

# Bijdragen aan kwaliteit in transport



## Andersson Elffers Felix

Maliebaan 16  
Postbus 85198  
3508 AD Utrecht

+31 30 236 30 30  
mail@aef.nl  
www.aef.nl

Kamer van Koophandel  
30096560

**Datum**

4 oktober 2018

**Opdrachtgever**

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW)

**Contact**

Jane Fain en Koen Bron

**Referentie**

GI110/Eindrapportage evaluatie NIWO

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding evaluatie .....	6
1.2 Vraagstelling evaluatie .....	6
1.3 NIWO in perspectief .....	7
1.4 Aanpak evaluatie .....	7
1.5 Uitkomsten voorgaande evaluatie .....	8
1.6 Leeswijzer .....	8
<b>2 Resultaten evaluatie</b>	<b>9</b>
2.1 Algemeen functioneren NIWO .....	9
2.2 Conclusie doeltreffendheid .....	10
2.3 Conclusie doelmatigheid .....	11
2.4 Conclusie governance .....	11
2.5 Conclusie interne organisatie .....	12
2.6 Omgang aanbevelingen voorgaande evaluatie .....	13
2.7 Aanbevelingen AEF .....	14
<b>3 Doeltreffendheid</b>	<b>17</b>
3.1 Ontwikkeling aantal taken en productie .....	17
3.2 Opzet vergunningverlening .....	20
3.3 Ontwikkeling kwaliteit en betrouwbaarheid dienstverlening .....	21
3.4 Ontwikkeling klanttevredenheid .....	23
<b>4 Doelmatigheid</b>	<b>25</b>
4.1 Ontwikkeling financiële resultaten .....	25
4.2 Financiële sturing en risicobeheersing .....	28
<b>5 Governance van de NIWO</b>	<b>31</b>
5.1 Ontwikkeling opzet governance .....	31
5.2 Sturingsrelatie ministerie van I&W en NIWO .....	35
5.3 NIWO in (inter)nationale keten .....	37
<b>6 Interne organisatie</b>	<b>39</b>
6.1 Organisatiestructuur .....	39
6.2 Functiescheiding .....	40
6.3 Personeelssamenstelling .....	40
6.4 Informatievoorziening en gegevensbescherming .....	43
<b>Bijlage 1.Brondocumenten</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 2.Gesprekspartners</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 3.Begeleidingscommissie</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage 4.Onderzoeksvragen</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 5.Lijst met tabellen</b>	<b>51</b>

# Samenvatting

De minister van Infrastructuur en Waterstaat is verplicht om aan de beide Kamers van de Staten Generaal elke vijf jaar verslag te doen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie, in het maatschappelijk verkeer aangeduid als de NIWO.<sup>1</sup> Aangezien het voorgaande verslag dateert uit 2013 diende dit jaar een nieuwe evaluatie plaats te vinden. Als basis voor het verslag heeft Andersson Elffers Felix (AEF) een evaluatieonderzoek uitgevoerd over de jaren 2013 t/m 2017. AEF is gevraagd om naast de beoordeling van de doeltreffendheid en de doelmatigheid ook een oordeel te geven over de governance en een aantal specifieke vragen over de interne organisatie. De opbrengsten van de evaluatie staan vermeld in Hoofdstuk 2. Hieronder zijn deze kort samengevat.

## **De NIWO is een stabiel en goed functionerend zelfstandig bestuursorgaan (zbo)**

De NIWO is een tariefgefinancierde organisatie, die stabiel functioneert, een hoge kwaliteit levert en in de evaluatieperiode door middel van digitalisering haar dienstverlening verder heeft verbeterd. De NIWO heeft een constant en overzichtelijk takenpakket en een beperkte schaalgrootte, kent korte lijnen en kan flexibel inspelen op ontwikkelingen. Door de continuïteit in het personeelsbestand en de aansturing is er over lange tijd veel kennis en een groot netwerk opgebouwd. De NIWO wordt gezien als een organisatie van en voor de transportsector, die oog heeft voor de omgeving en bereid is mee te denken.

## **De NIWO voert haar wettelijke taken doeltreffend uit en werkt voortdurend aan het verbeteren van de dienstverlening**

De NIWO reguleert de toegang tot de markt van het beroepsgoederenvervoer over de weg door ondernemingen te toetsen op wettelijke criteria. De NIWO voert deze taken op een betrouwbare en voorspelbare manier en naar tevredenheid van de transportsector uit. Alle aanvragen worden tijdig behandeld en de klanttevredenheid over de vergunningverlening is hoog. De NIWO is in de evaluatieperiode sneller gaan werken, heeft de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd door het introduceren van digitale diensten en bereidt zich voor om de digitalisering in de toekomst verder door te voeren.

## **De doelmatigheid van de NIWO heeft zich de afgelopen jaren positief ontwikkeld**

De financiële positie van de NIWO is op orde en het resultaat is relatief goed te voorspellen. De doelmatigheid van de NIWO is tijdens de evaluatieperiode toegenomen.

De NIWO heeft de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd. Er is meer dienstverlening geleverd tegen relatief stabiele kosten en ongewijzigde tarieven voor de klanten.

Door de aantrekkende economie kende de NIWO over de gehele evaluatieperiode van vijf jaar een positief resultaat van ruim € 1,6 mln. Dit heeft geleid tot een groei van het eigen vermogen waardoor de NIWO in 2018 een aantal tarieven heeft kunnen verlagen. Omdat het eigen vermogen naar verwachting blijft toenemen, zal de besteding hiervan in de toekomst een terugkerend thema zijn.

---

<sup>1</sup> Op basis van de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen.

## **De governance van de NIWO is transparanter geworden, maar kan verder geprofessionaliseerd worden**

De bij de NIWO betrokken stakeholders zijn tevreden over de samenwerking met de organisatie en zien de NIWO als een betrouwbare en stabiele partner.

Op 1 januari 2017 is de NIWO, door een wijziging in de Wwg, omgevormd van een privaatrechtelijk naar een publiekrechtelijk zbo. De NIWO heeft deze transitie in nauwe samenwerking met het ministerie van IenW als eigenaar doorlopen, zonder dat dit in het transitiejaar effect heeft gehad op de continuïteit van de dienstverlening. Door de omvorming is de governance van de NIWO transparanter geworden en meer in lijn gebracht met de andere zbo's onder het ministerie van IenW. Ook heeft de minister meer mogelijkheden gekregen tot aansturing, zodat de publieke taak van de NIWO beter kan worden geborgd.

Het ministerie als **eigenaar** van de NIWO heeft voornamelijk contact met de NIWO rondom de jaarcyclus (jaarrekening en begroting) en is tevreden over de snelheid en manier waarop de NIWO functioneert en omgaat met vragen en opmerkingen.

Het ministerie als **opdrachtgever** is ook tevreden over de snelheid en kwaliteit van het werk van de NIWO. Op het niveau van beleidsambtenaren is regelmatig contact en zijn de lijnen kort. Het blijft belangrijk dat de NIWO en de beleidsdirectie het gesprek blijven voeren over de ambities in het beleid op nationaal en internationaal niveau. Hoewel beide partijen hun rol erkennen en hier naar handelen, is het relevant om er scherp op te blijven dat het ministerie het beleid bepaalt en de NIWO hierin volgend is. Het in stand houden van deze verhouding vraagt ook om voldoende capaciteit en kennis bij het ministerie.

AEF constateert dat de behandeling van de NIWO als klein zbo door het ministerie zowel vanuit de eigenaar als de opdrachtgever anders is dan grote zbo's onder het ministerie. Dit is te begrijpen vanuit de relatief kleine risico's en het tariefgefinancierde karakter van de diensten, maar staat niet in verhouding tot het belang van de publieke taak dat de NIWO in opdracht van het ministerie uitvoert. Hoewel de NIWO ook zonder externe stimulans werkt aan de dienstverlening en bedrijfsvoering, kan een professionalisering van de driehoek eigenaar-opdrachtgever-zbo zorgen voor extra *checks and balances* en een externe prikkel voor de NIWO om te blijven verbeteren.

### **Aanbevelingen voor de komende jaren**

Uit de evaluatie volgt een aantal aanbevelingen (zie paragraaf 2.7 voor toelichting). Bij deze aanbevelingen geldt dat het functioneren van de NIWO in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid en de interne organisatie goed op orde is. De aanbevelingen richten zich derhalve op aanvullende verbeteringen:

#### **– Professionaliseer de driehoek eigenaar-opdrachtgever-zbo**

Door de driehoek naar hetzelfde niveau te tillen als voor de grotere zbo's, komt het stelsel van *checks and balances* beter tot z'n recht en ontstaat een extra prikkel voor de NIWO om voortdurend te blijven verbeteren.

#### **– Maak samenwerking in de keten een prioriteit voor aankomende jaren**

Wanneer misstanden in de transportsector onvoldoende worden aangepakt, blijven deze chauffeurs met een vergunningsbewijs rondrijden. Dit tast het draagvlak voor en waarde van een NIWO-vergunning aan. Het is daarom belangrijk dat de NIWO aandacht blijft geven aan de samenwerking met nationale en internationale ketenpartners.

#### **– Borg de huidige kwaliteit van de bedrijfsvoering**

AEF beveelt de NIWO aan om de huidige kwaliteit van de bedrijfsvoering te borgen richting de toekomst, ook wanneer door leeftijdsverloop een deel van het personeelsbestand de organisatie in de komende jaar verlaat en waardevolle kennis de organisatie uitstroomt.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding evaluatie

De minister van Infrastructuur en Waterstaat (hierna: de minister) is op basis van de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen verplicht om aan de beide Kamers van de Staten Generaal elke vijf jaar verslag te doen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie, in het maatschappelijk verkeer aangeduid als de NIWO. Aangezien het voorgaande verslag dateert uit 2013 diende dit jaar een nieuwe evaluatie plaats te vinden.

De basis voor het verslag wordt gevormd door een evaluatieonderzoek. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (hierna het ministerie) heeft Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd dit onderzoek uit te voeren. De evaluatie heeft betrekking op de ontwikkelingen die zich sinds de voorgaande evaluatie in 2013 hebben voorgedaan.

## 1.2 Vraagstelling evaluatie

De evaluatie richt zich op de periode 2013-2017. De volgende vijf onderzoeksvragen staan centraal in de evaluatie:

### Onderzoeksvragen evaluatie functioneren van de NIWO

- 1) Op welke manier zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?
- 2) Hebben de door de NIWO in de praktijk gevolgde processtappen voor de vergunningverlening in voldoende mate bijgedragen aan de doeltreffendheid van de taakuitvoering?
- 3) Heeft de door de NIWO gevolgde werkwijze in voldoende mate bijgedragen aan de doelmatigheid van de taakuitvoering?
- 4) Hoe functioneert de nieuwe governance van de organisatie in relatie tot de continuïteit van de dienstverlening, de relatie met de stakeholders, de kwaliteit van de verantwoording en het risicomanagement?
- 5) Hoe staat de interne organisatie er voor op de volgende specifieke punten?
  - In hoeverre is er voldoende mate van functiescheiding?
  - In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van voldoende deskundig personeel?
  - Zijn er voldoende beveiligingsmaatregelen in IT en fysiek getroffen ter bescherming van systemen en gegevens?

---

Deze onderzoeksvragen zijn verder uitgewerkt in deelvragen (zie bijlage 4).

Het startpunt voor de beantwoording van deze vragen is een zuivere, eenduidige definitie van begrippen. In deze rapportage gaan we uit van het volgende begrippenkader:

- Doeltreffendheid: de mate waarin inspanningen van de NIWO bijdragen aan de realisatie van de beoogde doelen, onder andere zoals die volgen uit de taken van de NIWO in de Wet wegvervoer goederen.
- Doelmatigheid: de mate waarin kosten die de NIWO maakt in verhouding staan tot de inspanningen die verricht worden dan wel de resultaten die geboekt worden.
- Governance: de wijze waarop het besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden van de NIWO is ingericht. De effectiviteit van de governance is de mate waarin deze inrichting bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

### 1.3 NIWO in perspectief

De NIWO is in 1946 opgericht als belangengroepering van een klein aantal wegvervoerders. Al snel werd de NIWO door de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat belast met de vergunningverlening voor het binnenlands en grensoverschrijdend beroepsgoederenvervoer op de weg. Op deze manier bevordert de NIWO het goed functioneren van deze markt. In de jaren negentig van de vorige eeuw zijn de privaatrechtelijke taken van de NIWO overgedragen aan Transport en Logistiek Nederland (TLN) en voert de NIWO uitsluitend publieke taken uit.

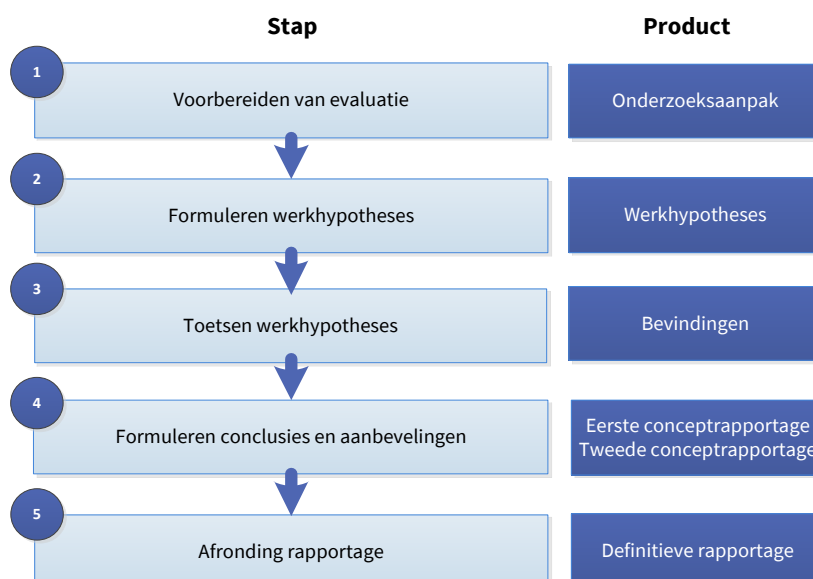
De voornaamste taken die de NIWO uitvoert, zijn op basis van de Wet wegvervoer goederen (Wwg). Deze komen voort uit Europese verordeningen en richtlijnen, waarin geregeld is dat iedere organisatie die in de EU goederen vervoert in opdracht van derden tegen vergoeding aan bepaalde eisen moet voldoen.

In de loop van de jaren heeft de NIWO er een aantal publieke taken en bevoegdheden bijgekregen.

De NIWO voerde haar publieke taak uit als privaatrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo); de rechtsvorm was een stichting. In de evaluatieperiode (per 1 januari 2017) is de NIWO omgevormd naar publiekrechtelijk zbo. Deze transitie zal in deze evaluatie worden behandeld.

### 1.4 Aanpak evaluatie

De evaluatie is uitgevoerd in vijf stappen:



Als onderzoeksmethode voor de evaluatie maakte AEF gebruik van een documentstudie en interviews. In eerste instantie zijn de documenten geanalyseerd die door het ministerie en de NIWO voor de evaluatie beschikbaar zijn gesteld. Deze documenten geven inzicht in de ontwikkelingen die vanaf 2013 hebben plaatsgevonden. Een overzicht van de documenten die zijn geanalyseerd, is opgenomen in bijlage 1. In de tweede stap zijn diverse gesprekken gevoerd. Naast medewerkers van het ministerie en de NIWO ging het hier om personen die opereren in de branche en het krachtenveld rondom de NIWO. Als bijlage 2 is een overzicht van de gesprekspartners opgenomen.

Op basis van de bevindingen uit de documenten en de gesprekken is de voorliggende rapportage opgesteld. Deze is in verschillende stadia van ontwikkeling besproken met de begeleidingscommissie (voor samenstelling: zie bijlage 3). Daarmee hebben zowel de NIWO als het ministerie, in het kader van hoor en wederhoor, de gelegenheid gehad om een reactie te geven op de bevindingen en de conceptrapportage.

## 1.5 Uitkomsten voorgaande evaluatie

Deze evaluatie heeft betrekking op de periode van 2013 tot en met 2017.<sup>2</sup> In de aan dit onderzoek voorafgaande evaluatie uitgevoerd door EC O&P over de periode 2010-2012 is geconstateerd dat de NIWO haar publieke taken op een doeltreffende en doelmatige wijze heeft uitgevoerd, waarbij de governance voldoende aandacht heeft gekregen.

De evaluatie van EC O&P concludeerde dat de kwaliteit van de organisatie van de NIWO goed is en er een groot draagvlak is voor de beslissingen.

Omtrent de doelmatigheid werd geconcludeerd dat de organisatie zo doelmatig mogelijk opereert en de toenmalige Raad van Beheer scherp toeziet op kostenontwikkelingen en investeringen. Bovendien werd geconcludeerd dat de beschreven taken door de juiste organen en naar behoren worden uitgevoerd, waarbij de interactie tussen de verschillende organen goed is.

