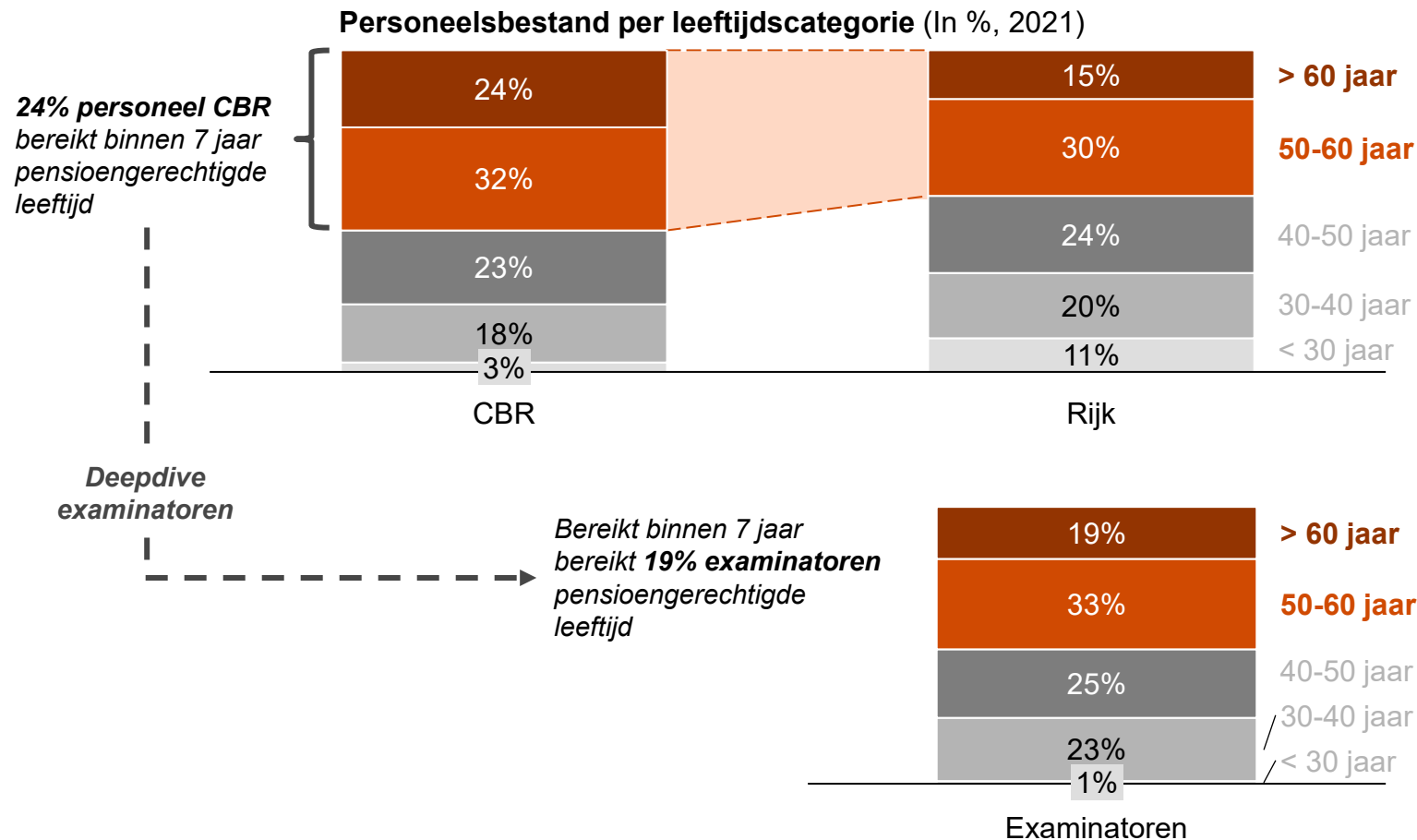
### Observaties

- De automatiseringslasten zijn significant sneller gestegen (+76%) dan de output (+6%) - de ICT-lasten zijn daarmee niet meebewogen met de output en daarmee minder efficiënt besteedt
- Automatiseringslasten (~70% van ICT lasten) zijn van '17-'21 bijna verdubbeld (+93%) als gevolg van hogere lasten voor licenties, gebruik DigiD en het burgerportaal
- Kantoorlasten (~30% van ICT lasten) zijn ook snel gestegen (+45%) door de omschakeling naar thuiswerken i.v.m. corona
- Verwachting is dat de ICT-lasten blijven stijgen – zie ook ICT in interne organisatie en bedrijfsvoering

# Personeelsbestand van het vergrijsd; 24% van personeel bereikt binnen 7 jaar pensioengerechtigde leeftijd

## Analyse compositie personeelsbestand

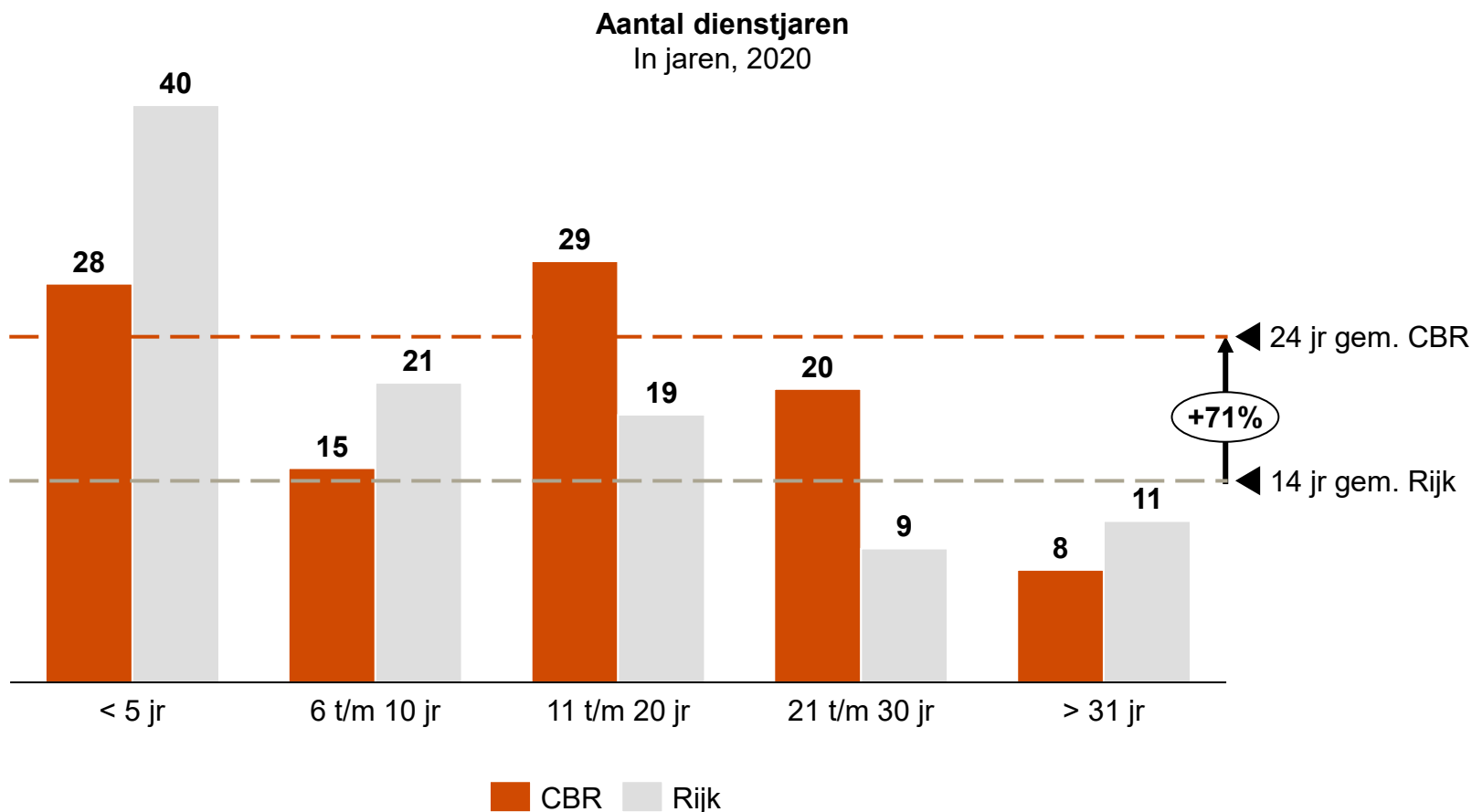
## Observaties



- Het personeelsbestand van het CBR is relatief gezien oud; in 2021 is 56% van het personeel ouder dan 50 jaar, ten opzichte van 45% bij het Rijk
- Gevolg is dat 24% van het personeelsbestand binnen 7 jaar de pensioengerechtigde leeftijd bereikt
- Onder examinatoren bereikt 19% binnen 7 jaar de pensioengerechtigde leeftijd

