



> Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

De voorzitter van de Eerste Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20017
2500 EA DEN HAAG

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Rijnstraat 8
2515 XP Den Haag
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

T 070-456 0000
F 070-456 1111

Ons kenmerk
IENW/BSK-2022/272152

Bijlage(n)
3

Datum 21 december 2022
Betreft Aanbieding resultaat tweede wettelijke evaluatie CBR
inclusief bestuurlijke reactie

Geachte voorzitter,

Hierbij bied ik u het rapport inzake de tweede vijfjaarlijkse wettelijke evaluatie van het CBR aan. De evaluatie is uitgevoerd door adviesbureau PricewaterhouseCoopers (hierna: PWC). Het rapport treft u aan als bijlage bij deze brief. Tevens treft u aan de bestuurlijke reactie van het CBR op de wettelijke evaluatie.

Op grond van artikel 39 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen ontvangen de beide Kamers der Staten-Generaal elke vijf jaar een verslag ten behoeve van de beoordeling van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het functioneren van een zelfstandig bestuursorgaan. Bijgaand rapport bevat een evaluatie van het CBR over de periode 2017 tot en met 2021.

Het CBR is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (hierna: ZBO) belast met een verkeersveiligheidsstaak: het beoordelen van de rijvaardigheid en medische geschiktheid van bestuurders en de vakbekwaamheid van professionals in transport en logistiek. Het CBR komt uit een periode dat de organisatie onder aangescherpt toezicht van het ministerie heeft gestaan vanwege de problematiek rondom het dossier medische rijgeschiktheid. Het aangescherpt toezicht is ingesteld in februari 2019 en is op 1 april 2022 beëindigd en heeft daarmee een groot deel van de evaluatieperiode gespeeld. Daarnaast was er tijdens de evaluatieperiode sprake van een brand, waardoor het hoofdkantoor een half jaar buiten gebruik was. Tot slot heeft de coronacrisis in de evaluatieperiode veel impact gehad op de bedrijfsvoering van het CBR en daarmee geleid tot opgelopen reserveringstermijnen voor de theorie- en praktijkexamens. Dit is waar het CBR in de evaluatieperiode mee te maken heeft gehad en wat een groot effect heeft gehad op de bedrijfsvoering van het CBR. Deze context wordt door PWC benoemd in het rapport en ook het CBR benadrukt deze context in haar bestuurlijke reactie.

PWC constateert dat het CBR de dienstverlening ondanks deze omstandigheden in stand heeft weten te houden. Wel heeft het geleid tot minder aandacht voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. PWC constateert dat door deze omstandigheden de aanbevelingen van de eerste wettelijke evaluatie niet volledig zijn opgevolgd. Ook wordt geconstateerd dat richting het eind van de evaluatieperiode bij het CBR meer aandacht is gekomen voor de strategische

koers en daarmee ook voor de verdere ontwikkelrichting van de organisatie. PWC geeft echter aan dat zij nog geen uitspraken kan doen over de effecten hiervan aangezien de verdere implementatie buiten de evaluatieperiode valt. In 2022 heeft het CBR goede stappen gezet om de bedrijfsvoering te verstevigen in lijn met de strategische koers. Hiermee is een belangrijke aanzet gedaan om de bedrijfsvoering verder te ontwikkelen en achterstanden in te halen. Het CBR geeft daarom in haar brief aan, ondanks de uitdagingen in de evaluatieperiode, er op dit moment beter voor te staan dan begin 2017. Deze mening wordt door het ministerie gedeeld.

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Ons kenmerk
IENW/BSK-2022/272152

PWC heeft in haar rapport een aantal aandachtspunten benoemd die betrekking hebben op bedrijfsvoeringaspecten, zoals het HR-beleid en het ICT-beleid. Daarnaast worden de kostenontwikkeling en doeltreffendheidsontwikkeling genoemd als aandachtspunten en wordt er ingegaan op de rolopvatting tussen opdrachtgever en het CBR. Ten aanzien van de aanbevelingen van de vorige evaluatie wordt aangegeven dat de aanbevelingen over de bedrijfsvoering deels zijn opgevolgd en dat de aanbeveling ten aanzien van innovatie in zijn geheel is opgevolgd. Bij dit laatste wordt meegegeven dat innovatie een continu proces moet zijn. Tot slot wordt aangegeven dat het CBR cruciaal is voor de ontwikkeling van het beleid in de snel innoverende omgeving waarin zij opereert. De aanbevelingen die PWC doet op basis van de bevindingen in het rapport worden door het ministerie en het CBR omarmd. Hieronder wordt op de diverse constatering nader ingegaan.

Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

Ten aanzien van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie beschrijft het CBR dat het belangrijk was om deze te realiseren, maar dat gezien de eerder in deze brief beschreven bijzondere context prioriteit moest worden gegeven aan de directe dienstverlening aan de klanten. De omstandigheden die tijdens de evaluatieperiode hebben gespeeld, hebben veel impact gehad op de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering. Daarmee blijft de aanbeveling uit de vorige evaluatie rondom de bedrijfsvoering nog steeds actueel. Ter aanvulling constateert PWC dat het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur is afgerond, maar dat het onderliggende ICT-systeem niet is uitgerold naar de rest van de organisatie. Het CBR heeft dit bewust niet gedaan, omdat zij concludeerde dat beoogde baten niet gerealiseerd zouden worden. Het ministerie vindt dit een goede beslissing, omdat het CBR dit weloverwogen heeft gedaan en bewust heeft gekozen voor een andere aanpak van de vernieuwing en verbetering van het ICT-landschap. PWC constateert verder dat de KPI's grotendeels niet zijn gehaald door de coronacrisis en de daardoor opgelopen reserveringstermijnen. Dit herkent het ministerie zeker, maar het ministerie heeft ook waardering voor de wijze waarop het CBR de dienstverlening zo goed als kon overeind heeft gehouden tijdens de coronapandemie.

Personeelsbeleid

PWC constateert dat er in de evaluatieperiode geen organisatiebreed HR-beleid en strategische personeelsplanning waren. Daarbij geeft zij aan dat kwantitatief inzicht binnen de divisies wel aanwezig was en dat daarmee op divisieniveau wel sturing heeft plaatsgevonden. Echter, organisatiebrede acties ten behoeve van een toekomstbestendig personeelsbestand hebben een organisatiebreed beleid nodig. Het is belangrijk dat het CBR goed met haar personeel omgaat en goed kan inspelen op de ontwikkelingen richting de toekomst. Het CBR benoemt dit zelf ook als topprioriteit. Zij geeft aan in haar brief dat er in 2022 daarom een breed

leiderschapstraject heeft plaatsgevonden. Daarnaast geeft het CBR aan in 2023 diverse acties ingepland te hebben, zoals het invullen van de strategische personeelsplanning.

Het ministerie constateert dat er binnen het CBR rondom het personeelsbeleid al het nodige ondernomen is, mede in het kader van de strategische koers, maar dat verdere versteviging en verankering nodig zijn. De constatering dat de kennis over het personeel binnen de divisies breder getrokken moet worden naar het organisatiebrede perspectief wordt onderschreven.

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Ons kenmerk
IENW/BSK-2022/272152

IT en risicomanagement

In het rapport geeft PWC aan dat er een inhaalslag gemaakt is rondom IT, maar dat kosten zijn opgelopen en er diverse vacatures zijn. PWC geeft mee dat het nodig is om strak te prioriteren en te sturen. Ook dient een formele structuur te worden ingericht voor het risicomanagement voor cybersecurity. Deze constateringen worden herkend. De vernieuwing en verbetering van het IT-landschap is echter nog niet afgerond. Ook de komende jaren moeten hierin nog belangrijke stappen worden gezet. Zo is de uitvoer van de vernieuwing van het applicatielandschap voor de examendivisies hard onderweg. Goede borging hiervan is essentieel. Het CBR is bezig om ervoor te zorgen dat de acties die zij onderneemt toekomstbestendig worden gedaan. Ook rondom cybersecurity wordt er veel aandacht geschonken vanuit het CBR om alle risico's goed in beeld te brengen en te houden en waar mogelijk te mitigeren. Dit doet zij onder andere door het inrichten van *end point security*. Het CBR geeft mee dat de komende jaren verdere realisatie van de applicatiestrategie, inhoudelijke vernieuwing en het vergroten en onderhouden van de cyberweerbaarheid hoog op de agenda staan.

Huisvesting en duurzaamheid

PWC constateert dat in de evaluatieperiode een doorvertaling naar uitvoering en financiën ontbreekt voor zowel huisvesting als duurzaamheid. Afgelopen jaren is rondom de huisvesting reeds veel actie ondernomen door het CBR, bijvoorbeeld via het programma 'huisvesting op orde' waardoor alle panden in lijn zijn gebracht met vigerende wet- en regelgeving. Daarnaast is gedurende de coronapandemie de ventilatie bij alle theoriezalen aangepast en voldoen deze aan de eisen die vanuit coronaperspectief worden gesteld. In 2022 is concreet uitvoering gegeven aan de strategische koers ten aanzien van huisvesting door deze om te zetten in een uitvoeringsplan. De constatering van PWC wordt derhalve ten dele herkend, waarbij wordt opgemerkt dat in 2022 belangrijke stappen zijn gezet om invulling te geven aan de doorvertaling van de strategische koers naar uitvoering en financiën.

Aanbevelingen bedrijfsvoering

PWC doet met betrekking tot de bedrijfsvoering een tweetal aanbevelingen. De eerste heeft betrekking op het wegwerken van achterstanden in de bedrijfsvoering en de tweede op het opvangen van pieken in de capaciteit van rijexamens. Beide aanbevelingen worden door het CBR omarmd en worden ook al deels uitgevoerd. Zo is het CBR al bezig om uitvoeringsplannen te ontwikkelen voor de bedrijfsvoering als doorvertaling van de strategische koers. Hierbij hebben personeel en ICT de grootste prioriteit. Dat valt samen met de tweede aanbeveling. Het CBR is bezig om te kijken welke acties zij kan ondernemen om met pieken om te gaan, waarbij de focus ligt op het terugbrengen van de reserveringstermijnen maar zij ook al met de toekomst bezig is.