## 1.6 Leeswijzer

De opzet van dit rapport is als volgt:

- In hoofdstuk 2 behandelen we de **belangrijkste conclusies en aanbevelingen** uit de evaluatie.
- In hoofdstuk 3 beantwoorden we de onderzoeksvragen rondom **doeltreffendheid**.
- In hoofdstuk 4 beantwoorden we de onderzoeksvragen rondom **doelmatigheid**.
- In hoofdstuk 5 beantwoorden we de onderzoeksvragen rondom de **governance**.
- In hoofdstuk 6 beantwoorden we de onderzoeksvragen rondom de **interne organisatie**.

---

<sup>2</sup> Wanneer in 2018 relevante ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, die invloed hebben op de bevindingen uit de evaluatieperiode, worden deze ook kort benoemd.



## 2 Resultaten evaluatie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbevelingen van AEF op basis van het evaluatieonderzoek naar het functioneren van de NIWO in de periode 2013-2017.

### 2.1 Algemeen functioneren NIWO

De NIWO bevordert het goed functioneren van de markt van het binnenlandse en grensoverschrijdende beroepsgoederenvervoer over de weg. Door organisaties die goederen vervoeren in opdracht van derden op een betrouwbare en kwalitatieve wijze te toetsen op vier wettelijke vergunningscriteria en de wet Bibob draagt de NIWO bij aan het voorkomen van misstanden in de sector en legt zij een lat voor een minimumkwaliteit in de sector.

De NIWO is een tariefgefinancierde organisatie, die stabiel functioneert, een hoge kwaliteit werk aflevert en in de evaluatieperiode door middel van digitalisering haar dienstverlening verder heeft verbeterd. De NIWO haalt ruim de termijnen voor de vergunningverlening en licht aanvragers of vergunninghouders goed voor over de eisen voor vergunningverlening. Hierbij stelt de NIWO zich klantgericht op. De NIWO heeft oog voor de omgeving en bouwt aan haar relaties. Van oudsher heeft de NIWO dicht bij de sector gestaan en onderhoudt hier – ook nu de sector meer op afstand is gezet door de nieuwe governance – een nauwe band mee.

Ook ambtelijk is het ministerie tevreden over de kwaliteit en snelheid waarin de NIWO aan zijn vragen voldoet. De transitie naar publiekrechtelijk zbo heeft de nodige voorbereiding gevraagd, maar is soepel verlopen. Met de transitie is de governance van de NIWO gelijkgetrokken met ander zbo's binnen het ministerie van IenW en zijn meer instrumenten voor het ministerie ontstaan om de publieke taak van de NIWO te borgen.

#### Bepalende factoren voor goed functioneren NIWO

Uit de evaluatie komt naar voren dat de NIWO een stabiele en goed functionerende organisatie is. Hiervoor ziet AEF een aantal bepalende factoren:

- Ooit opgericht vanuit transportbedrijven en van oudsher een zeer nauwe band met deze sector.
- De volledig tariefgefinancierde inkomsten van de NIWO, waardoor de organisatie onafhankelijk kan opereren van de Rijksbegroting.
- Een stabiel en overzichtelijk takenpakket, waarbij het merendeel van de organisatie zich bezig houdt met de uitvoering van de Wet wegvervoer goederen (Wwg) en hier volledig in gespecialiseerd is.
- De beperkte schaalgrootte van de NIWO waardoor de lijnen kort zijn en de NIWO flexibel in kan spelen op vragen en veranderingen.
- Het stabiele personeelsbestand waardoor veel kennis is opgebouwd, zowel in het primaire proces als in de ondersteuning.
- De continuïteit in de aansturing van de organisatie op het niveau van directie en management, waarbij een sterke betrokkenheid is bij het werkveld van de NIWO.

- Hoog ambitieniveau van de directie, het managementteam en de Raad van Advies; waarbij een intrinsieke motivatie aanwezig is om kwaliteit te leveren en de dienstverlening continu te verbeteren.
- De externe gerichtheid van de NIWO en de focus op het onderhouden van een goede relatie met klanten en (internationale) partners.

## 2.2 Conclusie doeltreffendheid

De NIWO voert haar wettelijke taken doeltreffend uit. De NIWO reguleert de toegang tot de markt van het beroepsgoederenvervoer door te toetsen op vier wettelijke criteria en de wet Bibob. Op deze manier draagt de organisatie bij aan een *level playing field* in Europa. Dit doet de NIWO op een betrouwbare en voorspelbare manier en naar tevredenheid van de transportsector. De reputatie van de NIWO in de sector is goed: de NIWO wordt gezien als een organisatie van en voor de transportsector, die bereid is mee te denken.

De NIWO heeft in de evaluatieperiode de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd en is ingespeeld op ontwikkelingen. De klanttevredenheid over de vergunningverlening is hoog. Er worden nagenoeg geen klachten ingediend en 98% van de aanvragers van een vergunning geeft de dienstverlening een voldoende, mede omdat alle vergunningaanvragen ruim binnen de wettelijke termijn worden afgehandeld.

De opzet van de vergunningverlening is in de evaluatieperiode geüpdatet aan de hand van (Europese) ontwikkelingen en verder gedigitaliseerd, onder ander door de introductie van een digitaal ondernemersloket in 2017. Richting de toekomst ziet de NIWO kansen om de dienstverlening verder te digitaliseren en steeds meer papierloos te gaan werken. De organisatie is hier al mee bezig met de ontwikkeling van een voertuigregistratiesysteem, waardoor de papieren afgifte van vergunningsbewijzen in de toekomst wellicht niet langer noodzakelijk zal zijn.

De evaluatie toont aan dat de output van het werk van de NIWO constant en op een hoog niveau is. In hoeverre de inspanningen van de organisatie ook leiden tot een maximale (maatschappelijke) outcome hangt af van het functioneren van alle andere schakels in de keten (Figuur 1).



Figuur 1: Keten (waaronder toetredingseisen) die leidt tot een maatschappelijke outcome

## 2.3 Conclusie doelmatigheid

De doelmatigheid van de NIWO is tijdens de evaluatieperiode toegenomen. De NIWO heeft de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd en er is meer dienstverlening geleverd tegen gelijke kosten en ongewijzigde tarieven voor de klanten.

De financiële positie van de NIWO is op orde en het resultaat is relatief goed te voorspellen. Door de aantrekkende economie kende de NIWO over de gehele evaluatieperiode van vijf jaar een positief resultaat van ruim € 1,6 mln. Dit resultaat werd grotendeels behaald tijdens de vijfjaarlijkse piek van vergunningaanvragen in 2017.

De NIWO heeft in de evaluatieperiode een toenemend aantal producten geleverd, waarbij zij gewerkt heeft aan het verbeteren van de dienstverlening, onder andere door digitalisering van de diensten. De klanttevredenheid is gedurende de evaluatieperiode stabiel hoog geweest.

De kostenstructuur was in de evaluatieperiode zodanig dat de tarieven ook in de jaren zonder de vijfjaarlijkse piek (nagenoeg) kostendekkend zijn. Eerdere onderzoeken toonden aan dat de werkprocessen van de NIWO efficiënt zijn georganiseerd en de overheadkosten op een gemiddeld niveau liggen. Door de groei in het eigen vermogen heeft de NIWO een aantal tarieven in 2018 kunnen verlagen. Omdat het eigen vermogen in de toekomst naar verwachting blijft toenemen, zal de besteding hiervan in de toekomst een terugkerend thema zijn.

## 2.4 Conclusie governance

De bij de NIWO betrokken stakeholders zijn tevreden over de samenwerking met de organisatie en zien de NIWO als een betrouwbare en stabiele partner.

Op 1 januari 2017 is de NIWO, door een wijziging in de Wwg, omgevormd van een privaatrechtelijk naar een publiekrechtelijk zbo.

De NIWO heeft deze transitie in nauwe samenwerking met het ministerie van IenW als eigenaar doorlopen, zonder dat dit in het transitiejaar effect heeft gehad op de continuïteit van de dienstverlening.

Door de transitie is de governance van de NIWO transparanter geworden en meer in lijn gebracht met de andere zbo's onder het ministerie van IenW. Ook heeft de minister meer mogelijkheden gekregen tot aansturing, zodat de publieke taak van de NIWO beter kan worden geborgd. Sinds de transitie maken een Raad van Advies (net als de directie een orgaan van de NIWO) en een Sectorraad onderdeel uit van de governancestructuur van de NIWO.

De Raad van Advies functioneert als sparringpartner voor de directie en ziet toe op de uitvoering van de wettelijke taken, de strategie en risico's, de financiële jaarverslaggeving en de compliance. De Raad van Advies en de directie zijn tevreden over de onderlinge samenwerking; de lijnen zijn kort en er wordt veel uitgewisseld.

De sector is door de nieuwe governance meer op afstand geplaatst, maar de relatie met de sectorpartijen is gebleven. De sectorpartijen kunnen via de Sectorraad invloed uitoefenen op de NIWO en gevraagd/ongevraagd adviseren over vraagstukken in de transportsector.

Betrokkenen bij de Sectorraad geven aan dat de bijeenkomsten in 2017 prettig zijn verlopen, maar dat de Sectorraad in het eerste jaar van de nieuwe governancestructuur nog geen stevig profiel neer heeft weten te zetten richting NIWO en/of ministerie.

Momenteel loopt een intern traject om het functioneren van de Sectorraad onder de loep te nemen en opties voor de toekomst te verkennen.

Op basis van de nieuwe toezichtvisie is binnen het ministerie van IenW in 2013 een scheiding ingevoerd tussen de rollen van opdrachtgever (valt onder de directeur-generaal) en eigenaar (valt onder de secretaris-generaal en voor de NIWO onder de loco secretaris-generaal). De eigenaar wordt ondersteund door het team Governance Zelfstandige Organisaties (Team GoZO), onderdeel van de hoofddirectie Financiën, Management en Control.

Het ministerie als **eigenaar** van de NIWO heeft voornamelijk contact met de NIWO rondom de oplevering van het jaarverslag in het voorjaar en de begroting en de tarieven in het najaar. Ook het Team GoZO van het ministerie is tevreden over de snelheid en manier waarop de NIWO omgaat met vragen en opmerkingen.

Buiten de jaarcyclus om is er beperkt aanleiding tot contact, omdat de eigenaar tevreden is over het functioneren van de NIWO. Ook is er geen periodiek overleg tussen de Raad van Advies van de NIWO en het ministerie en zijn er geen concrete afspraken over periodieke bestuurlijke overleggen tussen de NIWO en het ministerie op het niveau van directeuren, SG, DG en/of Minister. De behandeling van de NIWO als klein zbo is daarmee anders dan grote zbo's onder het ministerie. Dit is te begrijpen vanuit de relatief kleine risico's en het tariefgefinancierde karakter van de diensten, maar staat niet in verhouding tot het belang van de publieke taak dat de NIWO in opdracht van het ministerie uitvoert.

Het ministerie als **opdrachtgever** is tevreden over de snelheid en kwaliteit van het werk van de NIWO. Op het niveau van beleidsambtenaren is regelmatig contact en zijn de lijnen kort. De NIWO reageert consequent indien er beleidsvragen worden gesteld. Aandachtspunt hierbij blijft dat beide partijen er scherp op moeten blijven dat het ministerie het beleid bepaalt en de NIWO hierin volgend is. Dit vraagt ook om voldoende capaciteit en kennis bij de beleidsdirectie, zodat deze verhouding niet uit balans raakt.

De NIWO accepteert haar rol en handelt hier naar, maar ervaart soms wel frustratie omdat zij bepaalde ambities heeft waar de beleidsdirectie, vanwege de afhankelijkheid van andere Europese landen, geen stappen in kan zetten. Op bepaalde thema's, zoals de verlaging van de vergunningsgrens van 500 kg naar 0 kg en de mogelijke toets van de NIWO op aantallen chauffeurs, staan het ministerie en de NIWO niet op één lijn en is – ondanks wederzijds begrip - sprake van terugkerende discussies. Het blijft belangrijk dat de NIWO en de beleidsdirectie het gesprek blijven voeren over de ambities op dit soort thema's op nationaal niveau en de manier waarop Nederland zich opstelt t.o.v. het Mobility Package, dat de komende jaren vanuit Europa sterk het beleid gaat bepalen.

AEF ziet mogelijkheden om de driehoek eigenaar-opdrachtgever-zbo in de komende jaren een professionelere invulling te geven, bijvoorbeeld door het verder uitwerken van de set van KPI's waarover periodiek het gesprek wordt gevoerd en het bespreken van meerjarenplannen in deze driehoek. Hoewel de NIWO ook zonder externe stimulans werkt aan de dienstverlening en bedrijfsvoering, kan een periodiek gesprek hierover met het ministerie zorgen voor extra *checks and balances* en de NIWO helpen om te blijven verbeteren.

## 2.5 Conclusie interne organisatie

De NIWO heeft gedurende de evaluatieperiode een stabiel medewerkersbestand gehad van ca. 30 medewerkers, verdeeld over drie afdelingen: Vergunningen en documenten, Beleid, bezwaar en beroep en Financiële en facilitaire zaken.

Vanuit het operationele werkproces zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vertaald naar workflows en machtigingen in het nieuwe zaakstelsel InProces.

Dit systeem borgt ook dat er altijd sprake is van een tweede paar ogen in een zaak en dat de afhandeltijden in de gaten kunnen worden gehouden. In de evaluatieperiode is conform de Algemene Wet Bestuursrecht een scheiding aangebracht tussen beslissingen in eerste aanleg en in bezwaar.

Stakeholders waarderen de deskundigheid van de NIWO. Veel medewerkers werken er gedurende lange tijd bij NIWO en kennen het werk goed. Door de kleine omvang van de organisatie blijft een aantal expertises (ICT, financiën) kwetsbaar en bovendien moeilijk in te vullen bij (langdurige) ziekte of vertrek. Om deze kwetsbaarheid te verkleinen heeft de NIWO een flexibele schil van experts om zich heen georganiseerd en werkt de NIWO samen met andere zbo's via de netwerkorganisatie KleinLef.

De NIWO heeft gedurende de evaluatieperiode aandacht besteed aan het verbeteren van de bescherming van systemen en gegevens, om bij de invoering van de AVG compliant te zijn. Onder de kleine zbo's vervult zij hierin een voortrekkersrol. Getroffen maatregelen zijn onder andere de invoering van het nieuwe zaakstelsel, het vastleggen van procedures en protocollen en het werken aan het vergroten van de bewustwording onder medewerkers.

## 2.6 Omgang aanbevelingen voorgaande evaluatie

Uit de vorige evaluatie kwamen geen aanbevelingen naar voren, maar wel een aantal aandachtspunten. In de reactie op de evaluatie gaf de minister aan de aandachtspunten mee te nemen in het overleg met de NIWO. De NIWO heeft de aandachtspunten opgepakt en over de voortgang gerapporteerd (Tabel 1). Geen van de aandachtspunten blijft als aandachtspunt staan voor deze evaluatie.

**Tabel 1: Omgang met aandachtspunten evaluatie NIWO 2010-2012**

Aandachtspunt evaluatie NIWO 2010-2012	Omgang met aandachtspunt
Als gevolg van het tweede-paar-ogenprincipe is er sprake van controlestapeling. De vraag is in hoeverre deze extra controlelagen kwaliteitsverhogend werken en of de procesrisico's niet op een andere wijze kunnen worden verminderd	De NIWO is van mening dat het tweede-paar-ogenprincipe ook fouten constateert of tot suggesties voor verbeteringen leidt. Dit principe is daarom in stand gehouden. Wel is in 2015 de Commissie Vergunningverlening Beroepsgoederenvervoer (CVB) afgeschaft, waardoor controlestapeling wordt voorkomen.
De continuïteit van de NIWO vergt aandacht, omdat het aantal in omloop zijnde vergunningsbewijzen de ondergrens van 98.000 bewijzen nadert	Sinds de vorige evaluatie is het aantal in omloop zijnde vergunningsbewijzen toegenomen, waardoor dit aandachtspunt niet meer relevant is.
Er is sprake van een relatief hoge overhead	De NIWO geeft aan dat als gevolg van het herschikken van taken en het vertrek van medewerkers de overhead is gedaald ten opzichte van de vorige evaluatieperiode. <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Op basis van eigen opgave NIWO. Berekeningen van het percentage overhead zijn in 2012 (AEF), 2013 (Berenschot) en 2018 (NIWO) uitgevoerd. Omdat elk van deze berekeningen een andere definitie hanteert, zijn de percentages (respectievelijk 46%, 24% en 28%) moeilijk met elkaar te vergelijken.

Verdergaande kostenreducties lijken nog marginaal gerealiseerd te kunnen worden	De NIWO heeft van 2013 t/m 2017 aandacht gehad voor kostenreductie. In 2017 is veel meer productie gemaakt tegen gelijkblijvende kosten en in 2018 heeft de NIWO de tarieven kunnen verlagen.
Weinig verloop onder de medewerkers, het personeelsbestand vergrijst (verder) en de NIWO kan slechts beperkt maatregelen inzetten om kennisverlies tegen te gaan	Een aantal medewerkers is in de evaluatieperiode vertrokken en de NIWO heeft nieuw personeel aangetrokken, waarbij specifiek jonge en hoog opgeleide medewerkers zijn toegevoegd aan het personeelsbestand. Medewerkers in het primaire proces zijn in staat om elkaars werk over te nemen en wisselen regelmatig kennis uit over dossiers, waardoor kennisverlies wordt tegengegaan.
De leden van de Raad van Beheer dienen er op toe te zien dat nevenfuncties niet kunnen conflicteren met hun rol bij de NIWO, een register voor nevenactiviteiten zal daarin transparantie bieden	De nevenfuncties van de directie en de Raad van Advies zijn gepubliceerd op de openbare website van de NIWO.
Scheiding tussen beslissingen in eerste aanleg en die in bezwaar en beroep	Met de omvorming naar een publiekrechtelijk zbo, heeft de NIWO deze scheiding aangebracht (conform Awb).
Scheiding tussen de publieke taken en de niet wettelijke TIR-carnet taken. Alle niet publieke taken moeten ook transparant in het jaarverslag weergegeven worden.	De kosten en baten van de niet-wettelijke taken worden in een aparte administratie bijgehouden en worden transparant in jaarverslagen opgenomen en aan het ministerie gerapporteerd.

