

# *Vierde Wettelijke Evaluatie Dienst Wegverkeer (RDW)*



## **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**

24 oktober 2016

**Opdrachtgever**

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

**Contact**

Robert-Jaap Voorn en Loes Soons

**Referentie**

GI69/definitief rapport evaluatie RDW

## Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding evaluatie .....	10
1.2 Vraagstelling evaluatie .....	10
1.3 RDW in perspectief.....	11
1.4 Aanpak evaluatie .....	11
1.5 Evaluatiekader .....	12
1.6 Uitkomsten voorgaande evaluatie.....	12
1.7 Leeswijzer.....	13
<b>2 Resultaten van evaluatie</b>	<b>14</b>
2.1 Overall functioneren RDW .....	14
2.2 Bevindingen doeltreffendheid.....	15
2.3 Bevindingen doelmatigheid .....	17
2.4 Bevindingen governance .....	18
2.5 Omgang met aanbevelingen uit voorgaande evaluatie .....	21
2.6 Aanbevelingen .....	22
<b>3 Effectiviteit en kwaliteit</b>	<b>26</b>
3.1 Ontwikkeling in het aantal taken en de productie .....	26
3.2 Prestaties .....	30
3.3 Bijdrage aan maatschappelijke doelen .....	30
3.4 Ontwikkeling in kwaliteit van dienstverlening .....	31
3.5 Markt en overheid .....	34
3.6 Gegevensverstrekking aan providers en open data .....	34
3.7 Deelconclusies effectiviteit en kwaliteit .....	36
<b>4 Ketensamenwerking</b>	<b>37</b>
4.1 Ontwikkeling in ketensamenwerking .....	37
4.2 Internationale rol van de RDW.....	39
4.3 Bijdrage ketensamenwerking aan functioneren RDW.....	41
4.4 Deelconclusies ketensamenwerking.....	42
<b>5 Organisatie en processen</b>	<b>44</b>
5.1 Ontwikkelingen in de organisatiestructuur .....	44
5.2 Sturing op werkprocessen.....	46
5.3 Ontwikkeling in het systeem van kwaliteitsborging.....	47
5.4 Aansturing en beheersing van complexe (ICT-) projecten .....	48
5.5 Innovatief vermogen.....	50
5.6 Continuïteit ICT-voorzieningen .....	50
5.7 Deelconclusies organisatie en processen .....	52
<b>6 Financiën en bedrijfsvoering</b>	<b>54</b>
6.1 Financiële sturing en risicobeheersing .....	54
6.2 Financiële ontwikkeling.....	57

# Andersson Elffers Felix

6.3	Deelconclusies financiën en bedrijfsvoering .....	64
<b>7</b>	<b>Personeel en cultuur</b>	<b>66</b>
7.1	Personeelsbestand .....	66
7.2	Personeelsbeleid.....	68
7.3	Werkomgeving .....	71
7.4	Deelconclusies personeel en cultuur .....	72
<b>8</b>	<b>Sturing en governance</b>	<b>73</b>
8.1	Rolinvulling ministerie van Infrastructuur en Milieu .....	73
8.2	Rolinvulling RDW.....	74
8.3	Interactie ministerie van IenM en de RDW .....	76
8.4	Sturing bij taken voor andere opdrachtgevers.....	82
8.5	Afstemming met het ministerie bij internationale rol RDW .....	84
8.6	Afstemming met stakeholders .....	84
8.7	Deelconclusies sturing en governance.....	85
	<b>Bijlage 1. Nieuwe taken</b>	<b>88</b>
	<b>Bijlage 2. Productievolumes per cluster</b>	<b>91</b>
	<b>Bijlage 3. Behaalde prestaties bij gelijkblijvende normen</b>	<b>94</b>
	<b>Bijlage 4. Toelichting op prestaties die niet voldeden aan de norm</b>	<b>96</b>
	<b>Bijlage 5. Overzicht financiële resultaten</b>	<b>99</b>
	<b>Bijlage 6. Brondocumenten</b>	<b>104</b>
	<b>Bijlage 7. Gesprekspartners</b>	<b>108</b>
	<b>Bijlage 8. Begeleidingscommissie en stuurgroep</b>	<b>110</b>
	<b>Bijlage 9. Evaluatiekader</b>	<b>111</b>

## Managementsamenvatting

### Introductie

De minister van Infrastructuur en Milieu is verplicht<sup>1</sup> 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 Dienst Wegverkeer, in het maatschappelijk verkeer aangeduid als de RDW. Aangezien het voorgaande verslag dateert uit 2011 dient dit jaar een nieuwe evaluatie plaats te vinden.

Als basis voor het verslag heeft Andersson Elffers Felix (AEF) een evaluatieonderzoek uitgevoerd. Het departement heeft AEF gevraagd om naast de beoordeling van de doeltreffendheid en de doelmatigheid ook een oordeel te geven over de governance, de bedrijfsvoering en interne organisatie en de opvolging van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie. De bevindingen over de bedrijfsvoering en interne organisatie zijn verwerkt in de bevindingen over de doeltreffendheid en doelmatigheid.