# CBR's personele mobiliteit is laag – gemiddelde diensttijd ligt 71% hoger dan de gemiddelde diensttijd bij het Rijk

## Analyse diensttijd

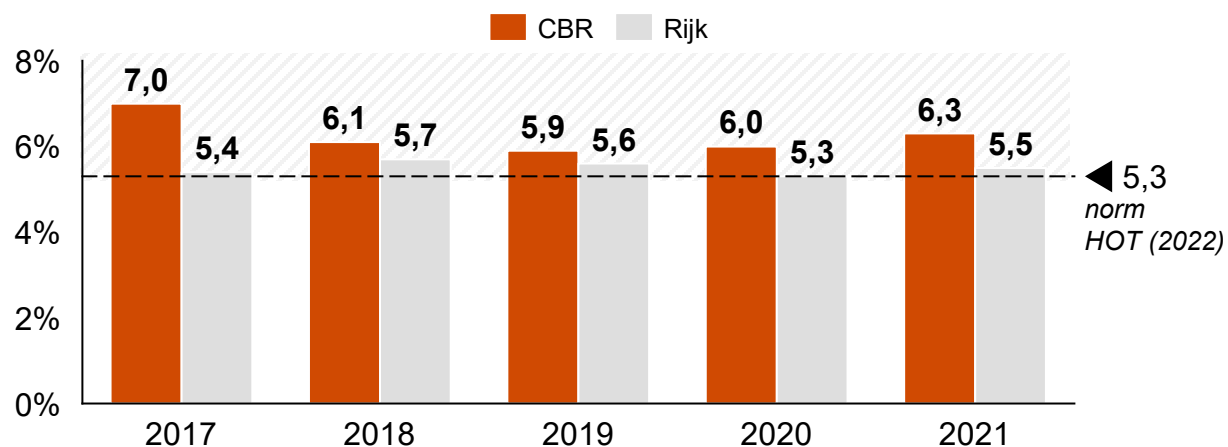


## Observaties

- Het CBR kent laag personeelsverloop; medewerkers zijn gemiddeld 24 jaar in dienst vergeleken met 14 jaar bij het Rijk
- Hierdoor kan beperkte doorstroming plaatsvinden binnen de organisatie en zitten medewerkers, volgens extern onderzoek, gemiddeld hoog in de salarisschaal vergeleken met andere ZBO's
- Binnen de divisie Rijvaardigheid ligt de gemiddelde diensttijd een stuk lager; 50% van de medewerkers is 0-8 jaar in dienst
- Echter worden examinatoren binnen deze divisie al aangenomen aan de start van de opleiding en ronden niet alle examinatoren deze succesvol af; dit verklaard mede waarom ~30% van de medewerkers bij Rijvaardigheid binnen 3 jaar uit dienst treed

# Het ziekteverzuim bij het CBR is relatief hoog ten opzichte van het Rijk

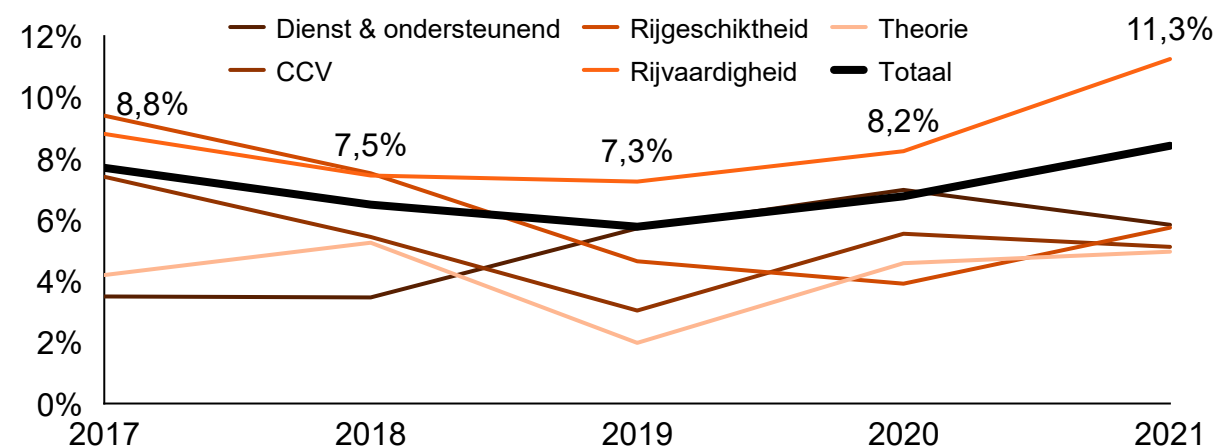
**Ziekteverzuim**  
In %, 2017 - 2021



## Observaties

- Ondanks een lichte afname in ziekteverzuim in de periode 2017-2021, kampt het CBR met relatief hoog verzuim in vergelijking met het Rijk
- Op verzoek van het CBR heeft de arbodienst een analyse naar ziekteverzuim uitgevoerd, daaruit bleek dat ziekteverzuim met name hoog is bij personeel in de categorie 60-64 jaar (9,4%); tot deze categorie behoort ~18% van het personeelsbestand
- Er hebben geen concrete preventie maatregelen plaatsgevonden naar aanleiding van deze analyse

**Ziekteverzuim per divisie**  
In %, 2017 - 2021



## Observaties

- Divisie Rijvaardigheid kampt met hoogste ziekteverzuim (11,3% in 2021) – de sterke toename wordt verklaard door de impact van de coronamaatregelen, waardoor tevens de werkdruk sterk toenam
- Oorzaken van de impact van corona op hoog ziekteverzuim binnen Rijvaardigheid zijn:
  - Hoger besmettingsratio onder examinatoren vanwege contact
  - Vergrote terugkeerdrempel vanwege mondkapjesplicht en bemoeilijkte re-integratie vanwege beperkte mogelijkheid tot meerijden

# Medewerkerstevredenheid is toegenomen sinds 2017 - CBR scoort relatief slecht op de personeelservaring van werkdruk

## Analyse medewerkerstevredenheid

Medewerkerstevredenheid		2017	2020
Thema	Onderdeel		
Bevlogenheid	<i>o.a. werkplezier, trots op werk</i>	7,1	7,5 ▲
Betrokkenheid	<i>o.a. gevoel bij CBR te passen</i>	7,3	7,7 ▲
Sociale veiligheid	<i>o.a. durven jezelf te zijn</i>	n/a	7,8
Herstelbehoefte	<i>o.a. werkdruk</i>	n/a	5,8
Tevredenheid	<i>Geen definitie of voorbeeldvragen opgenomen</i>	6,7	n/a
Werkgeverschap	<i>Geen definitie of voorbeeldvragen opgenomen</i>	6,5	n/a
Efficiëntie	<i>Geen definitie of voorbeeldvragen opgenomen</i>	6,1	n/a
Klantgerichtheid	<i>Geen definitie of voorbeeldvragen opgenomen</i>	7,2	n/a
Autonomie	<i>Geen definitie of voorbeeldvragen opgenomen</i>	5,7	n/a

### Legenda:

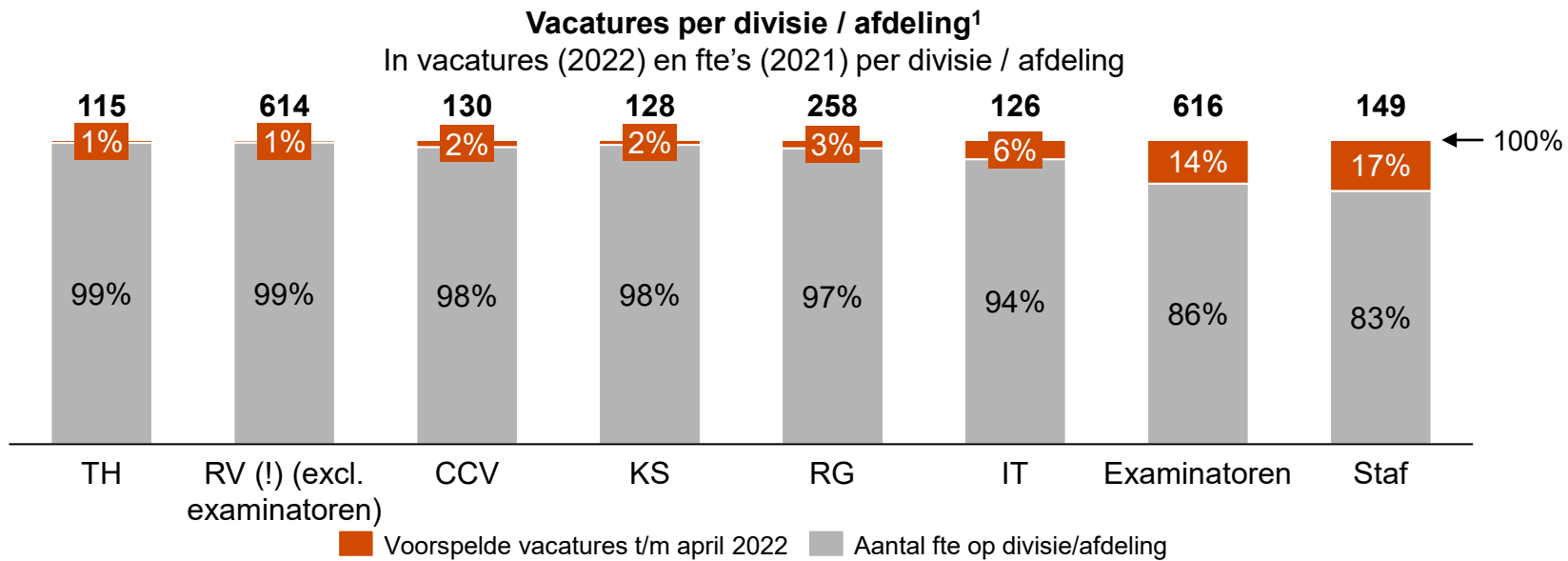
	Zeer goede score t.o.v. benchmark <sup>1</sup>		Zeer slechte score t.o.v. benchmark <sup>1</sup>		Gelijk aan benchmark <sup>1</sup>		Significante stijging t.o.v. voorgaand onderzoek
	Goede score t.o.v. benchmark <sup>1</sup>		Slechte score t.o.v. benchmark <sup>1</sup>				Significante daling t.o.v. voorgaand onderzoek