## 2.7 Aanbevelingen AEF

In deze paragraaf presenteren we de aanbevelingen die volgen uit de conclusies van de evaluatie. Bij deze aanbevelingen geldt dat het functioneren van de NIWO in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid en governance en de interne organisatie goed op orde is. De aanbevelingen richten zich derhalve op aanvullende verbeteringen. Deze zijn zowel gericht aan de NIWO als aan het ministerie van IenW als opdrachtgever en eigenaar van de NIWO.

### — Professionaliseer de driehoek eigenaar – opdrachtgever – zbo

De NIWO heeft door haar stabiele functioneren in de afgelopen jaren veel vertrouwen opgebouwd en krijgt veel ruimte van het ministerie. Deze ruimte is waardevol gebleken, maar binnen deze ruimte kan de sturingsrelatie verder worden geprofessionaliseerd. Door de sturing vanuit het ministerie op hetzelfde niveau te tillen als voor de grotere zbo's, komt het stelsel van *checks and balances* beter tot z'n recht en ontstaat een extra prikkel voor de NIWO om continu te blijven verbeteren.

Het professionaliseren van deze driehoek vraagt iets van alle drie betrokken partijen:

*NIWO:*

- Vastleggen van het meerjarenbeleid en -begroting van de organisatie in relatie tot de verwachte ontwikkelingen in de transportsector en de eigen ambities en het communiceren hierover in de jaarcyclus. Op deze manier kan de eigenaar beter in staat worden gesteld om het eigen toezicht professioneel te organiseren en tussentijds bij te sturen indien de realisatie sterk afwijkt van de verwachtingen. In de begroting 2019 heeft de NIWO daartoe inmiddels een aanzet gedaan.
- Meedenken met het ministerie als eigenaar over een set aan KPI's die de organisatie meer dan nu uitdaagt om de interne bedrijfsvoering continu te blijven verbeteren.
- Het stimuleren van de Sectorraad in de verdere doorontwikkeling, zodat deze beter in staat wordt om zelfstandig thema's te agenderen en ongevraagd adviezen uit te brengen richting NIWO en ministerie.

*Ministerie (eigenaar):*

- Het doorontwikkelen van de definitie van doelmatigheid en de set aan KPI's, zodat deze het ministerie beter faciliteren in haar toezichthoudende rol.
- Het invoeren van een periodiek gesprek over de voortgang op doelmatigheid en de KPI's buiten de jaarcyclus, om de rol van toezichthouder meer cachet te geven.
- Het organiseren van een periodiek gesprek tussen de Raad van Advies van de NIWO, het ministerie als eigenaar en het ministerie als opdrachtgever om het functioneren van de NIWO en de directie te bespreken. Door dit gesprek te voeren op het niveau van loco secretaris-generaal (en directie FMC) en directeur van de beleidsdirectie weerspiegelt de gesprekscyclus beter het belang van de publieke taak van de NIWO.
- Het organiseren van het gesprek met de NIWO, het ministerie als eigenaar en het ministerie als opdrachtgever over hoe het opgebouwde eigen vermogen van de NIWO kan worden aangewend, waarbij meer opties besproken kunnen worden dan alleen tariefverlaging.

*Ministerie (opdrachtgever):*

- Het organiseren van het gesprek in samenwerking met de keten uit Figuur 1 (pagina 10) over hoe de toegevoegde waarde van de NIWO aan de kwaliteit in de transportsector vergroot kan worden. Toekomstgerichte vragen die hier aan bod zouden kunnen komen, zijn onder andere:
  - *Kwaliteit in transport begint weliswaar bij de NIWO, maar eindigt daar niet. Op welke manier kan de NIWO in de toekomst bijdragen aan het beter functioneren van de keten daar waar het gaat om toezicht en handhaving?*
  - *Op welke manier bereidt de gehele keten zich voor op de aanstaande Brexit en welke rol kan de NIWO hier in vervullen?*
  - *Is het wenselijk om in de toekomst (op nationaal dan wel Europees niveau) te streven naar wijzigingen in het vergunningstelsel, zo ja: welke? En wat voor consequenties heeft dit voor de NIWO?*

Het gesprek blijven voeren over de ambities op dit soort thema's op nationaal niveau en de manier waarop Nederland zich opstelt in Europa (bijvoorbeeld ten opzichte van het Mobility Package) blijft belangrijk.

#### **— NIWO: Maak samenwerking in de keten een prioriteit voor aankomende jaren**

Wanneer misstanden in de transportsector onvoldoende worden aangepakt, blijven deze chauffeurs met een vergunningsbewijs rondrijden. Dit vermindert het draagvlak voor en de waarde van een NIWO-vergunning. Het is daarom belangrijk dat de NIWO aandacht blijft besteden aan de samenwerking met nationale en internationale ketenpartners. Zowel een betere relatie als een betere koppeling van gegevens kan hier aan bijdragen.

Op termijn zou dit kunnen leiden tot een hoger percentage niet verleende of tussentijds ingetrokken vergunningen op basis van de vier vergunningscriteria en de wet Bibob. De NIWO besteedt al aandacht aan deze samenwerking, maar zou de ruimte moeten krijgen of nemen om hier een grotere prioriteit aan te geven. Dit kan door het disfunctioneren van de keten als risico op te nemen in het nieuwe risicomanagementsysteem en gedurende het jaar de voortgang en beheersmaatregelen hierop te monitoren.

— **NIWO: Borg de huidige kwaliteit van de bedrijfsvoering**

De evaluatie toont aan dat de huidige kwaliteit van de bedrijfsvoering van de NIWO op orde is en geen aanpassingen behoeft. AEF beveelt de NIWO aan om deze kwaliteit te borgen richting de toekomst, ook wanneer door leeftijdsverloop een deel van het personeelsbestand de organisatie in de komende jaar verlaat en waardevolle kennis de organisatie uitstroomt.



# 3 Doeltreffendheid

## 3.1 Ontwikkeling aantal taken en productie

### 3.1.1 Wijziging (wettelijke) taken

De NIWO is in 1946 opgericht als vergunningverlener voor het wegtransport. Het doel van de organisatie is het bevorderen van het goed functioneren van de markt van het binnenlandse en grensoverschrijdende beroepsgoederenvervoer over de weg. De voornaamste taken die de NIWO uitvoert (op basis van de Wet wegvervoer goederen (Wwg)) zijn:

- Het verlenen en verlengen van vergunningen (Eurovergunning, CEMT-vergunning, Ritmachtiging en Bestuurdersattest).
- Onderzoek en signalering omtrent de vergunningseisen.
- Het intrekken van deze vergunningen op eigen verzoek of als niet meer aan de eisen wordt voldaan.
- Registratie, gegevensbeheer en verstrekking van gegevens.
- Ondersteunen van onderhandelingen met andere landen in het kader van verdragen over wegvervoer van goederen.

In de loop van de jaren heeft de NIWO er een aantal publieke taken en bevoegdheden bijgekregen. De meest bepalende hiervan waren:

- In 2004 is de NIWO door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (destijds ministerie van Verkeer en Waterstaat) gevraagd om de registratie van vervoerders, inzamelaars, handelaars en bemiddelaars van afvalstoffen (VIHB) te verzorgen.
- In datzelfde jaar heeft de NIWO op basis van de Wet Bibob de bevoegdheid gekregen om de aanvrager van een vergunning naast de vier vergunningseisen uit de Wwg ook te toetsen op de aanwezigheid van veroordeling voor strafbare feiten.
- Sinds 2011 geeft de NIWO TIR carnets uit in opdracht van TLN.

Gedurende de evaluatieperiode was het takenpakket van de NIWO stabiel. Er is een opdracht bijgekomen:

- Op 1 december 2017 is in de Benelux een proef gestart met digitale vrachtbrieven voor grensoverschrijdend vervoer. Voor de uitvoering van deze proef heeft de minister van IenW de NIWO aangewezen als bevoegde autoriteit om softwareleveranciers te erkennen die digitale vrachtbrieven uit willen geven.

### 3.1.2 Ontwikkeling productie

Door het aantrekken van de economie heeft de productie van de NIWO over het algemeen een positieve ontwikkeling gekend in de periode 2013-2017. Dit geldt niet voor alle producten. In de tabellen op de volgende pagina (Tabel 2 en Tabel 3) is een uitsplitsing opgenomen van de diverse producten van de NIWO en de ontwikkeling daarin tijdens de evaluatieperiode.

### **Productie wettelijke taken Wwg**

Uit de volumes blijkt dat het merendeel van de productie van de NIWO de Eurovergunningen betreft. Het totaal aantal Eurovergunninghouders in Nederland is sinds 2013 jaarlijks gestegen en ligt sinds 2017 boven de 13.000. Deze organisaties bezitten bij elkaar sinds 2016 meer dan 100.000 vergunningsbewijzen.

In de evaluatieperiode is de NIWO extra actief geweest in de koeriersdienstensector, een markt waar het hebben van een verplichte NIWO-vergunning nog niet vanzelfsprekend was. Dit heeft er toe geleid dat grote ondernemingen in de koerierssector (zoals PostNL en GLS) de toezegging hebben gedaan enkel nog gebruik te maken van ondernemingen met een NIWO-vergunning.

Omdat de Eurovergunning voor vijf jaar geldig is, kent de NIWO om historische redenen elke vijf jaar een piek in aanvragen. Deze piek heeft gedurende de evaluatieperiode in 2017 plaatsgevonden. Het aantal aanvragen voor verlengingen lag in dat jaar meer dan twee keer hoger dan in 2016.

Gezien bij tussentijdse wijzigingen (in bijvoorbeeld de rechtsvorm van een organisatie) een nieuwe vergunning dient te worden aangevraagd, zal de vijfjaarlijkse piek in de toekomst afnemen.

Het grootste deel van de aanvragen voor een (verlenging van een) Eurovergunning wordt toegekend. In 2017 gold dit voor 99,7% van de aanvragen. Tussendoor wordt ook een beperkt aantal vergunningen ingetrokken op basis van het niet meer voldoen aan de vergunningseisen of op basis van Bibob. In 2017 betrof dit 0,5%.

Sinds begin 2015 stelt de NIWO bij de aanvraag voor een (verlenging van een) Eurovergunning vast of een transportbedrijf aangemerkt moet worden als zogeheten 'risicobedrijf'. Hier is sprake van als het bedrijf wel voldoet aan de vergunningseis voor kredietwaardigheid, maar het eigen vermogen aanvult met een achtergestelde lening en/of als de solvabiliteitsratio minder dan 20% is. Deze risicobedrijven worden jaarlijks opnieuw op kredietwaardigheid getoetst.

Het aantal rit- en termijnmachtigingen is in de evaluatieperiode met meer dan de helft (62%) teruggelopen. Dit is met name te wijten aan spanningen tussen Oekraïne en Rusland en de door EU opgelegde sancties aan Rusland, waardoor het vervoer naar Rusland en door Wit-Rusland is afgenomen.

De overige producten uit de Wwg, zoals het bestuurdersattest en de CEMT-vergunning maken een klein deel uit van het werk van de NIWO en het aandeel ervan is in de evaluatieperiode verder gedaald.

### **Productie overige publieke taken**

Wat betreft de overige publieke taken van de NIWO is het aantal VIHB-registraties sinds 2013 jaarlijks gestegen, met een piek in aanvragen in 2014 en 2015.

Het aantal verstrekte TIR-carnets is gedurende de evaluatieperiode juist jaarlijks gedaald. De TIR-carnets werden grotendeels gebruikt voor vervoer naar Rusland en Turkije. Omdat Turkije een douaneovereenkomst met de EU heeft gesloten en vanwege de sancties tegen Rusland is het gebruik van TIR-carnets afgenomen.

**Tabel 2: Productievolumes 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

<b>Aantal producten</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Mutatie 2017 t.o.v. 2013</b>
<b>Totaal aanvragen Eurovergunning</b>	2.163	2.327	3.847	2.858	4.044	+87%
<i>Waarvan verlenging</i>	1.147	1.264	1.476	1.163	2.444	+70%
<b>Totaal verstrekte Eurovergunningbewijzen</b>	23.493	18.792	26.786	22.961	59.124	+152%
<b>Totaal verstrekte rit- en termijnmachtigingen</b>	11.368	6.027	4.929	4.271	4.290	-62%
<b>Totaal verstrekte verklaringen visum Rusland</b>	64	80	64	95	122	+91%
<b>Totaal ontvangen aanvragen bestuurdersattest</b>	53	37	15	16	25	-53%
<b>Totaal verstrekte CEMT- verhuisvergunningen</b>	56	56	62	48	37	-34%
<b>Totaal verstrekte CEMT- vergunningen</b>	197	211	178	106	97	-51%
<b>Totaal toegekende VIHB- aanvragen</b>	2.906	5.494	5.379	4.087	4.237	+46%
<b>Totaal verstrekte TIR- carnets</b>	8.365	5.832	3.776	2.527	1.651	-80%

**Tabel 3: Totaal aantal vergunningen in omloop 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

<b>Totaal stand product (per 1 januari)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Mutatie 2017 t.o.v. 2013</b>
<b>Totaal stand Eurovergunninghouders</b>	11.462	11.668	11.867	12.467	13.172	+15%
<b>Totaal stand Eurovergunningbewijzen</b>	97.855	98.330	99.245	102.503	106.752	+9%
<b>Totaal stand VIHB- registraties</b>	13.606	15.085	16.430	17.810	19.573	+44%
<b>Totaal stand geldige bestuurdersattesten</b>	187	138	145	78	54	-71%

## 3.2 Opzet vergunningverlening

De opzet van de vergunningverlening is beschreven in de beleidsregel vergunningverlening van de NIWO. Hier staat op welke manier de NIWO uitvoering geeft aan vier vergunningscriteria uit de Wwg, die weer voortvloeien uit Europese afspraken. Bij de aanvraag van een Eurovergunning toetst de NIWO de wegvervoersondernemer op vier criteria:

- **Reële vestiging:** de onderneming heeft een werkelijke en duurzame vestiging in Nederland.
- **Betrouwbaarheid:** de organisatie beschikt over een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG).
- **Kredietwaardigheid:** de onderneming beschikt over voldoende financiële middelen voor een correcte start en voortgang van de onderneming.
- **Vakbekwaamheid:** de vervoersmanager die leiding geeft aan de vervoerswerkzaamheden moet vakbekwaam zijn en over de juiste diploma's beschikken.

Daarnaast kan de NIWO een vergunning weigeren of intrekken op basis van een advies van Bureau Bibob, als er een gevaar bestaat dat de vergunning voor criminele activiteiten wordt of zal worden misbruikt.

De invulling van de vergunningverlening is gedurende de evaluatieperiode op een aantal plekken veranderd. De NIWO evalueert jaarlijks of er aanleiding is de beleidsregel(s) te actualiseren of te verduidelijken. Voorbeelden hiervan zijn dat vanaf 2015 de vervoersmanager zijn kennis bij maximaal vier bedrijven mag inbrengen en dat risicobedrijven jaarlijks worden getoetst. Dit soort veranderingen hebben impact op de aanvraagprocedure en de vergunningverlening. AEF constateert dat de NIWO tijdig over dit soort veranderingen communiceert en duidelijke communicatiematerialen verzorgt om de organisaties hier in mee te nemen.

### Digitalisering

De NIWO heeft gedurende de evaluatieperiode meerdere innovaties doorgevoerd in de dienstverlening, onder andere door de introductie van het zaakgericht werken, waardoor informatie voor medewerkers en klanten op één plek is gebundeld. Klanten kunnen daardoor per 2017 gebruik maken van een digitaal ondernemersloket.

De klant kan via een digitaal ondernemersloket inloggen met e-Herkenning, aanvragen indienen en de status van de aanvraag bekijken. Niet iedereen maakt al gebruik van deze optie; in 2017 kwam circa een derde van de aanvragen digitaal binnen.

### Toekomstgerichtheid

In de gesprekken wordt aangegeven dat de NIWO stappen heeft gezet in digitalisering en dat richting de toekomst kansen liggen om deze lijn door te zetten.

In de komende jaren wil de NIWO de vergunningverlening verder digitaliseren, onder andere door de introductie van een voertuigregistratiesysteem. De NIWO verzamelt in dit systeem kentekens van de van een vergunninghouder beschikbare voertuigen en geeft hiervoor – niet kentekengebonden – vergunningsbewijzen af. Bij een goede werking van dit systeem zal de papieren afgifte van vergunningsbewijzen op de langere termijn en afhankelijk van besluitvorming in de EU niet langer noodzakelijk zijn.