Beide acties van het CBR onderschrijf ik van harte, want door het wegnemen van de achterstanden in de bedrijfsvoering krijgt het CBR de ruimte om zich verder te ontwikkelen naar de toekomst.

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Ons kenmerk
IENW/BSK-2022/272152

Governance en toekomstontwikkelingen

Rondom het thema governance constateert PWC dat de relatie tussen het ministerie vanuit haar twee rollen (opdrachtgever en eigenaar) en het CBR verbeterd is. Dit is een constatering die door CBR en ministerie wordt herkend. In overleggen wordt regelmatig op de samenwerking gereflecteerd. De constatering van PWC dat de rolopvatting tussen opdrachtgever en opdrachtnemer beter gedemarqueerd kan worden, wordt niet herkend. Het CBR geeft in haar brief ook aan dat zij deze constatering niet goed kan plaatsen. Het belang van rolduidelijkheid wordt echter onderschreven. Dit is een punt dat continu aandacht behoeft omdat het belangrijk is en blijft dat we ook in projecten reflecteren op de samenwerking rond bestaande en mogelijk aanvullende taken.

Doelmatigheid en doeltreffendheid

Rondom doelmatigheid en doeltreffendheid doet PWC een aantal observaties. De tarieven van het CBR zijn gedurende de evaluatieperiode harder gestegen dan de inflatie. Daarmee is het CBR op basis van de kosten minder doelmatig geworden. Het ministerie herkent dit beeld, maar stelt ook vast dat de tarieven voor 2022 en 2023 naar alle waarschijnlijkheid ruim onder inflatie liggen en dat daarmee wordt ingelopen op de stijging gedurende de evaluatieperiode. Aan het eind van 2023 zou het tarief daarmee weer ongeveer gelijk moeten zijn aan de totale meerjarige inflatie-index. Dit wordt door het CBR ook benoemd in haar reactie. Het ministerie blijft hierover met het CBR in gesprek.

Voor doeltreffendheid geeft PWC aan dat zij heeft gekeken naar zes elementen, klantgerichtheid, kwaliteit, capaciteit, betaalbaarheid, toegankelijkheid en ketenversterking. PWC concludeert dat er feitelijk een gemengd beeld ontstaat van de doeltreffendheid maar dat externe stakeholders een overwegend positief beeld hebben over de doeltreffendheid van het CBR. PWC doet twee aanbevelingen ten aanzien van de doeltreffendheid, namelijk "Maak afspraken omtrent de doelmatige uitvoering van de operatie en borg kostenbewustzijn in de organisatie" en "Maak samen met IenW de afweging tussen de gewenste balans van de toegevoegde waarde van de dienstverlening en de prijs van service –herijk de organisatie aan dit gewenste niveau".

Voor beide aanbevelingen geldt dat deze herkend en omarmd worden door het CBR en het ministerie en al pilotgewijs in gang zijn gezet. Het CBR is weer in rustiger vaarwater gekomen, waardoor in vergelijking tot de afgelopen jaren de doelmatigheid weer hoger op de agenda is gekomen. De prioriteit lag bij de continuïteit van de bedrijfsvoering. Het is van belang om de indicatoren die gebruikt worden door het CBR en het ministerie voor het bepalen van de doeltreffendheid verder te verfijnen en waar nodig door te ontwikkelen. Hier gaan het ministerie en het CBR de komende periode verder mee aan de slag. Het CBR refereert in haar brief aan het traject rondom de Educatieve Maatregel Drugs en de Lichte Educatieve Maatregel Gedrag waar dit al bij gebeurt. De samenwerking helpt enerzijds bij de ontwikkeling van nieuw beleid, maar helpt ook bij het evalueren of de uitvoering het gewenste effect heeft naar aanleiding van het beleid. De uitgevoerde invoeringstoetsen zijn daarvan ook een voorbeeld.

Concluderend

Evenals het CBR herkent het ministerie zich in grote lijnen in de constatering van PWC over de evaluatieperiode. Daarbij erkent het ministerie echter ook dat het CBR een zware periode achter de rug heeft gehad, waardoor zij tijdens de evaluatieperiode minder aandacht heeft kunnen besteden aan het verbeteren en verstevigen van de bedrijfsvoering. In 2021 en 2022 zijn hierin al stappen gezet, mede als gevolg van het vaststellen van de strategische koers. Het CBR is op de goede weg, maar er is ook nog een hele lange weg te gaan. Ik zie de aanbevelingen van PWC als een ondersteuning daarbij.

Hoogachtend,

DE MINISTER VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT,

Mark Harbers

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Ons kenmerk
IENW/BSK-2022/272152