## Observaties

- CBR heeft in 2017 en 2020 de medewerkerstevredenheid gemeten – hierbij zijn enkel de thema's bevlogenheid en betrokkenheid in beide jaren gemeten en is een toename in tevredenheid te zien op beide thema's
- In 2017 scoorde CBR op 5 van de 7 onderdelen (zeer) laag vergeleken met de benchmark Openbaar Bestuur en Veiligheid – dit komt voornamelijk vanwege de lage medewerkerstevredenheid bij de divisie Rijgeschiktheid
- Met name divisie Rijgeschiktheid scoorde in 2017 slecht met een (zeer) slechte score op 6 van de 7 onderdelen, in verband met problematiek binnen de divisie - in '20 scoorde de divisie niet afwijkend van andere afdelingen
- CBR scoort in 2020 relatief slecht op de personeelservaring van werkdruk; met name binnen de divisie Rijvaardigheid – als gevolg van de hoge uitval van personeel vanwege de coronacrisis

# Het vullen van vacatures is een uitdaging – grootste aandeel vacatures staan open bij examinatoren en staf

## Analyse openstaande vacatures



## Observaties

- De meeste vacatures staan open bij onder examinatoren (88 vacatures in 2022) gevolgd door Staf afdelingen\* (25 vacatures in 2022)
- Vanwege de krappe arbeidsmarkt ondervindt het CBR uitdagingen in het werven van specifieke vakmensen, zoals ontwikkelaars, netwerkbeheerders en securityspecialisten binnen de IT
- Dit wordt versterkt door CBR's uitdaging om het tarief van gekwalificeerd personeel te bekostigen dat volgt uit krapte op de arbeidsmarkt

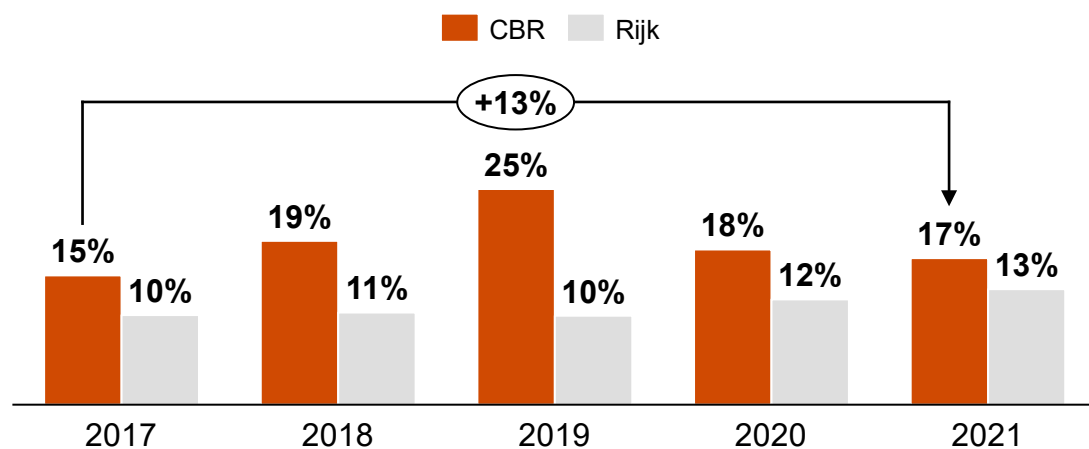
## Voorspelde vacatures IT t/m april 2022

- Adviseur kwaliteit en support
- Data architect
- Functioneel beheerder
- Security monitoring
- Technical lead
- Technisch applicatiebeheerder
- Leveranciersmanager
- Beheerder infrastructuur



# Om bezetting te vullen wordt een aanzienlijk deel extern ingehuurd

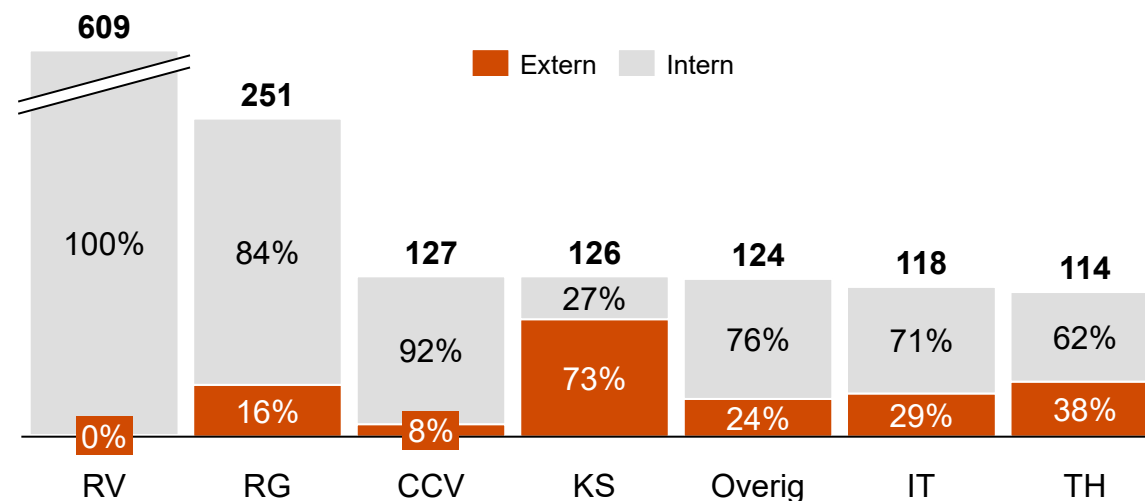
**% externe inhuur van personeelsbestand**  
In %, 2017 - 2021



## Observaties

- Het CBR heeft de afgelopen vijf jaar gemiddeld een hoog aandeel externe inhuur van 19%, ten opzichte van het Rijks gemiddelde van 11%
- De sterke stijging van externen in de periode 2017-2019 wordt met name verklaard door de stijging van externen bij de klantenservice om de toename in klantvragen op te vangen en bij IT om nieuwe projecten te kunnen uitvoeren
- We hebben geen beleid op eventuele risico's van externe inhuur, zoals kennisverlies en hoge arbeidskosten op te vangen, waargenomen

**% externe inhuur per divisie**  
In %, 2021

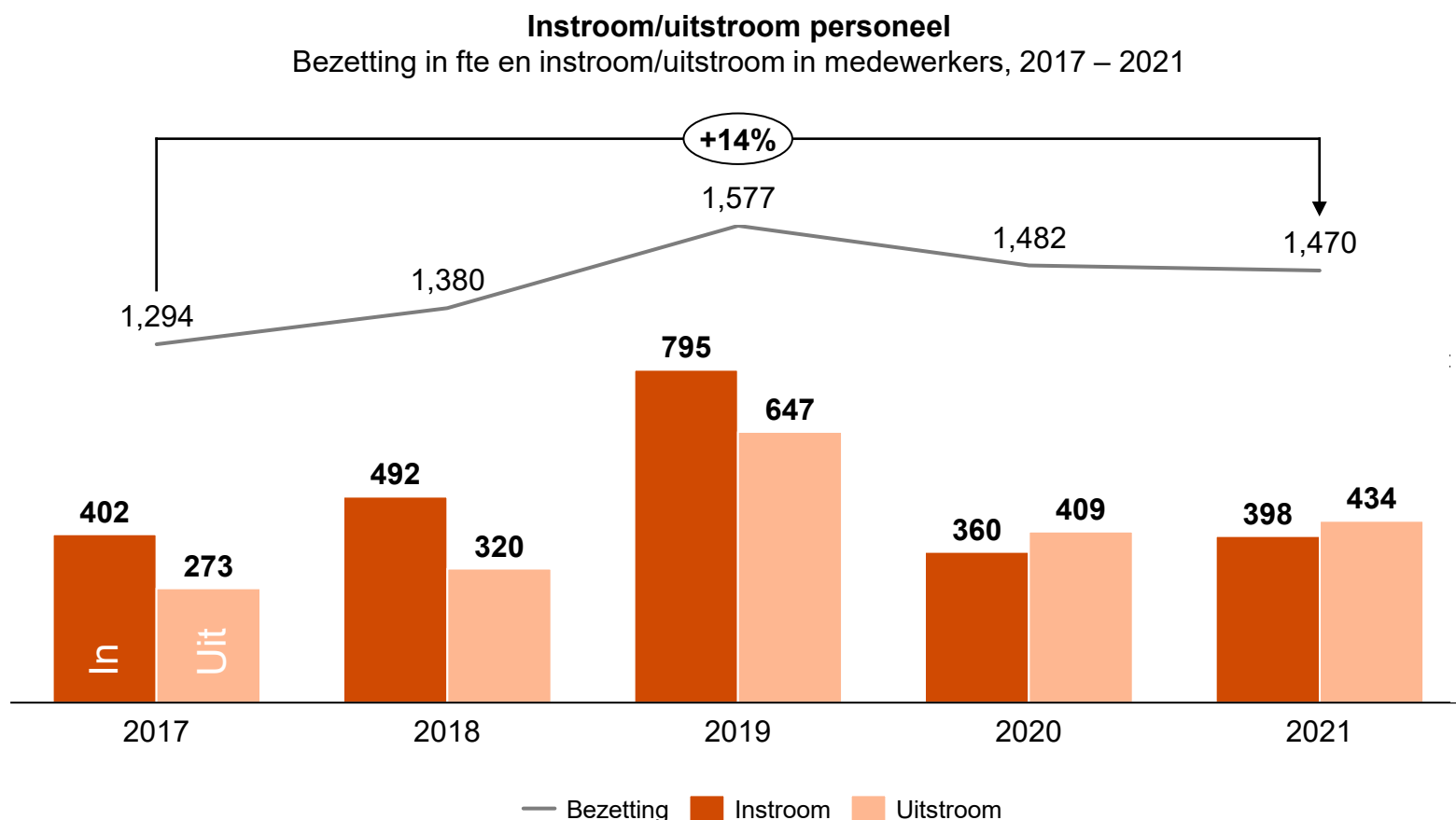


## Observaties

- Het grootste aandeel externe inhuur ligt bij de afdeling klantenservice (73% in 2021), waar sinds 2021 wordt ingezet op het vasthouden en intern onderbrengen van externen
- Ook andere afdelingen kampen met hoge externe inhuur waardoor kennis omtrent processen veelal bij externen ligt