In de gesprekken wordt verder aangegeven dat het combineren van het inzicht in het aantal vrachtauto's van een onderneming (bekend bij de NIWO) met het aantal chauffeurs (momenteel niet geregistreerd) een completer beeld kan geven in de vervoersactiviteiten van een onderneming.

Het registreren van het aantal chauffeurs is onderdeel van het Mobility Package, waar momenteel in de EU over gesproken wordt.<sup>4</sup> Richting de toekomst liggen hier voor de NIWO wellicht kansen, maar is de NIWO afhankelijk van de ontwikkelingen in Europa en de keuzes van het ministerie van IenW rondom dit dossier.

Ook op andere manieren heeft de NIWO zich in de evaluatieperiode voorbereid op de toekomst, bijvoorbeeld door scenario's op te stellen voor mogelijke Europese ontwikkelingen die de vergunningverlening kunnen beïnvloeden, zoals de Brexit.

#### **Brexit**

De onderhandelingen over de wijze waarop het Verenigd Koninkrijk de EU in maart 2019 zal verlaten, vinden momenteel plaats. Afhankelijk van welke afspraken gemaakt worden over het vrije verkeer van goederen, bestaat de kans dat de NIWO een grotere rol zal gaan spelen in het vervoer naar het VK door het afgeven van TIR-carnets en ritmachtigingen. Gezien de grote hoeveelheid ritten naar het VK en het arbeidsintensieve karakter van dit proces, kan dit grote gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van de NIWO. De NIWO is vanaf 2017 bezig geweest met de voorbereidingen op een mogelijke verandering en de impact daarvan op de organisatie: Wat zijn mogelijke scenario's, wat zijn de kansen en risico's daarvan en hoe kunnen we daar tijdig op anticiperen?

### **3.3 Ontwikkeling kwaliteit en betrouwbaarheid dienstverlening**

Sectorpartijen geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening van de NIWO. Aanvragen worden tijdig behandeld en de NIWO is consequent in haar optreden. In de evaluatieperiode heeft de NIWO 100% van de aanvragen binnen de wettelijke termijn van acht weken afgehandeld.

De NIWO geeft aan continu te investeren in verbetering van de klanttevredenheid over de kwaliteit door aandacht voor communicatie en het meedenken met de klant. In de afgelopen jaren is geïnvesteerd in de communicatie over de vergunningverlening door middel van opleidingen van medewerkers en het opstellen van standaardteksten voor vaak gebruikte onderwerpen.

#### **Systeem van kwaliteitsborging**

De NIWO beschikt over een ISO9001:2008 certificering die in de evaluatieperiode jaarlijks is verlengd. Om de kwaliteit van de vergunningverlening te borgen wordt elk besluit door een tweede paar ogen gecontroleerd. Vervolgens wordt ook een deel van de dossiers steekproefsgewijs intern ge-audit. Het nieuwe zaakstelsel draagt bij aan het bewaken van het tweede paar ogen principe, de uniformering van werkwijzen en een goede termijnbewaking door dat medewerkers door gestandaardiseerde stappen worden geleid waar niet van af kan worden geweken.

Tot 2015 was er een scheiding tussen zaken die werden behandeld door medewerkers van de afdeling Vergunningverlening en documenten, en de complexere vergunningaanvragen die werden behandeld door de Commissie Vergunningverlening Beroepsgoederenvervoer (CVB). Deze commissie kwam elke drie weken bij elkaar. Uit onderzoek van AEF in 2012 bleek dat de CVB (uiteindelijk) 100% van de voorstellen van de afdeling Vergunningverlening en documenten overnam.

---

<sup>4</sup> Het Mobility Package is een totaalpakket van beleidsmaatregelen vanuit de Europese Commissie om het *level playing field* tussen vervoerders in de EU, verkeersveiligheid en eerlijke arbeidsomstandigheden voor chauffeurs te bevorderen. Begin juli 2018 heeft het Europees Parlement tegen de invoering van deze maatregelen gestemd. De transportcommissie zal de voorstellen aan gaan passen, waarna deze waarschijnlijk in 2019 opnieuw behandeld zullen worden.

Deze commissie zorgde niet voor een toegevoegde kwaliteit, maar wel voor controlestapelings en vertraging in het aanvraagproces. In 2015 is de CVB opgeheven en heeft de afdeling Vergunningen en documenten het volledige mandaat gekregen voor de beoordeling van aanvragen. Dit heeft ook gezorgd voor een verkorting in de afhandeltijden van aanvragen.

### Afhandeltijden

De NIWO heeft een aantal dagen nodig om tot een besluit over vergunningverlening te komen. De afhandeltijd is gedurende de evaluatieperiode afgenomen (Tabel 4). De totale afhandeltijd van aanvraag tot de startdatum van de vergunning is gedurende de evaluatieperiode gedaald van vier weken naar minder dan drie weken, ruim binnen de wettelijke norm van acht weken.

De afhandeltijd is sterk afhankelijk van de mate waarin een dossier compleet is. Het in 2017 in gebruik genomen ondernemersloket heeft er waarschijnlijk aan bijgedragen dat de afhandeltijd in 2017 is afgenomen.

**Tabel 4: Afhandeltijden aanvragen (verlenging) Eurovergunningen 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages)**

	2013 <sup>5</sup>	2014	2015	2016	2017	Mutatie 2017 t.o.v. 2013
<b>Gemiddeld aantal dagen van aanvraagdatum tot beslisdatum nieuwe Eurovergunning</b>	13	8	4	3	3	-77%
<b>Gemiddeld aantal dagen van aanvraagdatum tot startdatum nieuwe Eurovergunning</b>	27	33	24	24	19	-29%
<b>Gemiddeld aantal dagen van aanvraagdatum tot beslisdatum verlenging Eurovergunning</b>	6	5	5	3	3	-50%
<b>Gemiddeld aantal dagen van aanvraagdatum tot startdatum verlenging Eurovergunning</b>	27	29	27	23	19	-29%
<b>Percentage alle aanvragen binnen wettelijke termijn (8 weken = 56 dagen)</b>	100%	100%	100%	100%	100%	-

De NIWO rapporteert niet over de afhandeltijden van andere producten dan Eurovergunningen, maar geeft aan dat ook deze aanvragen dagelijks worden opgepakt en een doorlooptijd hebben van enkele dagen.

<sup>5</sup> In de jaren 2013 en 2014 werd een deel van de aanvragen beoordeeld door het secretariaat en de complexere aanvragen door de CVB. De getallen in de tabel voor 2013 en 2014 zijn een (gewogen) gemiddelde van beide trajecten.

## 3.4 Ontwikkeling klanttevredenheid

### 3.4.1 Klanttevredenheid

Uit de gesprekken blijkt dat sectorpartijen over het algemeen zeer tevreden zijn over de NIWO. Zij ervaren de NIWO als een organisatie van en voor de transportsector, die bereid is mee te denken.

De NIWO voert zelf ook jaarlijks onderzoek uit naar de klanttevredenheid onder aanvragers van Eurovergunningen. Tot en met 2015 werden bedrijven hier telefonisch voor benaderd. Vanaf halverwege 2015 stuurt NIWO iedereen die in het bezit is gesteld van een nieuwe Eurovergunning een online enquête toe. In deze enquête vraagt de NIWO de dienstverlening te beoordelen met een cijfer tussen 1 en 10.

In de jaren 2013 t/m 2016 gaf 97/98% van de klanten de NIWO een 6 of hoger (Tabel 5). De NIWO verklaart de hoge tevredenheid door het feit dat klanten vaak verrast zijn dat de aanvraag of verlenging van een Eurovergunning snel wordt afgehandeld. De NIWO geeft aan dat zij verbeterpunten die uit het onderzoek komen en waar de NIWO iets aan kan doen, bijvoorbeeld wanneer klanten aangeven dat iets in de aanvraagprocedure onduidelijk overkomt, worden opgepakt om de dienstverlening te verbeteren.

**Tabel 5: Klanttevredenheid 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages)**

	2013	2014	2015	2016 <sup>6</sup>	2017 <sup>7</sup>
<b>Aantal klanten bevraagd</b>	110	181	484	508	-
<b>Percentage klanten dat de NIWO een 6 of hoger geeft</b>	97%	98%	97%	97%	-

### 3.4.2 Klachten

De hoge klanttevredenheid blijkt ook uit het lage aantal klachten dat wordt ingediend. Er zijn in de evaluatieperiode nagenoeg geen klachten geweest (Tabel 6). Tussen 2013 en 2017 zijn geen klachten aangedragen bij de Nationale ombudsman, en is jaarlijks steeds maximaal één klacht volgens de klachtregeling binnengekomen.

**Tabel 6: Klachten 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Klachten volgens klachtregeling</b>	1	1	0	0	1
<b>Klachten bij Nationale ombudsman</b>	0	0	0	0	0

### 3.4.3 Bezwaar en beroep

Het aantal zaken waarop bezwaar mogelijk was, is elk jaar gestegen, van 110 in 2013 naar 746 in 2017 (Tabel 7). Dit komt door een aantal wijzigingen:

- Vanaf eind 2014 is het aantal bezwaren op intrekkingen op eigen verzoek geregistreerd.
- Vanaf 2015 is het mogelijk om bezwaar te maken tegen de aanmerking als risicobedrijf.

<sup>6</sup> Door de overstap op een nieuw administratiesysteem in 2016, geldt het cijfer voor 2016 alleen voor de maanden januari t/m oktober.

<sup>7</sup> In 2017 is geen klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd wegens het nieuwe administratiesysteem. Het onderzoek is vanaf begin 2018 weer ingevoerd.

- Vanaf 2016 komen aanvragen die buiten behandeling zijn gesteld ook in aanmerking voor bezwaar.

Het aantal ontvangen bezwaarschriften volgt deze stijgende trend niet. Het aantal ontvangen bezwaarschriften was in de evaluatieperiode gemiddeld 50 per jaar, waarvan uiteindelijk meer dan de helft gegrond wordt verklaard. In het jaar 2016 was het aantal bezwaren hoger dan in de andere jaren. De reden hiervoor is dat in 2016 voor het eerst onderzoeken zijn gedaan bij risicobedrijven en in dat jaar ook intrekkingen zijn gedaan naar aanleiding van de vijfjaarlijkse toetsing van binnenlandse vergunninghouders.

De NIWO geeft aan dat het indienen van een bezwaarschrift voor klanten vaak geen bezwaar is tegen het oordeel van de NIWO in eerste aanleg, maar een manier is om extra tijd te organiseren om alsnog alle gevraagde documenten te kunnen overleggen. Vaak speelt bij de gegronde bezwaren dat de documenten ondertussen wel gereed zijn.

**Tabel 7: Bezwaarprocedures 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages en jaarverslagen)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aantal afwijzingen en intrekkingen waarop bezwaar mogelijk was</b>	110	167	392	708	746
<b>Percentage bezwaarschriften ten opzichte van afgewezen/ingetrokken vergunningen en buiten behandeling stelling van aanvraag</b>	52%	25%	8%	10%	6%
<b>Aantal ontvangen bezwaarschriften<sup>8</sup></b>	57	41	30	71	43
<i>Aantal gegrond verklaard</i>	43	24	23	35	15
<i>Aantal gegrond verklaard met onderzoek binnen 1 jaar en/of met aanmerking als risicobedrijf</i>	-	-	-	11	8
<i>Aantal ongegrond verklaard</i>	7	10	3	9	11
<i>Aantal ingetrokken</i>	7	7	1	8	11
<i>Aantal niet ontvankelijk</i>	0	0	1	0	0

<sup>8</sup> Niet alle bezwaarschriften die in een bepaald jaar binnenkomen worden in datzelfde jaar afgehandeld. Daarom telt de optelsom van de (on)gegronde, ingetrokken en niet ontvankelijke bezwaarschriften niet op tot het totaal aantal ontvangen bezwaarschriften.



## 4 Doelmatigheid

### 4.1 Ontwikkeling financiële resultaten

De financiële positie van de NIWO is stabiel en het resultaat is relatief goed te voorspellen. Door de economische groei en relatief stabiele kosten zijn de financiële resultaten in de evaluatieperiode boven begroting geweest.

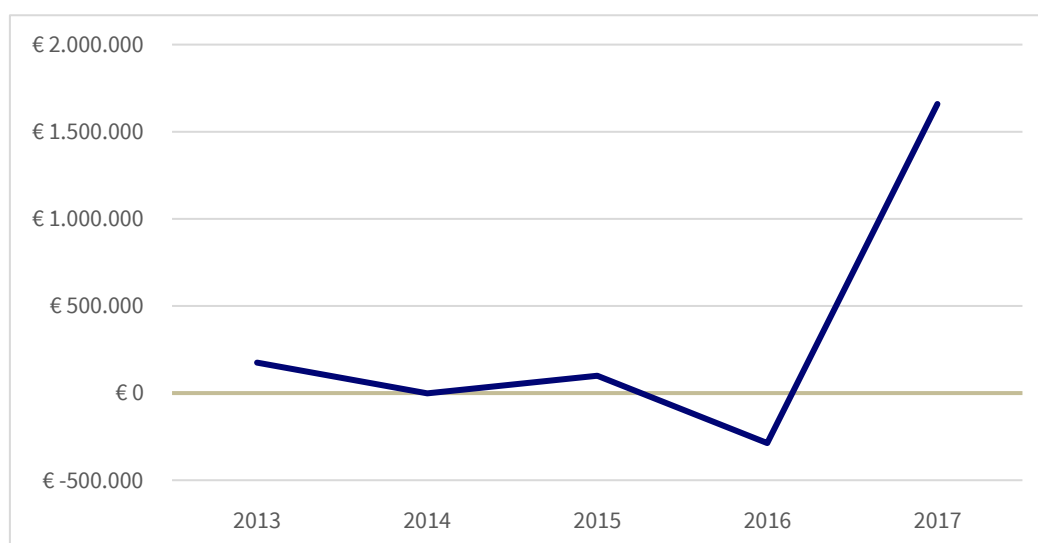
#### 4.1.1 Ontwikkeling exploitatiesaldo

Het exploitatiesaldo (totale omzet minus kosten) lag in de jaren 2013-2016 rond de nul, waarvan 2016 het enige jaar was met een licht verlies (€ -0,3 mln.). Dit verlies is gecompenseerd met het positieve exploitatiesaldo in 2017 (€ 1,7 mln.). Over de gehele evaluatieperiode van vijf jaar kent de NIWO een totaal positief resultaat van ruim € 1,6 mln.

Onderstaand is het exploitatieoverzicht weergegeven voor onttrekking of toevoeging aan reserves (Tabel 8, Figuur 2).

**Tabel 8: Exploitatiesaldo 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Exploitatiesaldo</b>	175	2	100	-287	1.657



**Figuur 2: Exploitatiesaldo 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

#### 4.1.2 Ontwikkeling kosten

De kosten van de NIWO lagen gedurende de evaluatieperiode gemiddeld rond de € 3,8 mln. (Tabel 9). Het kostenniveau is in 2013-2017 relatief stabiel geweest (met een lichte daling van 3% tussen 2013 en 2017). Circa twee derde van de kosten zit in personeelskosten. Het kantoorpand in Rijswijk is in eigen bezit, waardoor de huisvestingskosten beperkt zijn. Wel is in 2015 en 2016 geïnvesteerd in een verbouwing en een update van het interieur. Hierdoor waren de huisvestingskosten in deze twee jaren tijdelijk hoger.

De kostenstructuur was in de evaluatieperiode zodanig dat de tarieven ook in de jaren zonder de vijfjaarlijkse piek kostendekkend zijn.

**Tabel 9: Totale kosten 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Totale kosten</b>	3.681	3.798	3.944	4.266	3.577

#### Kostenefficiëntie

De NIWO geeft aan te blijven werken aan het verbeteren en efficiënter inrichten van de primaire werkprocessen. In de evaluatieperiode is de NIWO hier in geslaagd: in 2017 zijn bijna anderhalf keer zoveel aanvragen voor Eurovergunningen behandeld vanwege de vijfjaarlijkse piek (zie voor toelichting ontwikkeling productie paragraaf 3.1.2) en is 34% meer omzet gerealiseerd tegen relatief stabiele en zelfs licht gedaalde kosten.

Het nieuwe zaakstelsel levert hier in de afgelopen jaren een bijdrage aan, omdat het zowel voor de klant als voor de medewerker een duidelijk overzicht biedt en een efficiënte werkwijze bevordert.

In het verleden is een aantal onderzoeken uitgevoerd naar de efficiëntie van de werkprocessen van de NIWO en mogelijke besparingen op overheadkosten:

- Uit onderzoek van AEF uit 2012 blijkt dat de werkprocessen van de NIWO logisch en efficiënt zijn ingericht.
- Wat betreft ondersteunende functies heeft de NIWO de meeste PIOFACH-functies (naast een kleine uitbesteding op ICT-gebied) zelf in huis. De vorige evaluatie van EC O&P uit 2013 concludeert dat verdere kostenbesparingen op personeel binnen het huidige organisatiemodel nog maar marginaal mogelijk zijn.
- In 2013 en 2018 zijn respectievelijk door Berenschot en door de NIWO zelf berekeningen gemaakt van de overheadkosten van de NIWO. Hier kwam uit naar voren dat deze bij de NIWO (24-28% van de totale formatie) ongeveer op het gemiddelde niveau van andere uitvoerende publieke organisaties liggen.