# Sinds '20 is uitstroom van personeel hoger dan instroom van personeel – druk op bezetting neemt hierdoor toe

## Analyse instroom/uitstroom heel CBR



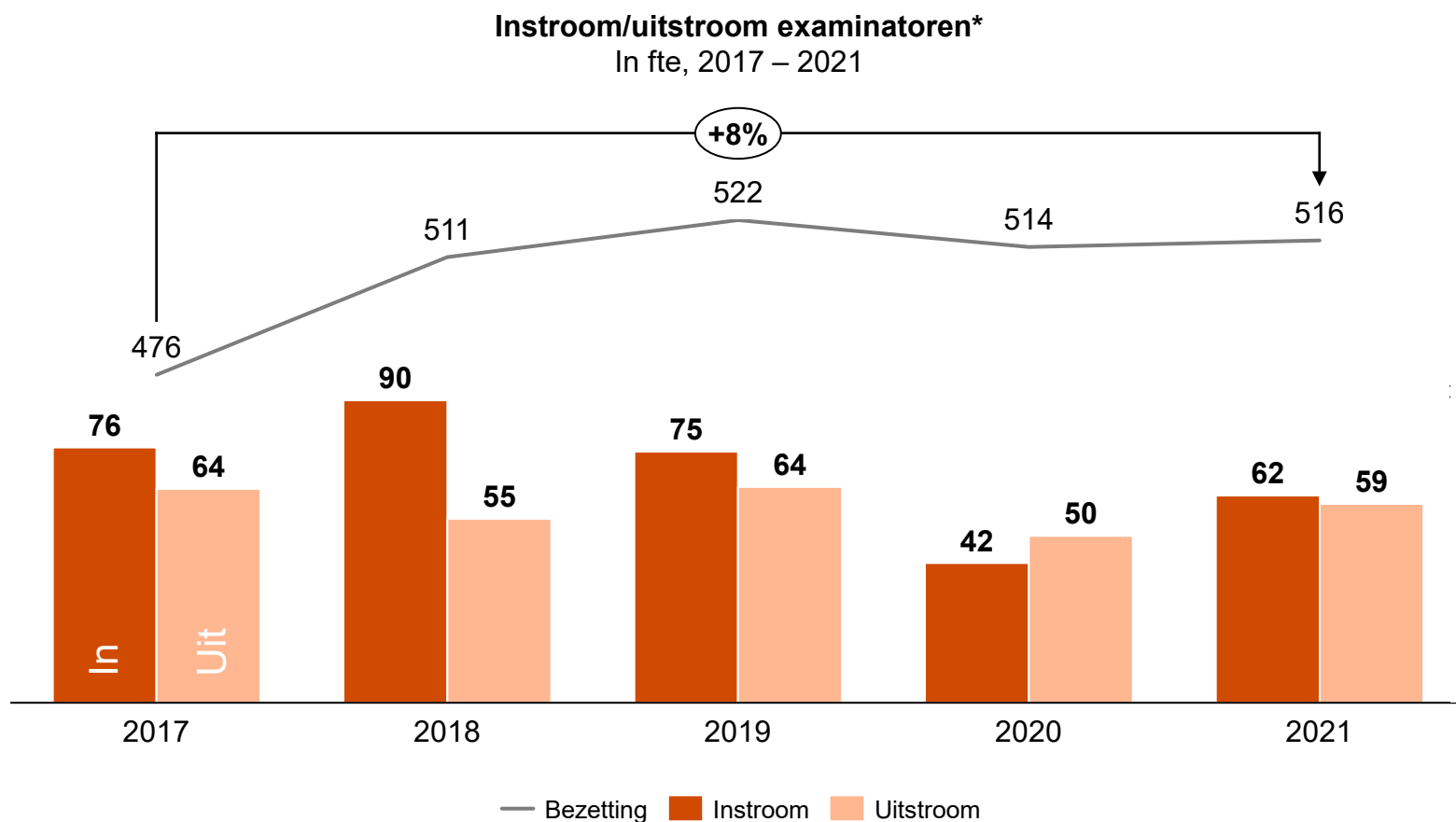
## Observaties

- Uitstroom van personeel als gevolg van natuurlijk verloop werd tot 2020 volledig vervangen, sindsdien heeft uitstroom de instroom van personeel ingehaald (in 2021 lag uitstroom 8% hoger dan instroom); dit heeft met name te maken met een efficiëncyslag binnen de divisie Rijgeschiktheid en het op orde komen van werkvoorraden
- Om achterstanden in 2019 weg te werken is extra ingezet op extern personeel waardoor instroom en uitstroom van personeel sterk toenam in dit jaar
- Vanwege opschaling van de dienstverlening na de lockdowns was in 2020 extra personeel benodigd binnen verschillende divisies, zoals Theorie en Klantenservice
- Binnen de divisie Rijvaardigheid is het aannemen van nieuwe examinatoren echter bemoeilijkt in 2020 als gevolg van de coronamaatregelen, waardoor geen mogelijkheid was tot het houden van fysieke gesprekken.

*De volgende pagina geeft een verdieping op de in- en uitstroom onder examinatoren*

# Aantal examinatoren nam tot '19 sterk toe vanwege grotere vraag naar praktijkexamens en gewenste extra capaciteit

## Analyse instroom/uitstroom examinatoren



## Observaties

- Het aantal examinatoren nam van 2017-2019 met 10% toe als gevolg van de toegenomen vraag naar praktijkexamens en de gewenste extra beschikbare capaciteit in 2019 (+6% t.o.v. 2017), onder meer om de zomerdrukke op te vangen
- Daarna nam vanwege de coronacrisis het aantal examinatoren licht af, tevens werd de werving hierdoor geraakt
- De daling in het aantal examinatoren zette door in 2021; er werden dit jaar volop nieuwe examinatoren geworven, deels ter vervanging van uitstroom vanwege pensioen, maar aanvullend om de afgelopen achterstanden (vanwege corona) in te halen
- Op 9 augustus 2022 stonden 88 vacatures voor examinatoren open – dit is ~15% van het huidige aantal examinatoren (528 fte); dit is vooruitlopend op de werving, instroom en start opleiding 2023
- Het CBR ondervindt grote uitdagingen in het aantrekken en behouden van examinatoren – om vacatures te vullen wordt hard ingezet door middel van overwerken en eventueel bonussen

# Bijlagen

# Bijlagen

---

- A. **Documentlijst**
- B. **Interviewlijst**
- C. **Wettelijke taak CBR**
- D. **Onderzoekskader**

# Bijlage A | Documentlijst (1/2)

## Documentatie (1/4)

**Algemeen (externe):** Jaarverslagen CBR wettelijk en publiek ('17-'21); Jaarrekeningen ('17-'21); Jaarverslagen OR ('17-'21); Jaarbrieven CBR ('17-'22); Jaarbrieven IenW ('17-'21)

**Strategie:** CBR op weg naar 2026: Van uitvoerder naar publieke dienstverlener (2021) incl. achtergrondanalyses; Strategie 2018-2022; Memo achtergrondinformatie kerntaak Informeren, CBR (2022)

**Financieel:** Financieel Meerjarenbeleid ('17-'22); CBR Planning & controlcyclus 2022 versie 0.95 ('22); Winst – en verliesrekening CBR '17-'21 (interne excels); Kengetallen balans en resultatenrekening CBR 2010-2021 20220602 (interne Excel)

**Managementrapportages (extern gedeeld):** Rapportages Examenafname (apr., jun., nov., '21); Kwartaalrapportage Divisies Rijgeschiktheid Medisch en Klantenservice Q4 2021; Maandrapportages (apr. '17-'21; jun. '17-'21; dec. '18, '20, '21)

**Politiek:** Knelpuntenbrief CBR aan IenW (2022); Schriftelijke inbreng parlementair onderzoek TCU, CBR (2020)

**Externe onderzoeken algemeen:** Eerste wettelijke evaluatie CBR, PwC (2018); Prestatie informatie onderzoek CBR, KPMG (2022)

**Externe onderzoeken naar Rijgeschiktheid:** Onderzoek CBR Divisie Rijgeschiktheid / Medische Beoordeling en Klantenservice, Galan (2019); incl. briefwisseling tussen CBR en IenW hieromtrent, CBR en IenW (2019); Gateway reviews naar Rijgeschiktheid aan het Stuur, Gateway (2018-2019); Het CBR komt van ver, Eringa (2020); Bestuurlijke reactie CBR op eindverslag Pier Eringa met betrekking tot problematiek divisie Rijgeschiktheid, CBR (2020)

**Externe onderzoeken kwaliteit rijsscholenbranche:** Van Rijles naar rijonderwijs, Advies Verbetering Autorijscholenbranche, Ministerie van IenW (2021); Bestuurlijke reactie CBR advies commissie Roemer 'Kwaliteitsverbetering rijsscholenbranche', CBR (2021); Eindrapport Alliantie Samen Sterk (2020)

## Documentatie (2/4)

**Algemeen (intern):** Jaarplannen met divisie '21 / '22

**Kwaliteit:** CBR Kwaliteitsvisie 20210202 ('21); CBR nulmeting, normenkader en AO 20211202 ('21); Handleiding rapportage kwaliteitsbeheersing praktijkexamens ('20); RV, visie- en beleidsdocument kwaliteitsborging RV ('20)

**Stelselherziening medische rijgeschiktheid:** Visie stelselherziening medische rijgeschiktheid incl. bijlagen (sept. 2020)

**Interne plannen omtrent crises:** Plan van Aanpak Uitbreiden en op orde krijgen van de medische beslis capaciteit, CBR (2019); Prognose dienstverlening Divisie Rijgeschiktheid en afdeling Klantenservice, CBR (2019); Stappenplan ter Verbetering dienstverlening Divisie Rijgeschiktheid Medisch en afdeling Klantenservice, CBR (2019); Plan van aanpak CBR Taskforce Examenafname (2021)

**Rijgeschiktheid aan het Stuur:** Intern memo Business case Rijgeschiktheid aan het Stuur, CBR (2020); Dechargerapport Programma Rijgeschiktheid aan het Stuur, CBR (2020)

**KPI's:** Excel gemiddelde reserveringstermijnen en KPI scores RV en TH per maan ('17-'22); Excel gemiddelde reactietijd RV '19-'21; Excel gemiddelde reserveringstermijnen en KPI scores CCV '19-'20; Screenshot reserveringstermijnen en KPI scores '21- jul '22

**Overige aantallen en cijfers:** Excel met overwerkkosten (2017-2021); Excel CBR incijfers 2021 2022-01-25 – DEF TBV BBJZ-Herzien VMR (2015-2021); Aandeel 16-19 jarigen (2017-2021); No show percentages Theorie (2017-2021); Slagingspercentages rijsscholen B praktijk en theorie geanonimiseerd (2017-2022); Dashboard dienstverlening weekcijfers CBR (2022); Prognoses CCV naar aantal examens en benodigde (praktijk)examinatoren (2019-2022)

**Verkeersveiligheid algemeen:** Strategisch Plan Verkeersveiligheid 2030 (2018); Landelijk Actieplan Verkeersveiligheid 2019-2021 (2019); Landelijk Actieplan Verkeersveiligheid 2022-2025 (2022); SWOV rapporten t.a.v. medische rijgeschiktheid ('19-'20)



# Bijlage A | Documentlijst (2/2)

## Documentatie (3/4)

**Kostendekkendheid:** Excels CBR met kostprijsberekeningen CCV, RG, RV, TH en ICT ('22); Interne memo's omtrent kostendekkendheid RG ('21);

**Tarifiering:** Intern memo prijsstrategie divisie Rijgeschiktheid ('21); Tariefvoorstel 2023 ('22) (vertrouwelijk)

**Bijdragenbrieven:** 01. Toelichtend memo van BEA tbv DGMO ter ondertekening bijgevoegde brief; 03. TKN verzonden begrotingsbijdragebrief DEC 2021 over compensatie lenW van de COVID19 verliezen CBR 2021; 20200126 overzicht status financiën CBR en opdrachtgevers EVB; Bijdragebrief beleidscommunicatie 2020; Bijdragebrief Gyrocopter; Bijdragebrief Medicijngebruik; Reactie op preuitvoeringstoets CBR; Excel dekkingsbijdrage 2022 20211118 definitief ('21)

**HR:** Doorkijk HR plan prioriteit 2022-2026 ('22); Openstaande vacatures examinatoren (2022); Oplegnotitie strategische Personeelsplanning voortgang, borging en monitoring (2018); Resultaten en aanbevelingen vlootshouw, 9-grid model ('22); CBR leiderschapsprogramma ('22); CAO's en arbeidsvoorwaarden CBR ('17-'22); Benchmark arbeidsvoorwaarden, Human Capital Group ('18); Functiehuis CBR (2018); Medewerkerstevredenheidsonderzoeken, Effectory ('17 & '20); Verzuimrapportages ('17-'21); Verzuimrapportage 2021, Human Capital Group ('21); Dashboard Recruitment met ingevulde en voorspelde vacatures ('22); Dashboard Diensttijd, leeftijdsopbouw, werknemers en contractsoort ('17-'22); Leeflijdsopbouw en dienstjaren ('17-'21); Fte overzicht uitgesplitst naar divisie, intern / extern, direct / indirect ('17-'21); in- en uitstroomcijfers ('17-'22); in- en uitstroomcijfers examinatoren ('17-'22)

**ICT:** Gegevensmanagement governance ('21); Doelarchitectuur ('19); CBR I-strategie 2027 – incl. verdieping ('22); CBR Domeinarchitectuur 2027 ('22); IFP domeinstrategie Cloud ('21); IFP Applicatielandschap ('21); IFP Infrastructuur ('20); IFP Platform keuze ('21); Jaarplannen IT ('21-'22); Kosten IT ontwikkeling 2016-2024 ('21); Overall KPI rapportages incl. verdieping ('21-'22); Presentatie CDIB ('22)

## Documentatie (4/4)

**Klanten en stakeholders:** Stakeholder-/reputatieonderzoek kwalitatief ('22) en kwantitatief (2021); Klantrapportages (Q4 '20 & '21 / Q1 '22); Gebruikersraad notulen (2017-2021); Bestuurlijke reactie CBR op herijking Gebruikersraad ('21); Verslagen overleggen BVO Rijscholenbranche ('17-'21)

**Klachten:** Management Rapportage Klachten ('17-'21); Klachten Nationale Ombudsman ('17-'21); Klachtenregeling algemeen; Schematisch overzicht klachtenprocedures; Scan klachtkaartje

**Governance:** Agenda's en verslagen bestuurlijke overleggen CBR – DEA ('19); Agenda's en verslagen lenW – RvT en CBR – RvT ('19-'20); Concept verslagen strategische sessies lenW en CBR ('20); 12 Gouden regels driehoek CBR (geen datum); CBR Besturingsfilosofie ('22); Eigenaarvisie lenW zbos 2019-2023 ('18)

**Aangescherpt toezicht:** Instelling ('19) en beëindiging ('22) aangescherpt toezicht, lenW; Decharge RvT-commissie 'Monitoren ontwikkeling Rijgeschiktheid', CBR ('21)

**Fraude:** Project Fraudebeheersing (PID light) en toelichting daarop, CBR ('21)

**EKC / Klantenservice:** Vorming Expertisecentrum Klant en Communicatie en invulling tijdelijke managementposities (geen datum); Aantal calls en gemiddelde afhandeltijd ('17-'21)

**Innovatie:** Innovatie werkprogramma definitief dd 17 nov 2020, CBR ('20); Innovatie Werkprogramma CBR Rapportage Q2 2021, CBR ('21)

**Uit- en/of invoeringstoetsen:** Documentatie van uitvoeringstoetsen omtrent VAMEX (incl. briefwisseling hieromtrent), Bioptisch Telescoop Systeem, rijtestverplichting ASS, Lichte Educatieve Maatregel Gedrag en Verkeer (LEMG)

# Bijlage B | Interviewlijst

1/2	#	Interviewee	Datum	2/2	#	Interviewee	Datum	
<b>CBR</b>	1	Afdeling F&C	6 jul. '22 / 12 aug. '22	<b>CBR overig</b>	21	RvT	7 jul. '22	
	3	Divisie Rijvaardigheid	6 jul. '22 / 9 aug. '22		22	lenW DGMO	4 jul. '22	
	5	Directie	7 jul. '22 / 11 jul. '22		23	Plv. DG lenW	5 jul. '22	
	7	Afdeling BBJZ	7 jul. '22		24	lenW DGLM	7 jul. '22	
	8	CIO	7 jul. '22		25	lenW DEA	11 jul. '22	
	9	CISO	7 jul. '22		26	lenW HBJZ	23 aug. '22	
	10	Afdeling JZ	7 jul. '22		28	SG lenW	25 aug. '22	
	11	Afdeling EKC	11 jul. '22		<b>Extern</b>	-	Voorzitter CIECA (tevens dir. R&D)	12 jul. '22
	12	Voorzitter OR	11 jul. '22			28	Politie	21 jul. '22
	13	Divisie Rijgeschiktheid	12 jul. '22			29	VRB	21 jul. '22
	14	Divisie Klantenservice	12 jul. '22			30	RDW	26 jul. '22
	15	Afdeling Interne Audit	12 jul. '22			31	NVAB	3 aug. '22
	16	Afdeling R&D (tevens vz. CIECA)	12 jul. '22			32	TLN	11 aug. '22
	17	Divisie CCV	26 jul. '22			33	IBKI / Innovam	26 aug. '22
	18	Divisie Theorie	3 aug. '22					
	19	Afdeling HR	3 aug. '22					
	20	Praktijkbezoek Rijvaardigheid	16 aug. '22					

# Bijlage C | CBR is wettelijk belast het beoordelen van de rijvaardigheid en rijgeschiktheid van de bestuurder

## CBR's wettelijke taak

### Gecomprimeerde weergave van de Wegenverkeerswet (1994)

Volgens de **Wegenverkeerswet** is het CBR belast met de volgende taken:

- Het **beoordelen** van rijvaardigheid (a) en rijgeschiktheid (b)
- Het **opleggen van onderzoeken** naar rijvaardigheid en rijgeschiktheid
- Het **opleggen van educatieve maatregelen** ter bevordering van rijvaardigheid of rijgeschiktheid (c)
- Het **schorsen van de geldigheid (f) of ongeldig verklaren van (g) rijbewijzen**, het verlenen van **ontheffingen (h)** en het afgeven van **gehandicaptenkaarten (i)**
- Het beoordelen van **vakbekwaamheid** van bestuurders in goederen- en personenvervoer (j)
- Het **erkennen van (k) en het toezicht houden op (i) opleidingscentra** voor het verrichten van nascholing en het certificeren van cursussen met betrekking tot vakbekwaamheid bestuurders goederen- en personenvervoer
- Het **uitreiken van certificaten** die aantonen dat een bestuurder een aantal uren **nascholing** heeft gevolgd, maar de nascholing nog niet met goed gevolg heeft voltooid (m)
- Het **ongeldig verklaren van getuigschriften** van vakbekwaamheid en getuigschriften van nascholing (n)
- Het **verwerken (o) en verstrekken (q) van gegevens**, waaronder gegeven over gezondheid
- Het **vaststellen van tarieven** en de wijze van betaling van tarieven (p)
- Het in stand houden en beheren van een **systeem waarin rijscholen kunnen worden ingeschreven en geregistreerd** en waarmee rijscholen examens bij het CBR kunnen reserveren (r)
- Het **informereren van rijscholen** over relevante ontwikkelingen voor hun taakuitvoering (s)

# 1. Doeltreffendheid

Het CBR is belast met o.a. de volgende wettelijke taken:

- 1) het beoordelen van de **rijvaardigheid**;
- 2) het beoordelen van de **lichamelijke en geestelijke geschiktheid** tot het besturen van motorrijtuigen;
- 3) het beoordelen van de **vakbekwaamheid** van bestuurders in het goederen- en personenvervoer over de weg;

## Definitie

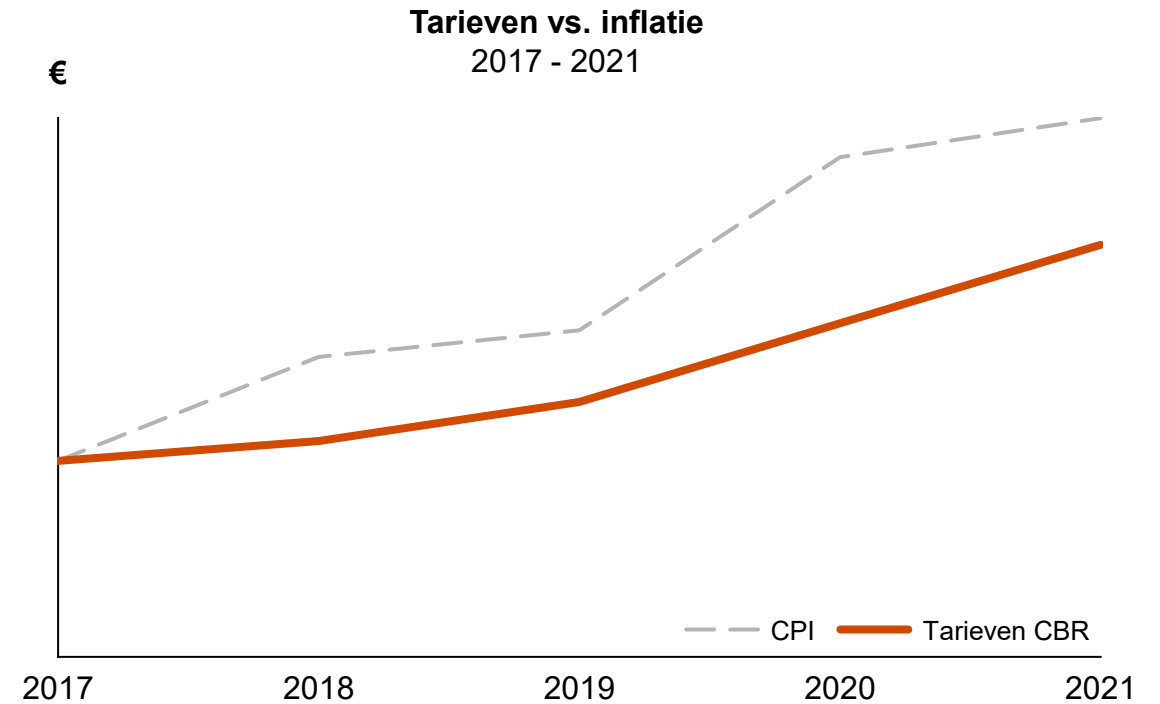
Doeltreffendheid van een organisatie gaat over de mate waarin een organisatie de aan haar opgedragen **(wettelijke) taak** waar maakt. Dit kan in kaart gebracht worden door bv. de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening in brede zin zichtbaar te maken, maar gaat uiteindelijk om de vraag of de omgevingspartners van de organisatie de toegevoegde waarde van de organisatie herkennen en erkennen, nu en naar de toekomst toe.

## Onderzoeksgebieden

#	Onderzoeksgebied (per taakgebied)	Te toetsen waarden	Bron (o.a.)
1	Klantgerichtheid	Zie voor uitwerking volgende pagina's	
2	Kwaliteit		
3	Capaciteit		
4	Betaalbaarheid		
5	Toegankelijkheid		
6	Ketenversterking		

## Voorbeeld analyses

Figuur X Tariefontwikkeling (betaalbaarheid) (FICTIEF – TER ILLUSTRATIE)



# 1. Doeltreffendheid | indicatieve KPI's (1/2)

Indicatief

		Theorie	Rijvaardigheid	CCV	Rijgeschiktheid	
Verkeersveiligheid	Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Algemene klanttevredenheid:</b> Score Klantentevredenheid per onderdeel</li> <li>• <b>Klachtenbehandeling:</b> # klachten afgehandeld binnen wettelijk termijn en # nieuwe klachten binnengekomen via Nationale Ombudsman</li> <li>• <b>Fysieke bereikbaarheid:</b> # Locaties &amp; gem. afstand tot locatie / openingstijden locaties</li> <li>• <b>Digitale bereikbaarheid:</b> # Klantwaardering locatie en (digitale) bereikbaarheid</li> <li>• <b>Bereikbaarheid klantenservice:</b> # Klantcontact incl. wachttijd gespecificeerd naar medium en onderdeel en # Bereikbaarheid klanten (zie bijv. Prognose dienstverlening p. 7) en # (afgehandelde) calls</li> <li>• <b>Kwaliteit klantcontact:</b> Score Quality monitoring binnen norm (= score kwaliteit klantcontact medewerkers) &gt; 85% / 85% doorloopt zelfstandig theorie zonder tussenkomst medewerker</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheidsonderzoek / klantenenquête / klantenpanel</li> <li>• Klachtenrapportages</li> <li>• Klantreis analyses</li> <li>• Google maps, website CBR</li> <li>• Rapportages klantcontact</li> <li>• Locatiebeleid</li> <li>• Strategische analyses</li> </ul>
	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behalen RCEC, CITO en ISO-certificering</li> <li>• # Fraudegevallen (inzet gezichtsherkenning)</li> <li>• # (Gegronde) klachten</li> <li>• 100% correctheidseis kwaliteitssystemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behalen RCEC, CITO en ISO certificering</li> <li>• # Fraudegevallen</li> <li>• # (Gegronde) klachten</li> <li>• 100% correctheidseis kwaliteitssystemen</li> <li>• Compliant aan 4<sup>e</sup> Europese rijbewijsrichtlijn</li> <li>• Uniformiteit: Max 10pp afwijking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behalen ISO, CITO certificering</li> <li>• # Fraudegevallen</li> <li>• % opgevolgde nascholing</li> <li>• # (Gegronde) klachten</li> <li>• 100% correctheidseis kwaliteitssystemen</li> <li>• Uniformiteit: Max 10pp afwijking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behalen ISO en CITO certificering</li> <li>• # Fraudegevallen</li> <li>• Resultaten rijgeschiktheid aan het stuur</li> <li>• # (Gegronde) klachten</li> <li>• 100% correctheidseis kwaliteitssystemen</li> <li>• Uniformiteit: Max 10pp afwijking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentatie m.b.t. certificaten</li> <li>• Kwaliteitsrapportages</li> <li>• Klachtenrapportages</li> <li>• Frauderapportages</li> <li>• Bestaande protocollen</li> <li>• opvolging normenkader / kwaliteitsvisie (PDCA)</li> <li>• Resultaten rijgeschiktheid aan het stuur</li> </ul>