Sinds deze rapporten zijn geen nieuwe onderzoeken uitgevoerd, maar het kostenniveau en de kostenstructuur van de NIWO is relatief stabiel gebleven. AEF heeft daarmee geen aanleiding om te vermoeden dat bij huidig onderzoek de conclusies af zouden wijken.

#### 4.1.3 Ontwikkeling omzet

De totale omzet was in 2013-2016 vrij stabiel rond de € 3,9 mln. (Tabel 10). In 2017 waren de opbrengsten ruim 30% hoger (€ 5,2 mln.) vanwege de piek in verlengingen van Eurovergunningen. De omzet op Eurovergunningen lag daardoor in 2017 circa € 1,5 mln. hoger dan in 2013. Tegelijkertijd zorgde de afname in aanvragen voor TIR-carnets tot circa € 0,5 mln. minder omzet op dit product in 2017 ten opzichte van 2013.

Deze verschuivingen zorgden dat het aandeel van Wwg-producten in de omzet tussen 2013 en 2017 is gestegen van 76% naar 89%.

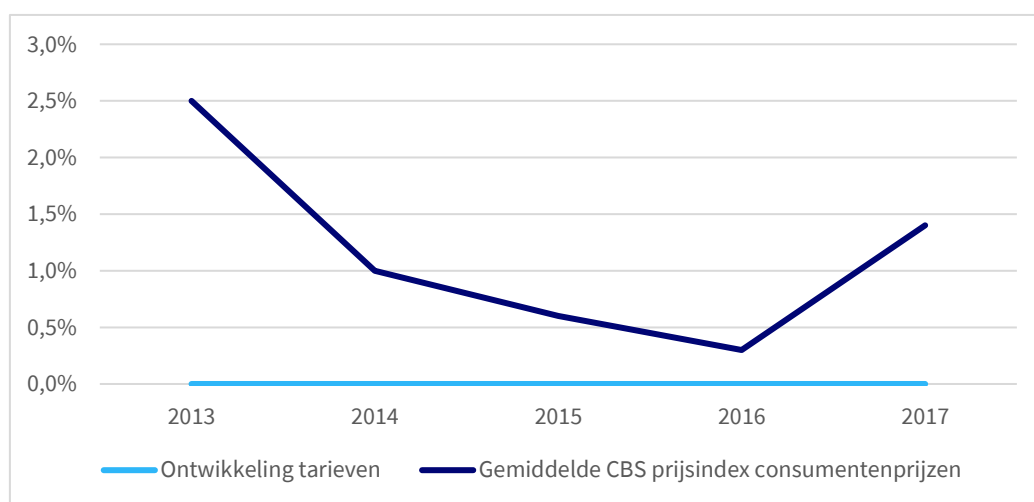
**Tabel 10: Totale omzet 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Totale omzet</b>	3.900	3.796	4.069	3.989	5.234
<b>Vergoedingen ter zake van wettelijke publieke taken Wwg</b>	3.418	3.330	3.661	3.674	4.924
<b>Vergoedingen ter zake van overige wettelijke publieke taken: VIHB</b>	203	286	275	240	243
<b>Vergoedingen ter zake van overige (niet) wettelijke publieke taken: TIR-carnet</b>	601	416	287	182	121
<i>(Inkoopwaarde omzet TIR-carnet)<sup>9</sup></i>	-383	-258	-171	-122	-53
<b>Financiële baten</b>	12	12	6	1	0
<b>Overige baten</b>	48	10	11	0	0

#### 4.1.4 Ontwikkeling tarieven

De NIWO is volledig tariefgefinancierd. De vorige evaluatie constateerde dat de in omloop zijnde vergunningsbewijzen de ondergrens naderde om duurzaam te kunnen opereren op het huidige tariefniveau. Door de aantrekkende economie heeft dit risico zich niet gemanifesteerd.

De tarieven zijn in de evaluatieperiode stabiel gebleven (lichtblauwe lijn in Figuur 3).<sup>10</sup> Omdat de inflatie tussen 2013 en 2017 in totaal 5,9% was, zijn de reële tarieven gedaald.

**Figuur 3: Tariefmutatie NIWO vs. CBS prijsindex 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen, CBS)**

<sup>9</sup> Om de kosten voor TIR-carnet zuiver te scheiden van de overige bedrijfsvoering, kiest de NIWO er voor om de inkoopwaarde van de omzet voor TIR-carnet in de jaarrekening direct bij de omzet te vermelden.

<sup>10</sup> Na de evaluatieperiode (in 2018) is gekozen om de tarieven te verlagen.

## 4.2 Financiële sturing en risicobeheersing

De Kaderwet zbo's bevat bepalingen over het financieel toezicht. De NIWO volgt volgens deze wet een jaarcyclus met de eigenaar, waarbij de begroting en de jaarrekening op specifieke momenten in het jaar worden besproken. Mede op basis van een aandachtspunt uit de vorige evaluatie worden de lasten en baten van Wwg, VIHB-registratie en TIR-carnets in deze jaarstukken apart inzichtelijk gemaakt. Ook is de NIWO vanaf 2018 gaan werken met een meerjarenbegroting op advies van de accountant en op verzoek van het ministerie van IenW.

Daarnaast worden de jaarrekeningen van de NIWO jaarlijks gecontroleerd door de accountant. Hierbij is telkens vastgesteld dat het financieel instrumentarium van de NIWO voldoende functioneert.

### 4.2.1 Ontwikkeling reserve

Het vrij besteedbaar vermogen van de NIWO is vastgelegd in de algemene reserve, opgenomen onder het eigen vermogen. Deze reserve heeft het doel om eventuele tekorten in de toekomst, bijvoorbeeld door schommelingen in de conjunctuur, op te vangen.

De algemene reserve is in de evaluatieperiode beperkt aangewend en fluctueerde tussen 2013 en 2016 rond de € 2,6 mln. (Tabel 11). Door het positieve resultaat in 2017 steeg de reserve met 67% naar ruim € 4 mln.

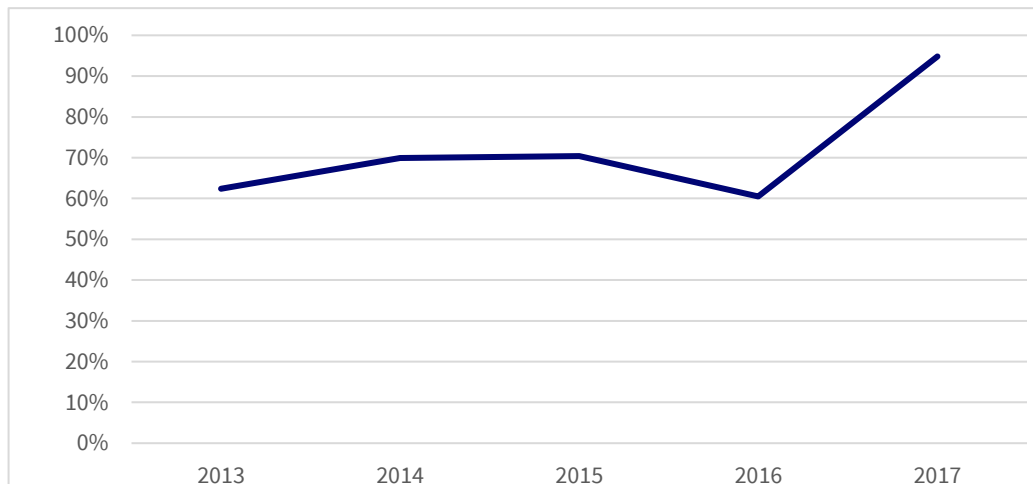
**Tabel 11: Algemene reserve 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

x €1.000	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Algemene reserve</b>	2.575	2.573	2.673	2.386	4.045

Gezien de publieke taak is de NIWO met het ministerie van IenW overeengekomen dat de algemene reserve maximaal één jaar exploitatiekosten mag bedragen. In Figuur 4 is de algemene reserve uitgedrukt als percentage van de exploitatiekosten van het jaar ervoor. In 2013 tot 2016 ligt dit steeds tussen de 60 en de 70 procent. In 2017 steeg de algemene reserve tot 95% van de exploitatiekosten in 2016. Hiermee komt het met het ministerie afgesproken maximum in zicht.

Omdat de NIWO tariefgefinancierd is, is de reserve vrijwel volledig opgebouwd door de marge op de tarieven voor vergunningverlening. Het leidende principe is dat deze marge terugvloeit naar de sector. Dit kan door tariefverlagingen (hier is in 2018 voor gekozen), maar uit de gesprekken blijkt dat de impact hiervan op individuele klanten en de sector als geheel beperkt is. Sectorpartijen ervaren de tarieven namelijk als redelijk en geven aan dat deze geen drempel voor toetreding tot de markt vormen.

Een andere optie is om de reserve op andere wijzen in de sector te investeren, bijvoorbeeld in sectorrelevante projecten. Omdat de reserve naar verwachting in de toekomst blijft toenemen, is het van belang dat de NIWO over de opties voor benutting ervan in gesprek blijft met het ministerie (zowel eigenaar als opdrachtgever) en de sector en met deze partijen de meest effectieve inzet bepaalt.



**Figuur 4: Het eigen vermogen als percentage van de exploitatiekosten van het voorafgaande jaar (Bron: AEF op basis van jaarverslagen)**

#### 4.2.2 Liquiditeit

De NIWO heeft gedurende de gehele evaluatieperiode een goede liquiditeitspositie gehad. Dit houdt in dat zij goed in staat was om op korte termijn aan haar lopende betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Dit wordt vaak uitgedrukt door middel van de *current ratio* (de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden).

De liquiditeit fluctueerde tijdens de evaluatieperiode (Tabel 12), maar met een liquiditeit van ver boven de één, is de waarde van het bezit van de NIWO ruim hoger dan de kortlopende schulden.

**Tabel 12: Liquiditeit 2013-2017 (Bron: AEF op basis van jaarverslagen)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Liquiditeit (current ratio)</b>	6,7	7,4	7,7	4,7	9,0

De stabiele financiële positie van de NIWO, met een gezonde liquiditeit stelt de NIWO in staat om waar nodig in te spelen op veranderingen.

De kostenflexibiliteit van de NIWO is beperkt. Dit blijkt uit het feit dat in de afgelopen jaren grote fluctuaties in het werk (verschil tussen 2016 en 2017) zich beperkt vertalen in fluctuaties in de kosten. Dit is mede te verklaren door het kleine personeelsbestand.

Dit personeelsbestand is ook in staat om pieken op te vangen: in 2017 is ruim 30% meer omzet gegenereerd tegen gelijke kosten, mede doordat medewerkers in staat zijn elkaars werk over te nemen en in het primaire proces in te springen.

#### 4.2.3 Risicobeheersing

In 2017 heeft de NIWO de interne bedrijfsvoering verder geprofessionaliseerd met de vormgeving van het risicomanagement. In 2017 is een systeem voor risicomanagement ingericht en getest en zijn risico's en bijbehorende beheersmaatregelen in kaart gebracht. De vier belangrijkste risico's die in 2017 door de NIWO werden onderkend zijn:

- Datalekken en niet compliant zijn aan de AVG.
- Geen/onvoldoende voorbereiding aanscherping Europese regelgeving en andere Europese ontwikkelingen (Brexit).
- Uitval geautomatiseerde koppelingen en uitval gedigitaliseerd klantloket.
- Fluctuaties zaaksaanbod/niet tijdige (snelle) verstrekking vergunningen en documenten.

Op basis hiervan is een controleplan opgesteld en wordt de voortgang op de beheersmaatregelen periodiek getoetst. De voorbereidingen in 2017 hebben er toe geleid dat per 1 januari 2018 het risicomanagementsysteem definitief is ingevoerd. De wens van de directie is om eind 2018 een in-control-statement af te kunnen geven. De NIWO geeft aan dat zij in vergelijking met andere kleine zbo's voorop loopt in deze professionaliseringslag rondom het risicomanagement.

De set aan risico's is goed geschikt voor het interne risicomanagement en kent vooral een intern karakter gericht op de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd heeft de NIWO ook te maken met externe risico's op stelselniveau. Een extern risico dat in de gesprekken is benoemd, maar niet zodanig naar voren komt in de bovenstaande set aan risico's, is het risico van een gebrekkige aansluiting van de vergunningverlening van de NIWO op het toezicht en de handhaving door andere partners in de keten. Een gebrekkige aansluiting kan er toe leiden dat de spontane nalevingsplicht daalt en/of het bezit van een vergunning niet per se garant meer staat voor het zijn van een kwalitatieve transportpartner. Dit effect wordt versterkt indien gevallen van misstanden en malafide ondernemingen in de media bekend worden gemaakt en de vergunning op die manier in aanzien verliest.

Het verdient de aanbeveling om bij het herzien van de set aan risico's ook risico's vanuit samenwerking in de keten (nationaal en internationaal) mee te nemen.

# 5 Governance van de NIWO

## 5.1 Ontwikkeling opzet governance

Als zelfstandig bestuursorgaan (zbo) valt de NIWO onder de politieke verantwoordelijkheid van de Minister van Infrastructuur en Waterstaat (voorheen: Infrastructuur en Milieu) en is de Kaderwet zbo's van toepassing.

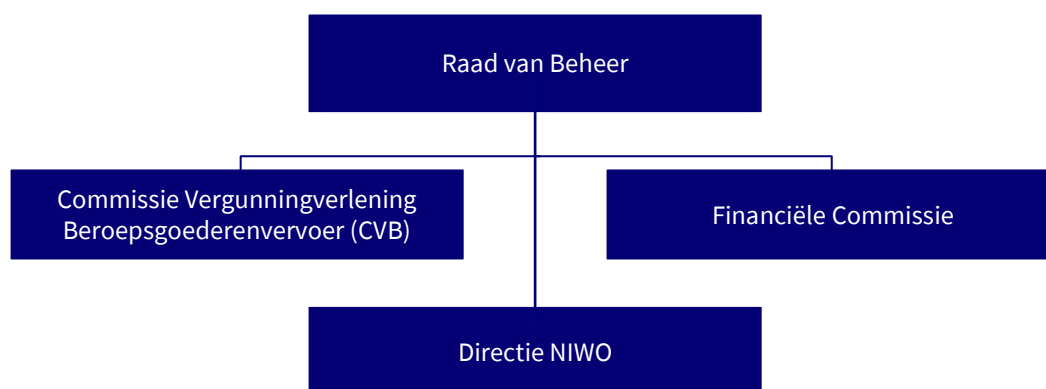
De specifieke uitwerking van de governance van de NIWO is vastgelegd in de Wet Wegvervoer Goederen (Wwg) en wordt verder uitgewerkt in het Reglement werkwijze NIWO. Hierin staat vermeld hoe de verschillende organen van de NIWO worden samengesteld, wat hun taken zijn en hoe de benoemingsprocedure werkt.

In de vorige evaluatie werd geconcludeerd dat de governance van de NIWO voldeed. De evaluatie van EC O&P gaf aan dat de beschreven taken door de juiste organen naar behoren en in goede interactie met elkaar werden uitgevoerd. Bovendien concludeerden de onderzoekers dat de privaatrechtelijke stichting in de onderzochte periode een passende rechtsvorm was voor het uitvoeren van de taken.

Tijdens de evaluatieperiode is de governance van de NIWO op meerdere momenten gewijzigd. In dit hoofdstuk beschrijven we de ontwikkelingen in de governance en de rolinvulling.

### Periode 1 januari 2013 – 31 december 2016

In de eerste helft van de evaluatieperiode speelden vier organen een rol in de governance van de NIWO: de Raad van Beheer, de Commissie Vergunningverlening Beroepsgoederenvervoer, de Financiële Commissie en de Directie.



De **Raad van Beheer** (RvB) vormde het bestuur van de NIWO. De Raad van Beheer was samengesteld uit negen leden. Zeven leden benoemd door organisaties in het wegvervoer (TLN, EVO Fenedex, FNV, CNV en VERN) en twee onafhankelijke leden.

De samenstelling van de Raad van Beheer en de benoeming van de onafhankelijke leden lag bij de minister van Infrastructuur en Waterstaat.

Bij de vergaderingen van de Raad van Beheer kon ook een toehoorder vanuit het ministerie aanwezig zijn, maar van deze optie is vanaf 2013 geen gebruik meer gemaakt.

De **Commissie Vergunningverlening Beroepsgoederenvervoer (CVB)** bestond uit drie leden, waaronder een onafhankelijk lid van de RvB en was verantwoordelijk voor het verlenen en intrekken van vergunningen voor beroepsgoederenvervoer over de weg.

De **Financiële Commissie** bestond uit drie leden, waaronder de voorzitter van de RvB, adviseerde de RvB in financiële aangelegenheden en zag toe op de uitvoering van het financiële beleid.

De eenkoppige **Directie** gaf leiding aan het bureau, ondersteund door het managementteam.

Halverwege 2015 is deze governancestructuur van de NIWO versimpeld. Toen is besloten om de CVB af te schaffen en het volledige mandaat voor de vergunningverlening neer te leggen bij de afdeling Vergunningen en documenten van de NIWO, aangestuurd door de directie (zie ook Paragraaf 3.3).

### **Periode 1 januari 2017 – 31 december 2017**

Vanaf 1 januari 2017 is de bovengenoemde governancestructuur sterk gewijzigd. De NIWO is een publiekrechtelijk zbo geworden. Hier is een vrij lang traject aan vooraf gegaan.

In 2013 is het rapport van de commissie De Leeuw verschenen.<sup>11</sup> De intentie van het toenmalige kabinet was om transparante verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de uitvoering van publieke taken te borgen en tot een beter geordend en minder versnipperd zbo-veld te komen. De commissie heeft onderzocht hoe alle zbo's in de toekomst kunnen worden georganiseerd. In het rapport werden voor de NIWO twee opties benoemd: onderbrengen bij het toenmalige Agentschap.NL of fuseren met een ander zbo (zoals de RDW of CBR).

Op basis van deze uitkomsten is de NIWO zelf een intern traject gestart om na te denken over de toekomstige positionering en governancestructuur. In dit traject zijn negen verschillende structuren afgewogen tegen een afweegkader met criteria vanuit het ministerie, de sector en de NIWO zelf. Uit dit traject bleek dat het opgaan in een ander zbo gepaard zou gaan met hoge transitiekosten en dat het draagvlak bij de sector hiervoor klein was. De transportsector zou hiermee immers zijn eigen publieke dienstverlener kwijtraken.

Op basis van het traject concludeerde de NIWO dat het beste alternatief een omvorming in een publiekrechtelijk zbo was. De doelstelling van het kabinet omtrent het terugdringen van zbo's zou hiermee weliswaar niet gerealiseerd worden, maar de NIWO zou hierdoor wel een versterkte (externe) aansturing krijgen vanuit het ministerie, waarmee het achterliggende doel van een beter bestuurbare overheid alsnog gerealiseerd zou worden.

Het ministerie stond ook achter deze transitie, omdat op deze manier de governance van de NIWO op een lijn zou komen te liggen met de overige (tariefgefinancierde) publiekrechtelijke zbo's vallend onder dit ministerie. De sector zou hierdoor meer op afstand worden geplaatst en de minister van IenW zou meer verantwoordelijkheden krijgen, zoals het benoemen en ontslaan van de directie en de Raad van Advies. Het governancemodel zou hierdoor transparanter worden en de publieke taak van de NIWO kon beter worden geborgd. In 2015 en 2016 hebben het ministerie en de NIWO gezamenlijk het traject doorlopen om de NIWO tot een publiekrechtelijk zbo te vormen. In samenspraak met de minister voor Wonen

---

<sup>11</sup> Commissie De Leeuw – Onderzoek naar de herspositionering van zbo's (2013).



en Rijksdienst is een wetsvoorstel opgesteld voor wijziging van de Wet wegvervoer goederen (Wwg), met als motivering:

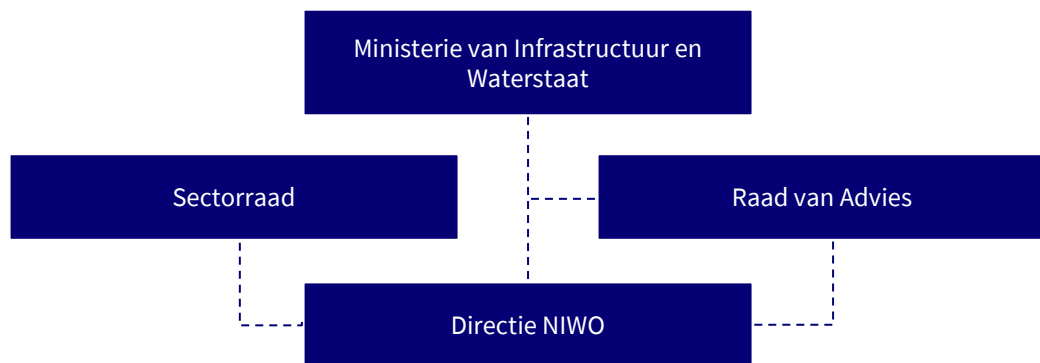
*“De (weg)transportsector wordt zowel vanuit het kabinet als vanuit de EG gezien als kwetsbare sector en is aangewezen als topsector. Daarbij past een zelfstandige positie van de NIWO. Gelet op de kwalitatief goed draaiende instelling, de efficiënte taakuitvoering en verwachte transitiekosten heeft de Minister besloten om de NIWO om te vormen tot een publiekrechtelijk zbo en thans geen verdergaande aanpassing van de organisatievorm door te voeren. Zodoende wordt zowel de governance ten aanzien van de NIWO verbeterd en in lijn gebracht met het kabinetsbeleid ten aanzien van organisaties in de (semi) publieke sector, als de kwaliteit van de taakuitvoering geborgd.”*

Na advies van de Raad van State is dit voorstel op punten aangepast en aangeboden aan de Tweede Kamer en vervolgens aan de Eerste Kamer. Op 5 oktober 2016 is de wetswijziging doorgevoerd en per 1 januari 2017 is deze definitief in werking getreden.

De betrokken partijen geven aan dat de transitie weliswaar vrij veel tijd heeft gekost, maar succesvol en zonder problemen is verlopen. De transitie heeft geen gevolgen gehad voor de continuïteit van de dienstverlening in 2017.

De sector heeft sinds de transitie nog steeds een belangrijke positie in de governance door de aanwezigheid van een Sectorraad, maar is wel meer op afstand geplaatst van de bedrijfsvoering van de NIWO. Desondanks zijn ook de sectorpartijen tevreden over de nieuwe governance.

De interne organisatie is door de wijziging in de governance niet aangepast en wordt nog steeds door de directie aangestuurd. De drie organen die naast de directie deel uitmaken van de governancestructuur zijn wel gewijzigd. Dit zijn sinds 1 januari 2017: de Raad van Advies, de Sectorraad en het ministerie van IenW



De rolinvulling van de Raad van Advies en Sectorraad en de sturingsrelatie tussen het ministerie van IenW en de NIWO wordt hieronder behandeld.

### **Rolinvulling Raad van Advies**

De Raad van Advies ziet toe op de uitvoering van de wettelijke taken, de strategie en risico's, de financiële jaarverslaggeving en de compliance van de NIWO. Voor de NIWO is gekozen voor de invulling van een Raad van Advies die wat betreft bevoegdheden dicht tegen een Raad van Toezicht aanzit.

De Raad van Advies bestaat uit drie leden met diverse focusgebieden. Vanaf januari tot en met september 2017 bestond de Raad van Advies uit twee leden van de voormalige Raad van Beheer met beiden een stevige achtergrond in de transportsector. Daarnaast stond nog een vacature open. Eind september 2017 is deze vacature gevuld met de benoeming van een additioneel lid van buiten de transportsector en met specifieke financiële kennis. Hierdoor is de samenstelling van de Raad van Advies beter in balans gekomen.

Er zijn vier officiële vergadermomenten per jaar, maar tussendoor worden soms extra momenten belegd.

Bovendien geven de leden van de Raad van Advies aan dat de lijnen kort zijn en met de directie tussendoor veel wordt uitgewisseld. De Raad van Advies omschrijft de eigen rol als sparringspartner voor de directie en is tevreden over deze samenwerking.

Bij de transitie richting publiekrechtelijk zbo heeft het ministerie van IenW op advies van de Minister voor Wonen en Rijksdienst bewust gekozen voor een Raad van Advies en niet voor een Raad van Toezicht. Dit omdat de bevoegdheden die bij een RvT in de private sfeer belegd zijn (zoals benoeming en schorsing van bestuurders, vaststelling van hun bezoldiging, goedkeuren van begroting en jaarrekening et cetera) in de Kaderwet zbo's aan de minister zijn toegeedeeld.

De toezichtstaak (en bijbehorende bevoegdheden) is belegd bij het ministerie van IenW als eigenaar van de NIWO. Het contact tussen het ministerie en de Raad van Advies over het toezicht is in 2017 nog beperkt geweest. In Artikel 17a van het Reglement werkwijze NIWO staat dat de Raad van Advies “zo mogelijk overleg heeft met de Minister of de secretaris-generaal van het ministerie en de directie over onder meer de toezichtbevindingen en het functioneren van de directie.” Aan dit artikel is nog geen invulling gegeven; er is in 2017 geen overleg geweest tussen de Raad van Advies en het team GoZO binnen het ministerie van IenW. Hoewel dit niet verplicht is, is hierdoor in de ogen van AEF afgelopen jaar een kans gemist om wederzijds inzichten uit te wisselen over het functioneren van de NIWO, maar ook over het functioneren van de directie. Dit zorgt er voor dat tot op heden deze schakel in het systeem van *checks and balances* heeft ontbroken.

### **Rolinvulling Sectorraad**

Artikel 19 van de Kaderwet zbo's omvat de eis dat personen en instellingen die met de NIWO te maken hebben, de gelegenheid moeten krijgen om voorstellen tot verbeteringen van werkwijzen en procedures te doen. Hier heeft de NIWO in de nieuwe governance invulling aan gegeven door het instellen van een Sectorraad. De samenstelling van de Sectorraad komt overeen met de samenstelling van de Raad van Beheer in het verleden. In de Sectorraad neemt een brede vertegenwoordiging uit de transportsector plaats: vervoerders (TLN, VERN), verladers (evofenedex) en vakbonden (FNV, CNV).

De Sectorraad komt sinds de oprichting in 2017 drie maal per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Advies, die in de Sectorraad niet stemhebbend is. De Sectorraad adviseert in elk geval over tariefvoorstellen, beleidsregels, benoeming van de Raad van Advies en stelt de sectorrapporten van Panteia/NEA vast. Daarnaast kan zij ook op eigen initiatief adviezen uitbrengen.

Betrokkenen bij de Sectorraad geven aan dat de bijeenkomsten prettig verlopen, maar dat er meer potentie in de Sectorraad zit dan in 2017 tot uiting is gekomen. Hoewel de samenstelling van de Sectorraad uniek is voor deze sector, weten zij nog niet een stevig profiel neer te zetten richting NIWO en/of ministerie. Een verklaring die tijdens gesprekken is genoemd is dat de leden van de Sectorraad niet het hoogste (bestuurlijk/directie) niveau van de organisaties vertegenwoordigen, waardoor de leden niet in staat zijn om ter plekke afspraken te maken namens de gehele organisatie die ze vertegenwoordigen.

Momenteel loopt een intern traject om het functioneren van de Sectorraad onder de loep te nemen en opties voor de toekomst te verkennen.

## 5.2 Sturingsrelatie ministerie van I&W en NIWO

Alle betrokkenen bij de NIWO en het ministerie zijn te spreken over de onderlinge samenwerking. De relatie van de NIWO met het ministerie is in de evaluatieperiode stabiel goed geweest. Hierbij helpt het dat de directeur van de NIWO voorheen zelf bij het ministerie werkzaam was en een goede inschatting kan maken van behoeften en gevoeligheden vanuit het ministerie.

### 5.2.1 Opzet sturingsrelatie

In de relatie tussen het ministerie van IenW en de NIWO zijn twee rollen te onderscheiden.

#### – Het ministerie als opdrachtgever van de NIWO

Vanuit deze rol bepaalt het ministerie, op basis van een overweging van het publiek belang, welke taken de NIWO worden opgedragen. Als opdrachtgever maakt het ministerie afspraken met de NIWO over een doeltreffende en doelmatige uitvoering van een opgedragen taak en oordeelt over de uitvoering hiervan. Taken die hier onder vallen zijn onder andere:

- Maken van wet- en regelgeving / beleidskeuzes.
- Consulteren van de NIWO over uitvoeringsconsequenties van voorgenomen beleid.
- Definiëren kwaliteitsnormen van taakuitoefening en uitvoeren beleidsevaluaties.
- Verzoeken tot uitvoering (nieuwe) taken door de NIWO (en daarmee tot toetsing door de eigenaar).

#### – Het ministerie als eigenaar van de NIWO

Als eigenaar is het ministerie verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit, doelmatigheid en de continuïteit van de organisatie in het licht van de uitvoering van de wettelijke taken. Dit omvat de volgende aspecten:

- Stelselverantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid voor de inrichting van de governance.
- Toezicht houden op continuïteit, algeheel functioneren van de NIWO en de doelmatigheid.
- Goedkeuren van begroting, tarieven, (financieel) meerjarenbeleid, jaarrekening en jaarverslag.
- Benoemingen van directie en Raad van Advies en het vaststellen van de bezoldiging.
- Periodiek overleg voeren met directie en Raad van Advies.
- Initiatief nemen voor interventies namens de minister.
- Goedkeuren directiereglement en reglement Raad van Advies.
- Organiseren van vijfjaarlijkse wettelijke evaluatie.
- Het toetsen van verzoeken tot (nieuwe) opdrachten voor de NIWO en het geven van goedkeuring voor taakuitbreiding.

Sinds 1 januari 2013 is de Kaderwet zbo's geïmplementeerd door het ministerie. Naar aanleiding hiervan heeft het ministerie het toezichtbeleid herzien. Dit is vastgesteld in de Toezichtvisie IenM 2013-2017 'Verantwoorde Uitvoering'.<sup>12</sup> Voor de NIWO gelden aanvullend de Regeling en de Beleidsregels sturing van en toezicht op de NIWO. Ook is een controleprotocol vastgelegd met nadere afspraken over de invulling van de accountantscontrole.

Op basis van de nieuwe toezichtvisie is een scheiding tussen de rollen van enerzijds eigenaar / toezichthouder en anderzijds opdrachtgever / beleidsmaker ingevoerd. Deze rollen zijn concreet gescheiden doordat de rol van eigenaar onder de secretaris-generaal (en voor de

---

<sup>12</sup> Het ministerie is momenteel bezig met het opstellen van een nieuwe toezichtvisie.

NIWO de loco secretaris-generaal) valt. Hij wordt daarin ondersteund door het team Governance Zelfstandige Organisaties (Team GoZO), onderdeel van de Hoofddirectie Financiën, Management en Control (FMC).

De rol van opdrachtgever ligt bij een tweetal beleidsdirecties, waarbij de belangrijkste opdrachtgevende directie valt binnen het directoraat-generaal Mobiliteit (DGMO, voorheen DGB). Ook het directoraat-generaal Milieu en Internationaal (DGMI) treedt op als opdrachtgever, zij het voor de kleine taak van de VIHB-registratie.

In de toezichtvisie van het ministerie is opgenomen dat zowel vanuit de opdrachtgever als vanuit de eigenaar de relatie met het zbo georganiseerd moet worden volgens:

- Een zo uniform mogelijke jaarcyclus uitgewerkt in formele gesprekken op basis van formele verantwoordingsdocumenten.
- Reguliere bestuurlijke afstemming (routines) en incidentele afstemming waar nodig.
- (Dagelijkse) afstemming op medewerkerniveau.

Het ministerie werkt momenteel aan het verder professionaliseren van de driehoek eigenaar-opdrachtgever-zbo voor de zbo's vanuit een nieuwe toezichtvisie. AEF constateert dat daarbij de behandeling van de NIWO door het ministerie zowel vanuit de eigenaar als de opdrachtgever anders is dan grote zbo's onder het ministerie, zoals LVNL, CBR en RDW. Zowel vanuit de beleidsdirectie als vanuit de Directie FMC zijn bijvoorbeeld geen concrete afspraken over periodieke bestuurlijke afstemming/routines tussen de NIWO en het ministerie op het niveau van directeuren, SG, DG en/of Minister.

De huidige toezichtvisie biedt hier ruimte voor door te benoemen dat de overlegstructuur voor de kleinere uitvoeringsorganisaties anders en pragmatischer kan worden ingericht. Dit is te begrijpen vanuit de relatief kleine risico's waar het ministerie mee te maken heeft, gezien het stabiele functioneren van de NIWO en het tariefgefinancierde karakter van de diensten. Tegelijkertijd weerspiegelt het gebrek aan bestuurlijk overleg niet het belang van de publieke taak dat de NIWO in opdracht van het ministerie uitvoert.

### **5.2.2 Relatie NIWO – ministerie van I&W (opdrachtgever)**

Met de beleidsambtenaren van de beleidsdirectie is wekelijks contact over de vergunningseisen en Europese ontwikkelingen, waaronder de elektronische vrachtbrief en de (uitvoerbaarheid van de) Mobility package. Er zijn weinig formele werkafspraken vastgelegd, bijvoorbeeld over contactpersonen per thema, maar de lijnen zijn kort en de opdrachtgever is tevreden over de snelheid en kwaliteit van het werk van de NIWO.

De NIWO ondersteunt het ministerie graag in het werk. Het ministerie en de NIWO trekken bijvoorbeeld samen op in bepaalde internationale overleggen. Het ministerie werkt ook graag samen met de NIWO, maar geeft aan dat rolzuiverheid hierbij een aandachtspunt is. Het ministerie waardeert de inbreng van de NIWO, maar geeft aan dat beide partijen er scherp op moeten blijven dat het ministerie het beleid bepaalt en de NIWO hier volgend in is. Dit vraagt ook om voldoende capaciteit en kennis bij de beleidsdirectie zodat deze verhouding tussen beide partijen niet uit balans raakt.