# 1. Doeltreffendheid | indicatieve KPI's (2/2)

**Indicatief**

		Theorie	Rijvaardigheid	CCV	Rijgeschiktheid	
Verkeersveiligheid	Capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserveringstermijn (her)examen binnen norm (99,5% &lt;4 wkn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserveringstermijn (her)examen binnen norm (99,5% &lt; 5 tot 7 wkn)</li> <li>+/- 2% flexibiliteit capaciteit examinatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserveringstermijn (her)examen binnen norm: theorie &amp; praktijk (99,5% &lt; 7 weken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserveringstermijn binnen norm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI rapportages / jaarverslagen</li> </ul>
	Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tariefstijging vs. Inflatie</li> <li>Tarieven theorie en rijvaardigheid vs. gemiddelde tarieven rijles * uren rijles</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Tariefontwikkeling</li> <li>CBS data</li> </ul>
	Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li># klanten met speciale behoefte / # populatie Nederland (e.g. anders-/engelstalig, beperkt doenvermogen, faalangst)</li> <li># nieuwe en # vervallen producten</li> <li>Onderzoeksresultaten naar behoefte klant / gevraagde producten</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>CBR Klantdata</li> <li>CBS data</li> <li>CBR Portfolio ontwikkeling</li> <li>Onderzoeken naar behoefte</li> </ul>
	Ketenversterking	<ul style="list-style-type: none"> <li># Fraudegevallen examinatoren</li> <li>% slagingspercentage (evt. in combinatie met uren rijles): aandeel rij scholen met slagingspercentage &lt;30% en &gt;70%</li> <li>Vb. Implementatie en # gebruik leersysteem</li> <li>Vb. % collegiale toetsing</li> <li>Klantervaring (geen eindgebruikers) CBR</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Frauderapportages</li> <li>Rapportages kwaliteit rij scholen</li> <li>Kwaliteitsmanagement rapportages (e.g. collegiale toetsing)</li> <li>Klanttevredenheid</li> </ul>



# 2. Doelmatigheid

## Definitie

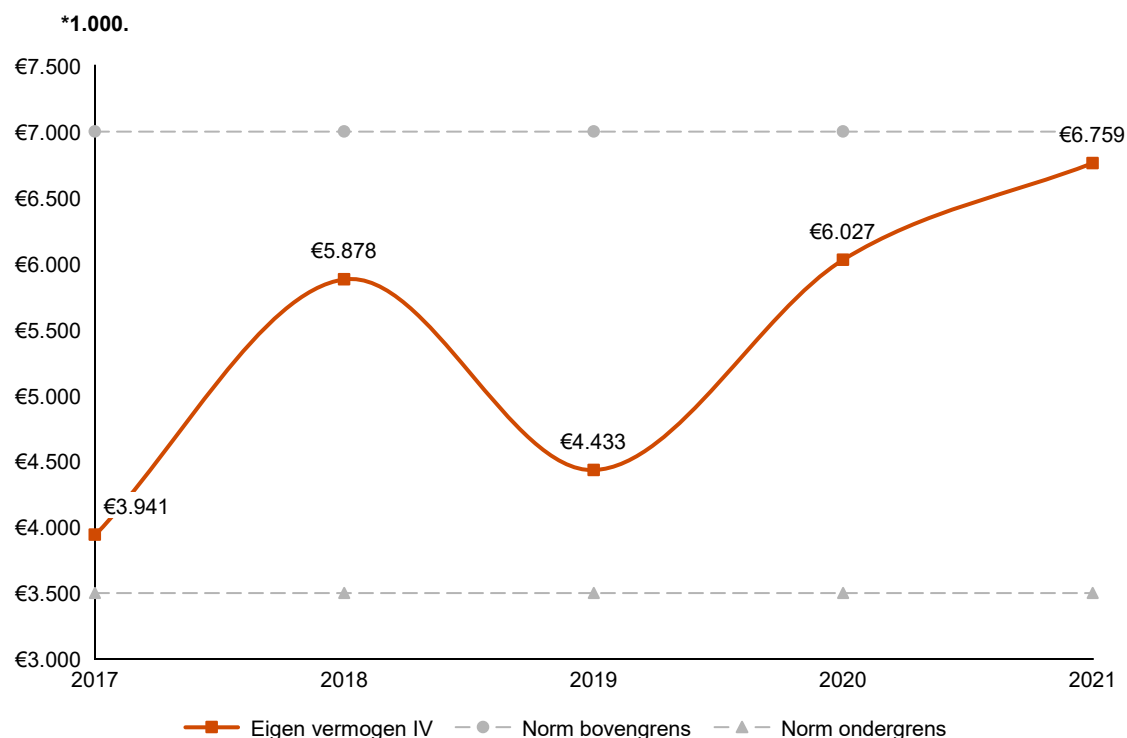
Doelmatigheid gaat over de verhouding tussen de ingezette middelen (input) en bereikte prestaties (output) van de organisatie. Een organisatie is doelmatig wanneer dezelfde prestaties tegen lagere kosten zijn gerealiseerd of wanneer meer of betere prestaties zijn geleverd tegen gelijkblijvende kosten. De relatie tussen input en output en daarmee doelmatigheid is vrijwel nooit 1-op-1 hard te maken. Door meerdere analyses over de tijd te laten zien, kan wel een (zeer) aannemelijk beeld over de doelmatigheid afgegeven worden.

## Onderzoeksgebieden

#	Onderzoeksgebied	Analyse	Bron (o.a.)
1	Input: gemiddelde tarief- en kostenontwikkeling	Vergelijking met de norm	CBR Jaarverslagen en Jaarberichten
2	Output: ontwikkeling prestaties	Vergelijking met voorgaande jaren en eventuele normen	CBR Jaarverslagen en Jaarberichten
3	Relatie input en output	Vergelijking trendontwikkeling input met output	CBR Jaarverslagen en Interviews
4	Verschil tussen begroting en realisatie	Vergelijking begroting met realisatie	CBR Jaarverslagen
5	Werkbaarheid en structurele borging afspraken IenW en het CBR omtrent doelmatigheid	Analyse van werkbaarheid en borging van afspraken	Interviews met IenW en het CBR
6	Eigen vermogen	Ontwikkeling van het eigen vermogen en vergelijking met de norm Ontwikkeling van de solvabiliteit	Normenkader IenW en CBR, FMB en CBR jaarverslagen
7	Kostendekkendheid	Vergelijking van de ontwikkeling van de kosten ten opzichte van de tarieven per taakcluster als integraal voor het CBR.	FMB
8	Baten/lasten- en exploitatiesaldo	Analyse van de mate waarin de baten/lasten inzichtelijk en traceerbaar zijn en een causaal verband bevat	CBR jaarverslagen

## Voorbeeld analyses

Figuur X: Eigen vermogen fluctueert en blijft binnen de norm (prijspeil 2021) (FICTIEF – TER ILLUSTRATIE)



# 3. Bedrijfsvoering en interne organisatie

## Definitie

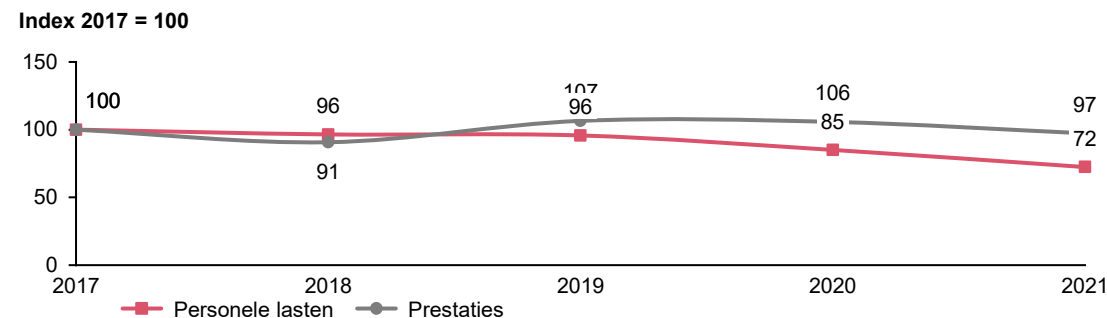
Bedrijfsvoering en interne organisatie gaat over de wijze waarop de organisatie georganiseerd is en in staat is danwel gesteld wordt om de continuïteit van dienstverlening duurzaam te borgen. Het gaat hierbij dan hoofdzakelijk om een solide financieel beleid en waarborging van de continuïteit van de organisatie, zoals voldoende eigen vermogen en kostendekkendheid van de taakuitvoering.

## Onderzoeksgebieden

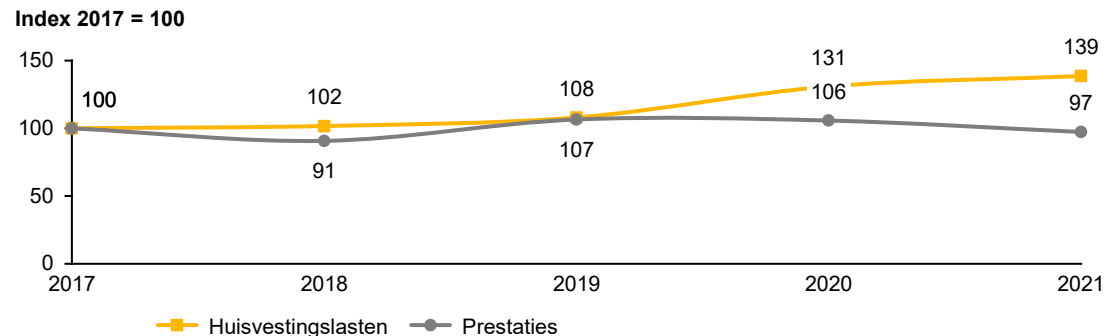
#	Onderzoeksgebied	Analyse	Bron (o.a.)
1	ICT	Kwaliteit van interne procedures m.b.t. ICT Analyse van de kostenontwikkeling van ICT en run/change-analyse Compliance aan aan Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en AVG	BIT-toetsen, Gateway reviews
2	Huisvesting	Analyse huisvestingsbeleid en uitvoering daarvan Analyse van de mate waarin huisvestinglasten zich ontwikkelen en deel uitmaken van de totale kostenstructuur	Strategiedocument, Jaarverslagen en FMB
3	HRM	Analyse van o.a. ziekteverzuim, ontwikkeling arbeidsvoorwaarden, gemiddelde productiviteit en medewerkerstevredenheid Analyse (strategisch) personeelsplan en uitvoering daarvan	Strategiedocument CBR jaarverslagen en FMB
4	Kwaliteitsborging	Analyse van kwaliteitsmanagement, integriteit en fraude, contact met omgevingspartners incl. metingen klanttevredenheid en ISO certificeringen en audits Analyse wendbaarheid en verandercapaciteit CBR	CBR jaarverslagen
5	Risico's	Analyse van wijze van kwantificeren van risico's en de toereikendheid van instrumentarium voor financieel beleid, planning & control, ICT en HRM-beleid	FMB 2017 - 2021