De NIWO geeft aan het logisch, maar soms wel frustrerend te vinden om volgend te zijn. Op bepaalde vlakken heeft de NIWO een hoog ambitieniveau maar kan de beleidsdirectie, vanwege de afhankelijkheid van andere Europese landen, geen stappen zetten. Zo zou de maatschappelijke impact van de vergunningverlening van de NIWO verder worden vergroot door het hanteren van additionele/strengere vergunningseisen, bijvoorbeeld omtrent duurzaamheid van de voertuigvloot of voor koeriersdiensten (<500 kg). Omdat dit zou kunnen leiden tot meer drempels voor MKB'ers en een effect heeft op het *level playing field* in Europa is de minister hier voorzichtig in.

Ook zou de waarde van de vergunning volgens de NIWO en de sector verder kunnen worden versterkt als zij naast de bestaande vergunningscriteria ook konden toetsen op aantallen chauffeurs (waarbij een inhoudelijke toetsing zou moeten worden gegeven aan de verklaring van dienstbetrekking en terbeschikkingstelling).

Het blijft belangrijk dat de NIWO en de beleidsdirectie het gesprek blijven voeren over de ambities op dit soort thema's op nationaal niveau en de manier waarop Nederland zich opstelt t.o.v. het Mobility Package, dat de komende jaren vanuit Europa sterk het beleid gaat bepalen.

### **5.2.3 Relatie NIWO – ministerie van IenW (eigenaar)**

Het contact met het team GoZO binnen het ministerie (de eigenaar) vindt voornamelijk plaats rondom de jaarcyclus: in het voorjaar rondom het jaarverslag en in het najaar rondom de begroting en tarieven. Het ministerie geeft ook hier aan dat vragen en opmerkingen altijd snel en naar tevredenheid worden opgepakt en verwerkt. Buiten deze cyclus om is beperkt contact. Omdat de NIWO volgens de normen van de eigenaar goed functioneert is hier ook geen directe aanleiding toe.

Toch zijn er mogelijkheden om de relatie zbo-eigenaar een professionelere invulling te geven door ook gedurende het jaar gesprekken te voeren over de continuïteit en doelmatigheid van de uitvoering, bijvoorbeeld aan de hand van de KPI's en het risicomangementsysteem. Het zou in dit gesprek helpen als de NIWO de eigenaar meer inzicht geeft in meerjarenplannen, ook als deze niet leiden tot (financiële) veranderingen. Deze plannen worden binnen de organisatie wel besproken, maar niet altijd vastgelegd in documenten. Het team GoZO kan de NIWO vervolgens niet bevragen op geplande veranderingen die niet hebben plaatsgevonden of niet geplande veranderingen die wel plaats hebben gevonden.

Hoewel de NIWO ook zonder deze externe stimulans werkt aan de bedrijfsvoering, kan een periodiek gesprek hierover met het ministerie als eigenaar helpen om de NIWO ook vanuit een externe blik te prikkelen om steeds verder te blijven verbeteren.

De beweging die het ministerie als toezichthouder heeft ingezet, door de ambitie om de driehoek eigenaar-opdrachtgever-zbo verder te professionaliseren, bijvoorbeeld door het uitwerken van KPI's op het gebied van doelmatigheid, biedt kansen voor de NIWO om hier op mee te liften.

## **5.3 NIWO in (inter)nationale keten**

Betrokkenen geven in de gesprekken aan dat de NIWO zowel in de nationale als in de internationale ketens waar zij in opereert een goede naam heeft.

De NIWO is de vergunningverlener en heeft geen handhavende of toezichhoudende taken. Nationaal werkt de NIWO in de keten samen met partijen gericht op toezicht en handhaving zoals ILT, NVWA, ISZW, Belastingdienst, Douane, Politie, OM en het Landelijk Bureau Bibob. Deze samenwerkingen zijn belangrijk om de kwaliteit in de transportsector te waarborgen.

De omzet in de transportsector is in de afgelopen jaren gestegen, maar de marges staan nog steeds onder druk. Er zijn bij de sectorpartijen dan ook vermoedens dat er misstanden spelen. Regelmatig wordt in krantenberichten gesproken over mestfraude, drugstransporten et cetera. Het is niet duidelijk hoe groot de omvang hiervan daadwerkelijk is. Wanneer deze misstanden vanuit toezicht en handhaving beperkt worden aangepakt, blijven deze chauffeurs met een NIWO vergunningsbewijs rondrijden. Volgens AEF vermindert dit de geloofwaardigheid en waarde van een NIWO-vergunning.

In de afgelopen jaren heeft de NIWO daarom meer aandacht besteed aan deze samenwerkingen. Sinds 2015 heeft de NIWO ook een meldpunt voor misstanden in de transportsector. Via de website van de NIWO kan (eventueel anoniem) melding gedaan worden. Jaarlijks komen hier tientallen meldingen binnen. Naar aanleiding van de concrete melding stelt de NIWO onderzoek in. Dit kan leiden tot bijvoorbeeld een onderzoek ter plekke of het intrekken van een vergunning.

Ook kan de NIWO tips binnenkrijgen van het OM en de politie op grond van de Wet Bibob. Toch constateert de NIWO dat het aantal tips vanuit deze hoek achterblijft bij het aantal dat men op grond van perspublicaties mag verwachten.

De toegenomen aandacht van de NIWO voor ketensamenwerking heeft geleid tot het niet verstrekken en intrekken van vergunningen, maar dit aantal is (op het totaal aantal vergunningsbewijzen dat in omloop is) beperkt.

De NIWO is internationaal actief in diverse samenwerkingen en in het kader van diverse (bilaterale) overleggen op vervoersdossiers.

De NIWO heeft in de evaluatieperiode verder gewerkt aan de relatie met de 27 andere Europese vergunningverleners, onder andere door de organisatie van een Summit in 2017, waar veel belangstelling voor was. Hierin is kennis en informatie uitgewisseld, maar is ook gewerkt aan de onderlinge relaties.

De NIWO heeft met steeds meer landen korte lijnen. Door onderlinge gegevensuitwisseling kunnen vervoerders worden aangepakt, die misbruik maken van het systeem. AEF concludeert dat door in de toekomst verder te investeren in deze relaties en internationale gegevensuitwisseling nog meer uit deze samenwerkingen gehaald kan worden.

Een van de voorbeelden van de manier waarop de gegevensuitwisseling in de toekomst vorm kan krijgen is wanneer het ERRU-register in werking is gesteld. In dit register worden alle zeer ernstige overtredingen vastgelegd waar onherroepelijke veroordelingen of sancties voor zijn uitgesproken. Zo kan een lidstaat nagaan of de betrouwbaarheid van een vervoerder of vervoersmanager in andere lidstaten is komen te ontvallen. Deze persoon of organisatie komt dan ook in andere lidstaten niet meer in aanmerking voor een vergunning. De NIWO is hier al op voorbereid, maar het ministerie heeft de introductie van het register in Nederland uitgesteld om het *level playing field* in Europa te waarborgen.

De NIWO geeft aan dat zij in de toekomst gaat werken aan het verder aanhalen van de onderlinge relaties.

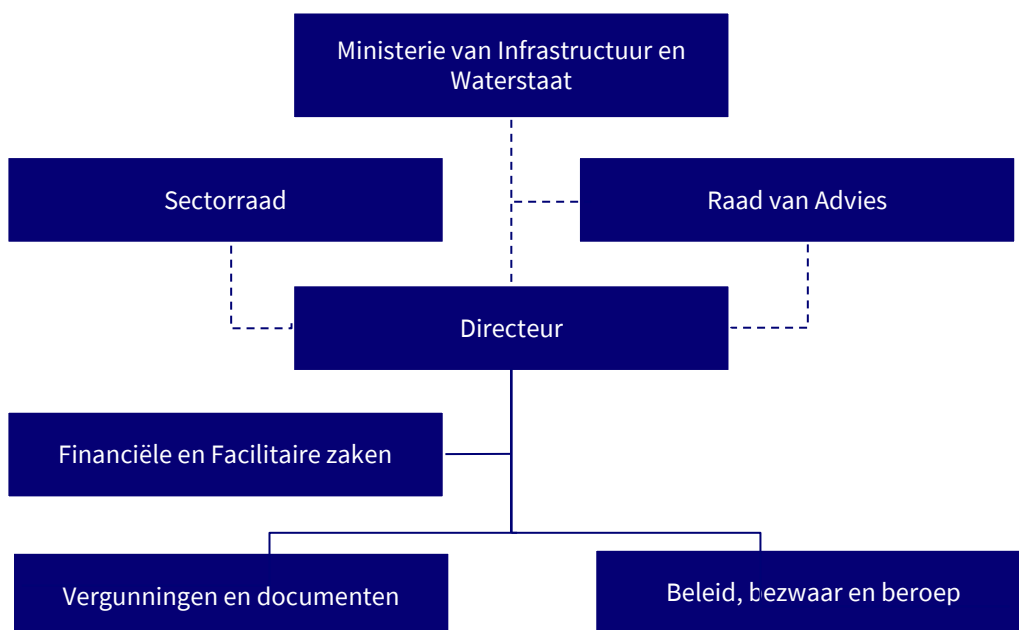
## 6 Interne organisatie

### 6.1 Organisatiestructuur

De NIWO is gevestigd in Rijswijk en heeft in de evaluatieperiode steeds circa 30 medewerkers in dienst gehad.

In het jaar voor de evaluatieperiode is de NIWO overgegaan van acht units naar een drietal afdelingen. Twee van de afdelingen raken direct aan het primaire proces van de NIWO: Vergunningen en documenten en Beleid, bezwaar en beroep. De derde afdeling is een stafafdeling verantwoordelijk voor de Financiële en Facilitaire zaken.

De hoofden van de afdelingen zijn de twee leden van het MT en de directeur. Op dit niveau wordt veel formeel en informeel overlegd. Ook op de werkvloer geven medewerkers van de NIWO aan dat zij elkaar goed weten te vinden, mede door de kleine organisatie-omvang. Voor vragen/projecten die afdelingoverstijgend zijn worden teams gevormd van medewerkers door de hele organisatie.



## 6.2 Functiescheiding

De verantwoordelijkheden van de directie en Raad van Advies zijn vastgelegd in de Wwg en het Reglement werkwijze NIWO. In het organisatie- en formatierapport (geactualiseerd in 2014 en 2016) en in het meer recent ingevoerde generieke functiehuis worden de resultaten per functie beschreven en wordt op hoofdlijnen ook vermeld wat de speelruimte is. Vanuit het operationele werkproces zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vertaald naar workflows en machtigingen in het nieuwe zaaksysteem InProces.

Medewerkers van de NIWO geven aan dat de samenwerking tussen de afdelingen goed is. In de evaluatieperiode is gewerkt aan een zuivere functiescheiding in de juridische functie. Met de transitie naar een publiekrechtelijk zbo is conform de Algemene wet bestuursrecht een scheiding aangebracht tussen de beslissingen in eerste aanleg en in bezwaar. Deze verandering is in 2015 reeds gestart. In dat jaar is in werkproces en werkplek een strikte scheiding aangebracht tussen de personen die aanvragen in eerste aanleg behandelen en de juristen die zich bezig houden met bezwaren en beroepen. Hiervoor vielen alle juristen onder de afdeling Juridische Zaken.

Vanuit de accountant is in de jaren 2015 t/m 2017 als aandachtspunt meegegeven dat er rond inkoop en betalingen nog onvoldoende sprake is van functiescheiding: dezelfde persoon kan zowel opdrachten uitzetten en factureren aanmaken als deze accorderen.<sup>13</sup> De NIWO geeft aan dat dit soort punten kwetsbaar blijven door de kleine omvang van de organisatie. Ten tijde van het schrijven van dit rapport had de NIWO een verbetervoorstel aangedragen bij het ministerie als eigenaar.

De NIWO hanteert de Gedragscode integriteit Rijk, met uitzondering van de eedaflegging. In plaats daarvan dienen medewerkers vijfjaarlijks een VOG te overleggen. De NIWO heeft een extern vertrouwenspersoon voor medewerkers waar signalen omtrent niet integer gedrag kunnen worden gemeld. Gedurende de evaluatieperiode hebben er geen vraagstukken rondom integriteit gespeeld.

## 6.3 Personeelssamenstelling

Stakeholders waarderen de deskundigheid van de NIWO. Het personeelsbestand van de NIWO is stabiel. Veel medewerkers werken er langere tijd en kennen het werk goed. De omvang van de formatie van de NIWO is gedurende de evaluatieperiode stabiel geweest, rond de 30 medewerkers / 27 fte (Tabel 13). Een beperkt aantal medewerkers is uitgestroomd en ingestroomd.

Het merendeel van de medewerkers van de NIWO is direct betrokken bij het primaire proces. In 2013 was 24,4% van de totale formatie bij de NIWO werkzaam in een overheadfunctie, volgens een onderzoek dat Berenschot uitvoerde.<sup>14</sup> Aan het eind van de evaluatieperiode ging het om ca. 28% volgens eigen berekeningen van de NIWO.<sup>15</sup> Dit is ongeveer gelijk aan het gemiddelde van uitvoerende publieke organisaties, en vergelijkbaar ten opzichte van de gemiddelde zbo (waar het 27% was).

De verhouding in omvang van de verschillende afdelingen is tijdens de evaluatieperiode relatief stabiel geweest.

---

<sup>13</sup> BDO – Accountantsverslag NIWO 2015, 2016 en 2017.

<sup>14</sup> Berenschot - Onderzoek overhead NIWO (2013).

<sup>15</sup> NIWO - Berekening aantal fte's t.b.v. AEF (2018).



Door een scheiding in de juridische functie tussen zaken in eerste aanleg en bezwaar, is een aantal juristen in 2015 overgegaan van de afdeling Juridische Zaken naar Vergunning en documenten.

**Tabel 13: Aantal fte 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Directie</b>	1	1	1	1	1
<b>Financiële en facilitaire zaken</b>	8	8	8	10	8,7
<b>Vergunningen en documenten</b>	14,1	13,5	14,5	14,2	15,2
<i>(waarvan TIR- carnet)<sup>16</sup></i>	(1,3)	(1,3)	(0,6)	(0,6)	(0,5)
<b>Beleid, Bezwaar en Beroep (voorheen Juridische Zaken)</b>	3,8	4,8	3,8	2	2
<b>Totaal aantal fte</b>	26,9	27,3	27,3	27,2	26,9

In 2017 lag de leeftijdsopbouw van de NIWO in lijn met die van het Rijk (Tabel 14).<sup>17</sup> Aan het begin van de evaluatieperiode kende de NIWO een relatief grote leeftijdsgroep boven de 50 jaar ten opzichte van het gemiddelde bij de Rijksoverheid. De NIWO heeft gestuurd op verjonging van het personeelsbestand, onder andere door het invoeren van een seniorenregeling. Dit heeft geleid tot minder medewerkers in de categorie 51-60 jaar en meer medewerkers in de categorie 31-40 jaar. De categorie 20-30 jaar was gedurende de evaluatieperiode beperkt vertegenwoordigd; in 2017 waren er geen medewerker onder de 30 jaar.<sup>18</sup>

**Tabel 14: Leeftijdsopbouw personeel 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>20-30 jaar</b>	9%	10%	13%	3%	0%
<b>31-40 jaar</b>	9%	10%	9%	19%	23%
<b>41-50 jaar</b>	25%	27%	26%	25%	23%
<b>51-60 jaar</b>	44%	40%	39%	34%	35%
<b>&gt;60 jaar</b>	13%	13%	13%	19%	19%

De samenstelling van het opleidingsniveau van personeelsleden bij de NIWO schommelt elk jaar iets, maar is vrij stabiel (Tabel 15). Wat betreft opleidingsniveau heeft de NIWO relatief veel MBO-opgeleide medewerkers in dienst. In 2017 was dit bij de NIWO 45% ten opzichte van 23% bij het Rijk.<sup>17</sup> Dit is te verwachten omdat de NIWO relatief veel uitvoerende taken heeft.

<sup>16</sup> Deze vormt geen onderdeel van de totaalstelling.

<sup>17</sup> Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2017.

<sup>18</sup> De NIWO geeft aan hier in 2018 bewust aandacht aan te hebben besteed in de werving.

**Tabel 15: Aandeel medewerkers per opleidingsniveau 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>MBO</b>	47%	50%	49%	44%	45%
<b>HBO</b>	25%	20%	19%	25%	23%
<b>WO</b>	28%	30%	32%	31%	32%

Het inkomensniveau van de medewerkers van de NIWO is verdeeld over verschillende schalen, van schaal 6 t/m 16 (Tabel 16). In de verdeling van medewerkers over schalen is weinig veranderd tussen 2013 en 2017. Vanaf 2016 vond een verschuiving plaats van medewerkers in schaal zeven naar medewerkers in schaal acht.

**Tabel 16: Aantal medewerkers per functieschaal 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen)**

	2013 <sup>19</sup>	2014	2015	2016	2017
<b>Schaal 6</b>	-	7	7	7	7
<b>Schaal 7</b>	-	5	4	2	1
<b>Schaal 8</b>	-	3	4	6	7
<b>Schaal 9</b>	-	3	3	2	3
<b>Schaal 10</b>	-	7	8	10	9
<b>Schaal 11</b>	-	1	1	1	1
<b>Schaal 12</b>	-	2	2	2	1
<b>Schaal 13</b>	-	1	1	1	1
<b>Schaal 14</b>	-	0	0	0	0
<b>Schaal 15</b>	-	0	0	0	0
<b>Schaal 16</b>	-	1	1	1	1

Vanaf 2017 rapporteert de NIWO over het ziekteverzuim in het jaarverslag. In dat jaar had de NIWO een voor eigen doen vrij hoog ziekteverzuim door drie langdurig zieken binnen de organisatie. Dit percentage was nog steeds lager dan het gemiddelde ziekteverzuim bij het Rijk in 2017: 5,4%.<sup>20</sup>

### Personeelsplanning

De NIWO houdt het dienstverloop van het personeelsbestand bij en houdt rekening met uitstroom in de werving en in de financiële planning.

In 2017 heeft de NIWO een generiek functiehuis opgesteld. Op basis hiervan zijn nieuwe functiebeschrijvingen opgesteld, functiecategorieën toegewezen (primaire proces, beleid en advies, bedrijfsvoering en management).<sup>21</sup> Het functiehuis zorgt er op papier voor dat beter vastgelegd is wat van welke functie wordt verwacht, wat de loopbaanmogelijkheden zijn en wat de koppeling is tussen functies en (digitale) werkprocessen. Ook biedt deze een basis om

<sup>19</sup> In dit jaar werd hierover niet gerapporteerd in het jaarverslag.

<sup>20</sup> Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2017.

<sup>21</sup> In 2018 is op basis hiervan ook de waardering van een deel van de functies aangepast.

resultaat- en ontwikkelafspraken te maken tussen werknemer en leidinggevende. In de komende jaren zal blijken wat het effect in de praktijk is. Door de kleine omvang van de organisatie blijft een aantal expertises (ICT, financiën) kwetsbaar en bovendien moeilijk in te vullen bij (langdurige) ziekte of vertrek. Om deze kwetsbaarheid te verkleinen heeft de NIWO een flexibele schil van experts om zich heen georganiseerd en werkt de NIWO samen met andere zbo's via KleinLef.

### **Kennisontwikkeling**

De NIWO werkt op meerdere manieren aan kennisontwikkeling van het personeel, onder andere door het aanbieden van opleidingen, stages bij het ministerie, meeloopdagen met ILT et cetera. Gedurende de evaluatieperiode zijn de opleidingsbudgetten van medewerkers vaak niet volledig benut. Gemiddeld is per persoon ca. € 260/jaar uitgegeven aan opleidingen.

In het jaarlijkse functioneringsgesprek met de leidinggevende wordt het functioneren van de medewerkers besproken en worden onder andere afspraken gemaakt over perspectieven, opleidingseisen en – wensen. De NIWO geeft aan dat de beschikbare opleidingsbudgetten nooit volledig worden benut.

Naast interne kennisontwikkeling van het personeel werkt de NIWO ook aan kennisdeling met andere uitvoeringsorganisaties via KleinLef.

## **6.4 Informatievoorziening en gegevensbescherming**

De NIWO heeft gedurende de evaluatieperiode aandacht besteed aan het verbeteren van de bescherming van systemen en gegevens. Onder de kleine zbo's vervult ze hierin een voortrekkersrol. Gezien de grote hoeveelheid gegevens die de NIWO verwerkt, is de goede beveiliging daarvan essentieel.

In 2016 heeft de NIWO het oude ICT-systeem vervangen door InProces, een nieuw systeem gebaseerd op zaakgericht werken. Alle bij een zaak behorende informatie wordt in het systeem in een zaakdossier bij elkaar gebracht en alleen toegankelijk gemaakt voor alle daartoe gemachtigde NIWO-medewerkers. Op die manier kunnen medewerkers gemakkelijker werk van elkaar overnemen en de voortgang op zaken inzien. Tegelijkertijd draagt het nieuwe zaakstelsel ook bij aan een betere gegevensbescherming. Een van de redenen om voor dit systeem te kiezen was dat deze differentieert in gebruikersrechten en een goede *audit trail* kent.

De NIWO heeft zich, ook ten behoeve van andere kleine zbo's (in het kader van KleinLef) ingespannen om te voldoen aan de nieuwe Europese wetgeving (Algemene verordening gegevensbescherming, vanaf 25 mei 2018 van kracht). In het kader hiervan is in 2017 een pre-audit uitgevoerd van de informatiebeveiliging volgens de ISO 27001:2005 norm. Hieruit bleek dat de NIWO weliswaar de beheersmaatregelen op het gebied van informatiebeveiliging goed heeft uitgevoerd, maar het risicomanagementsysteem nog onvoldoende aantoonbaar is geïmplementeerd. De definitieve audit wordt daarom in 2019 uitgevoerd, in plaats van in 2018.

Begin 2018 heeft de NIWO een scan laten uitvoeren van welke documenten en bedrijfsprocessen aanwezig zijn rondom privacy compliance. De organisatie scoorde voldoende, een 3 uit 5. Veel processen zijn vastgelegd, onder andere in een verwerkingsregister, verwerkersovereenkomsten, een privacybeleid, een bewaartermijnenbeleid, een privacyverklaring, procedure Meldplicht datalekken et cetera. Een medewerker is aangesteld als *privacy officer* en probeert ook de bewustwording van

collega's rondom deze thema's te vergroten. De organisatie is naar aanleiding van de eerste scan actief aan de slag gegaan met de aanbevelingen.<sup>22</sup>

De NIWO is in haar primaire proces sterk afhankelijk van maatwerkapplicaties en acht het van belang om ICT-expertise (functioneel beheer en systeembeheer) in huis te hebben. Om het personeel de ruimte te geven te werken aan het functioneel beheer en het nieuwe zaakstelsel succesvol uit te rollen, is een aantal taken rondom systeembeheer in de afgelopen jaren uitbesteed aan een externe partij. Medewerkers geven aan dat InProces succesvol (volgens planning en budget) is geïntroduceerd. Wel zit er nog een aantal onhandigheden in, waar momenteel aan wordt gewerkt. De capaciteit van het team dat zich met ICT bezig houdt is hierbij een kwetsbaarheid, omdat hier zeer veel kennis zit, die moeilijk vervangbaar is.

---

<sup>22</sup> In september 2018 is een tweede scan uitgevoerd door Privacy Company. Hierin is geconcludeerd dat de NIWO de aanbevelingen uit de eerste scan adequaat heeft doorgevoerd en de AVG-compliance goed is. De NIWO heeft nu een privacy volwassenheidsniveau van 4 uit 5 (hoogst haalbare voor type organisatie zoals NIWO). Dit betekent dat het proces voorspelbaar is en organisatiebreed formeel is vastgesteld.

# Bijlage 1.Brondocumenten

## Wet- en regelgeving

- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen
- Wet wegvervoer goederen
  - Stukken omtrent wijziging Wwg in 2016:
    - Memorie van Toelichting
    - Advies Raad van State
    - Nota naar aanleiding van het verslag
- Regeling wegvervoer goederen
- Besluit wegvervoer goederen
- Beleidsregel vergunningverlening van de NIWO
- Beleidsregel NIWO toetsing vergunningen beroepsgoederenvervoer aan de Wet Bibob
- Besluit vergoedingen NIWO
- Reglement werkwijze NIWO
- Mandaatbesluit van de NIWO
- Besluit aanwijzing NIWO als bevoegde autoriteit uitvoering proefproject digitale vrachtbrief Benelux
- Beleidsregels Sturing van en toezicht op de NIWO
- Regeling Sturing van en toezicht op de NIWO

## Documenten NIWO

- Begroting en tarieven 2013
- Begroting en tarieven 2014
- Begroting en tarieven 2015
- Begroting en tarieven 2016
- Begroting en tarieven 2017
- Jaarverslag 2013
- Jaarverslag 2014
- Jaarverslag 2015
- Jaarverslag 2016
- Jaarverslag 2017
- Organisatie- en formatierapport 2012
- Organisatie- en formatierapport 2014
- Organisatie- en formatierapport 2016
- Rapportage prestatie-indicatoren 2013
- Rapportage prestatie-indicatoren 2014
- Rapportage prestatie-indicatoren 2015
- Rapportage prestatie-indicatoren 2016 (t/m oktober)
- Rapportage prestatie-indicatoren 2017
- Aanbestedingsstrategie Zaaksysteem 2.0
- Arbeidsvoorwaarden geldig vanaf 1-7-2018

- Berekening aantal fte's t.b.v. AEF (2018)
- Brief aan ministerie van Infrastructuur en Milieu betreft Scope en kostenberekening voor erkenning elektronische vrachtbrief door NIWO (d.d. 25 augustus 2017)
- Opvolging aandachtspunten evaluatie NIWO (2018)
- Raad van Beheer - Agenda's en verslagen
- Raad van Advies – Agenda's en verslagen
- Sectorraad – Agenda's en verslagen

### **Documenten ministerie van IenW**

- Toezichtvisie Verantwoorde uitvoering 2013-2017
- Brieven betreft Begroting en tarieven NIWO 2013 t/m 2017
- Brieven betreft Jaarverslagen NIWO 2013 t/m 2017
- Verslag bespreking evaluatie NIWO 2010-2012
- Verslag bespreking begroting en tarieven NIWO 2016 en 2017
- Verslag bespreking jaarverslagen NIWO 2013 t/m 2017

### **Overige documenten**

- AEF – Onderzoek naar de primaire processen en organisatie van de NIWO (2012)
- BDO – Accountantsverslag controle jaarrekening 2013
- BDO – Accountantsverslag controle jaarrekening 2014
- BDO – Accountantsverslag controle jaarrekening 2015
- BDO – Accountantsverslag controle jaarrekening 2016
- BDO – Accountantsverslag controle jaarrekening 2017
- Berenschot – Positionering NIWO (2014)
- Berenschot – Onderzoek overhead NIWO (2013)
- Brein – Beantwoording Bestek Zaaksysteem 2.0 (2014)
- Commissie de Leeuw – Herpositionering zbo's (2013)
- DNV GL – ISO/IEC 27001:2013 Stage 1 Audit rapport (2017)
- DNV – ISO 9001:2008 Hercertificering audit rapport (2014)
- EC O&P – Evaluatie NIWO 2010-2012 (2013)
- Leeuwendaal – Generiek functiegebouw (2017)
- Privacy company – Privacy quickscan Deel 1 (2018)

## Bijlage 2. Gesprekspartners

Organisatie	Naam
Ministerie van lenW	
Ministerie van lenW	
Ministerie van lenW	
Ministerie van lenW	
Ministerie van lenW	
NIWO	
NIWO	
NIWO	
NIWO	
NIWO	
NIWO	
NIWO	
NIWO	
TLN	
TLN	
VERN	
CNV	

## Bijlage 3. Begeleidingscommissie

### Samenstelling begeleidingscommissie

Organisatie	Naam
Ministerie van IenW (Eigenaar)	
Ministerie van IenW (Eigenaar)	
Ministerie van IenW (Opdrachtgever)	
Ministerie van IenW (Opdrachtgever)	
NIWO	



# Bijlage 4.Onderzoeksvragen

## Vorige evaluatie

- Op welke manier zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?

## Doeltreffendheid

- Hebben de door NIWO in de praktijk gevolgde processtappen voor de vergunningverlening in voldoende mate bijgedragen aan de doeltreffendheid van de taakuitvoering?
  - Hoe heeft het takenpakket van de NIWO zich gedurende de evaluatieperiode ontwikkeld?
  - Wat is de ontwikkeling in de productie?
  - In hoeverre is de vergunningverlening in opzet toereikend?
    - Hoe heeft de opzet van de vergunningverlening zich ontwikkeld? (o.a. wat betreft dienstverlening, digitalisering etc.)
    - Op welke manier werkt de NIWO aan het verhogen van de klanttevredenheid omtrent de vergunningverlening?
  - Hoe is de ontwikkeling van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening geweest (o.a. afhandeltijden/doorlooptijden etc.)?
  - Hoe is de ontwikkeling in klachten, bezwaar en beroep?
  - Hoe is de ontwikkeling van de klanttevredenheid?
  - Hoe heeft het systeem van kwaliteitsborging zich ontwikkeld?
  - In hoeverre is de NIWO in staat om te innoveren en in te spelen op ontwikkelingen?
    - Hoe bereidt de NIWO zich voor op mogelijke externe ontwikkelingen met impact op de bedrijfsvoering zoals de Brexit?

## Doelmatigheid

- Heeft de door de NIWO gevolgde werkwijze in voldoende mate bijgedragen aan de doelmatigheid van de taakuitvoering?
  - Hoe is de ontwikkeling in de lasten, opbrengsten en het exploitatiesaldo?
  - Hoe is de ontwikkeling in de tarieven en kostendekkendheid?
  - Hoe is de ontwikkeling in de reserves?
  - Op welke manier wordt gestuurd op een effectieve en efficiënte inrichting van de werkprocessen?
  - Heeft de NIWO voldoende ingespeeld op veranderingen in de externe omgeving (kostenflexibiliteit, liquiditeit, aanwending eigen vermogen)?
  - Is het instrumentarium voor financieel beleid, planning en control voldoende ontwikkeld en zijn risico's voldoende in beeld?
  - Wat is de relatie tussen de (financiële) resultaten en de ontwikkeling van de kwaliteit en klanttevredenheid?

## Governance

- Hoe functioneert de nieuwe governance van de organisatie in relatie tot de continuïteit van de dienstverlening, de relatie met de stakeholders, de kwaliteit van de verantwoording en het risicomanagement?
  - Hoe heeft de opzet van de governance zich gedurende de evaluatieperiode ontwikkeld en wat heeft dit voor gevolgen gehad voor de continuïteit van de dienstverlening?
  - Hoe draagt de invulling van de Sectorraad bij aan de kwaliteit van de dienstverlening en de relatie met de stakeholders?
  - Hoe vult de Raad van Advies de toezichts- en adviestaak in?
  - Zijn risicomanagement en *checks and balances* voldoende geborgd?
  - Hoe heeft de sturingsrelatie tussen het ministerie (zowel eigenaar als opdrachtgever) en de NIWO zich ontwikkeld?
  - Kwaliteit en frequentie van verantwoording, overleg en informatie-uitwisseling
  - Mate van rolzuiverheid
  - Mate van vrijheid / tussentijdse bijsturing in de uitvoering van de taken
  - Hoe werkt de NIWO samen in (inter)nationale ketens?

## Interne organisatie

- Hoe staat de interne organisatie er voor op de volgende specifieke punten?
  - In hoeverre is er voldoende mate van functiescheiding?
    - Hoe is de samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen?
    - In hoeverre zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en *span of control* duidelijk vastgelegd en worden deze in de praktijk gevolgd?
    - In hoeverre zijn *checks and balances* geborgd?
    - Op welke manier geeft de NIWO invulling aan het integriteitsbeleid?
  - In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van voldoende deskundig personeel?
    - Hoe heeft de personeelssamenstelling zich ontwikkeld?
    - Op welke manier wordt invulling gegeven aan de strategische personeelsplanning (o.a. doorontwikkeling van het functiehuis)?
    - Op welke manier wordt gewerkt aan kennisontwikkeling en -deling?
  - Zijn er voldoende beveiligingsmaatregelen in IT en fysiek getroffen ter bescherming van systemen en gegevens?
    - Welke beveiligingsmaatregelen ter bescherming van systemen en gegevens heeft de NIWO getroffen?
      - Wat voor invloed hebben de vernieuwing van de ICT en de invoering van het zaakgericht werken hierop gehad?
      - Op welke manier gaat de NIWO om met toenemende eisen vanuit de overheid (AVG, Wet digitale overheid, webrichtlijnen, etc.)
    - In hoeverre zijn processen en randvoorwaarden voor informatie-uitwisseling en beveiliging vastgelegd en worden deze in de praktijk gevolgd?
    - Wat is de continuïteit van de ICT-voorzieningen?

## Bijlage 5.Lijst met tabellen

Tabel 1: Omgang met aandachtspunten evaluatie NIWO 2010-2012 .....	13
Tabel 2: Productievolumes 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	19
Tabel 3: Totaal aantal vergunningen in omloop 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	19
Tabel 4: Afhandeltijden aanvragen (verlenging) Eurovergunningen 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages) .....	22
Tabel 5: Klanttevredenheid 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages) .....	23
Tabel 6: Klachten 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages) .....	23
Tabel 7: Bezwaarprocedures 2013-2017 (Bron: KPI-rapportages en jaarverslagen) .....	24
Tabel 8: Exploitatiesaldo 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	25
Tabel 9: Totale kosten 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	26
Tabel 10: Totale omzet 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	27
Tabel 11: Algemene reserve 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	28
Tabel 12: Liquiditeit 2013-2017 (Bron: AEF op basis van jaarverslagen) .....	29
Tabel 13: Aantal fte 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	41
Tabel 14: Leeftijdsopbouw personeel 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	41
Tabel 15: Aandeel medewerkers per opleidingsniveau 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	42
Tabel 16: Aantal medewerkers per functieschaal 2013-2017 (Bron: Jaarverslagen) .....	42