## Voorbeeld analyses

Figuur X: Volumeontwikkeling van **personele lasten** vs. prestaties | De personele lasten (input) laten een positieve ontwikkeling zien t.o.v. de output (**FICTIEF – TER ILLUSTRATIE**)



Figuur Y: Volumeontwikkeling van **huisvestingslasten** vs. prestaties | De huisvestingslasten (input) laten een positieve ontwikkeling zien t.o.v. de output (**FICTIEF – TER ILLUSTRATIE**)



# 4. Governance

## Definitie

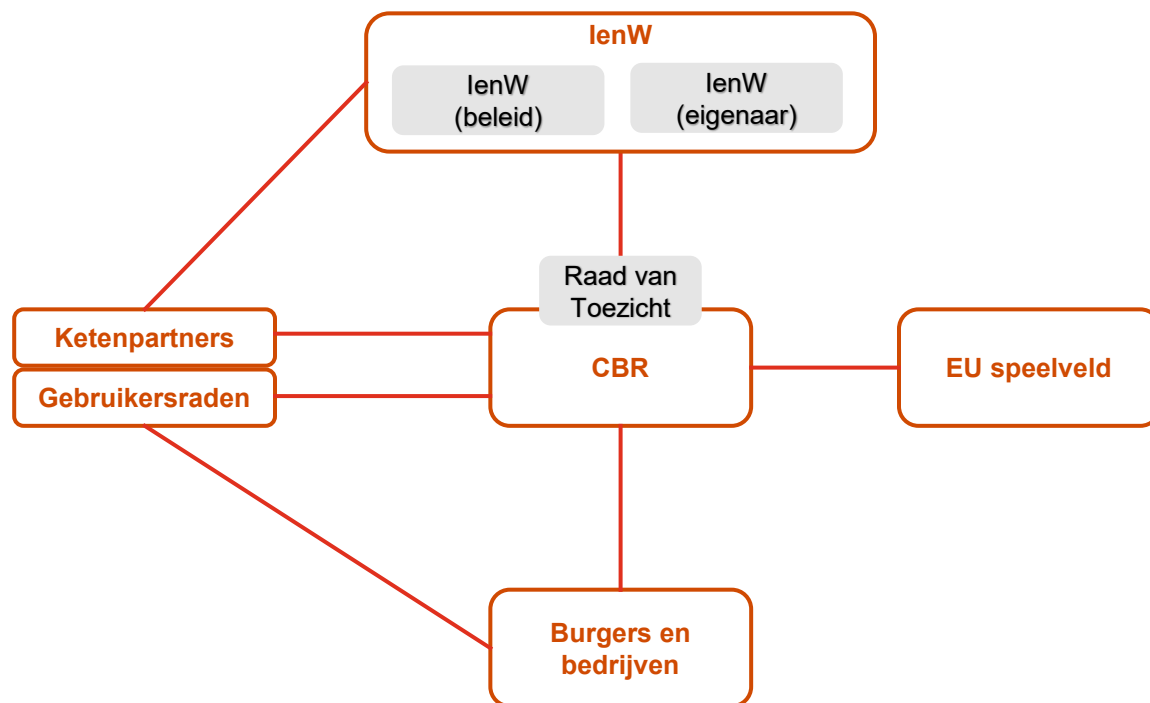
Governance gaat over de ‘checks and balances’ van de organisatie. Analyse van de governance van een organisatie richt zich dan ook op de vraag of de verschillende rollen die invulling geven aan de macht/tegenmacht aanwezig zijn en hoe deze zijn georganiseerd. Dit laatste (wijze van organisatie) kenmerkt zich langs verschillende niveaus van analyse: institutioneel, procedureel en relationeel (individueel laten wij buiten beschouwing).

## Onderzoeksgebieden

#	Onderzoeksgebied	Analyse	Bron (o.a.)
1	Interne governance CBR	Analyse van wijze van rolinvulling door de directie, het MT, de RvT en de OR en het functioneren van het stelsel van checks and balances.	Regeling en Beleidsregels Sturing en Toezicht CBR  Interviews, regelement directie en RVT
2	Relatie en interactie CBR en DEA	Analyse van de frequentie en borging van overleg met lenW/DEA en de verantwoordelijkheidsverdeling vs. de wettelijke bepalingen	Interviews, Verslagen sessie met dhr Rodrigues
3	Relatie en interactie CBR met (beleidsafdelingen van) lenW binnen driehoek	Analyse van de mate van gezamenlijkheid in de visie en de wijze van invulling van de beleidsrol door lenW en de ruimte voor inbreng van het CBR.  Analyse van de wijze waarop bij nieuwe taken werkafspraken zijn gemaakt over o.a. governance, sturingsrelaties en impact op het CBR	Regeling en Beleidsregels Sturing en Toezicht CBR.; Instellingswet CBR; Eigenaarsvisie ZBO's lenW; uitvoeringstoetsen
4	Functioneren van de driehoek	Analyse van de wijze waarop de driehoek in staat is te zorgen voor een zo goed mogelijk dienstverlening door het CBR (in lijn met de eigenaarsvisie van lenW) ook bij meerdere of externe opdrachtgevers.	Eigenaarsvisie zbo's lenW, Synergie in de driehoek – Versterken en verstevigen  Interviews
5	De rol van het CBR binnen de keten en in internationaal perspectief	Analyse van de wijze waarop relevante omgevingspartners betrokken worden bij strategievorming, taakuitvoering en verantwoording  Analyse van de wijze waarop meerwaarde ontleend wordt aan de zelfstandige (expert)rol van het CBR? In hoeverre draagt het internationale netwerk van het CBR bij aan de beleidsinzet van Nederland in de EU?	Interviews met ketenpartners, gebruikersraden en internationale Stakeholders, Reputatieonderzoeken

## Voorbeeld analyses

Figuur X: Institutionele plaat van rollen en rolverdeling van de governance van CBR



# 5. Aandachtspunten voor de toekomst

## Definitie

Aandachtspunten voor de toekomst komen voort uit de doeltreffendheidsanalyse. Aandachtspunten voor de toekomst zijn die punten die de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie in gevaar (kunnen) brengen, zoals technologische (disruptieve) ontwikkelingen of (sterk) wijzigende wet- en regelgeving. De vraag of de organisatie klaar is voor de toekomst is hangt af van de mate waarin de organisatie flexibel en adaptief is om mee te bewegen met maatschappelijke trends en hierin relevant kan blijven.

## Onderzoeksgebieden

#	Onderzoeks-gebied	Analyse	Bron (o.a.)
1	Wendbaarheid en verandervermogen	Analyse van de mate waarin CBR nieuwe ontwikkelingen op de taakgebieden en in het algemeen met betrekking tot regelgeving en in de markt scherp heeft	Interviews, strategiedocument, jaarverslagen, jaarbrieven
2	Technologische innovatie	Analyse van de flexibiliteit en absorptievermogen om nieuwe ontwikkelingen op te gaan pakken.  Analyse van de mate waarin CBR de marktontwikkelingen scherp zal monitoren en de mate waarin het ontwikkelen van innovaties gemanaged zal worden.  Analyse van de mate waarin CBR gebruik gaat maken van verkregen inzichten uit innovaties	Interviews, lenW en omgevingspartners
3	Werk aan Uitvoering (WaU)	Analyse van de mate waarin CBR de handelingsperspectieven van Werk aan Uitvoering oppakt en actief incorporeert in de eigen processen	Strategiedocument, jaarverslagen; jaarbrieven, inbreng TCU, knelpuntenbrief, interviews
4	Duurzaamheid	"Light touch analyse" van hoe het CBR duurzaamheid in de uitvoering gaat meenemen / heeft meegenomen	Interviews

## Voorbeeld analyses

Figuur X: Overzicht van status en wijze van incorporatie van de handelingsperspectieven van WaU door CBR (FICTIEF – TER ILLUSTRATIE)

Handelingsperspectief	Wijze van incorporatie door CBR	Status	Aanbevelingen
1. Verbeteren dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling klantfeedbacksysteem</li> </ul>		N.t.b.
2. Versnellen digitale agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werven data-scientisten</li> </ul>		N.t.b.
3. Opruimen en vernieuwen wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenderen bij eigenaar en opdrachtgevers</li> </ul>		N.t.b.
4. Intensiveren samenwerking en sturing binnen de driehoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenter structureel overleg</li> </ul>		N.t.b.
5. Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Change management programma opstarten</li> <li>Awareness programma's opzetten</li> </ul>		N.t.b.
6. Rol van de politiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directe en open uitwisseling tussen lenW en CBR</li> </ul>		N.t.b.

# Dank u wel

[pwc.nl](https://www.pwc.nl)

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the prior written permission of PwC.

"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network.

Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.