Het startpunt voor de beantwoording van deze vragen is het volgende begrippenkader:

- Doeltreffendheid: de mate waarin inspanningen van de RDW bijdragen aan de realisatie van de beoogde doelstellingen, zoals geformuleerd in onder andere de Wegenverkeerswet.
- Doelmatigheid: de mate waarin kosten die de RDW maakt in verhouding staan tot de inspanningen die gepleegd worden dan wel de resultaten die geboekt worden.
- Governance: de wijze waarop het besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden van de RDW is ingericht. De effectiviteit van de governance is de mate waarin deze inrichting bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

### **De RDW is een doelmatig en doeltreffend opererende organisatie, waarvan ook de governance op orde is**

De RDW wordt professioneel aangestuurd, heeft de werkprocessen op orde en is tegelijk ook innovatief. De RDW werkt voortdurend aan het verder verbeteren en vernieuwen van de organisatie. Ook internationaal staat de RDW goed aangeschreven en is de organisatie invloedrijk. De aandachtspunten die AEF voor het functioneren van de RDW ziet, zijn dan ook beperkt.

### **De doeltreffendheid van de RDW is onverminderd goed**

De kwaliteit van de dienstverlening is de afgelopen vijf jaar overall ten minste gelijk gebleven en op een aantal punten verbeterd. Klanten zien de RDW als een betrouwbare en

---

<sup>1</sup> op basis van de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen

professionele organisatie. De klanttevredenheid is gedurende de evaluatieperiode stabiel gebleven en op onderdelen licht verbeterd. De klanttevredenheid over de (digitale) dienstverlening scoort in vergelijking met andere overheidsorganisaties het hoogst.

De maatschappelijke meerwaarde van de RDW ligt vooral op het vlak van verkeersveiligheid en rechtmatigheid, en minder op het terrein van duurzaamheid. Vanuit het verleden is de RDW voor wat betreft duurzaamheid meer gericht op de technische aspecten van het voertuig dan op duurzaamheid in breder perspectief. De RDW onderneemt wel activiteiten op het gebied van duurzaamheid, zoals die gericht op vermindering van uitstoot van uitlaatgassen, maar de intrinsieke motivatie van de RDW ligt meer op andere thema's.

De samenwerking van de RDW in nationale en internationale ketens draagt bij aan de doeltreffendheid van de RDW en aan die van de ketens. De ketensamenwerking leidt binnen de RDW tot een beter inzicht in de wensen van partners, een stabiele en efficiënte inrichting van werkprocessen en een sterke kennisopbouw over nieuwe ontwikkelingen. De RDW wordt in internationaal verband gewaardeerd om zijn betrokkenheid, kennis en relatief onafhankelijke inbreng, en heeft van daaruit relatief veel invloed in Europese en internationale overlegorganen. Het groeiende belang van internationale ketensamenwerking wordt door de RDW steeds meer onderkend.

De inbreng van klanten en partners in de ontwikkeling van de dienstverlening van de RDW is voldoende gewaarborgd, maar de organisatie is nog zoekende naar de juiste mate van flexibiliteit in samenwerking met partners. De RDW is in het algemeen omgevingsbewust en onderhoudt nauwe contacten met klanten, samenwerkingspartners en belangenorganisaties. Hierdoor heeft de RDW goed zicht op de behoeften van deze partijen. Er bestaan echter wel opvallende verschillen tussen de ervaringen van partijen met verschillende onderdelen van de RDW. Meerdere (keten)partners ervaren dat (delen van) de RDW de neiging heeft om gericht te zijn op de eigen dienstverlening en hierbij vast te willen houden aan de wettelijke kaders en de procedures die daarvan afgeleid zijn. De tendens is echter dat de RDW steeds meer wordt gevraagd zich op te stellen als maatschappelijk partner en om tegemoet te komen aan de (veranderende) behoeften van afnemers. Een punt van aandacht is het vinden van de juiste balans tussen het werken conform de geldende procedures en het tegemoet komen aan de wensen en behoeften van afnemers.

De interne organisatie van de RDW is op orde. De reorganisaties die de afgelopen jaren binnen de verschillende divisies van de RDW zijn uitgevoerd, hebben bijgedragen aan een verbetering van de doeltreffendheid van de organisatie. Wel is de horizontale samenwerking tussen divisies en afdelingen een aandachtspunt. Door het toenemende tempo waarin de toekomstige ontwikkelingen zich in het werkveld van de RDW voltrekken, zal een sterker beroep op de organisatie worden gedaan om te verbeteren en te vernieuwen. Omdat de toekomstige ontwikkelingen veelal meerdere organisatieonderdelen raken, is interne samenwerking een essentiële voorwaarde om als organisatie verder te groeien.

De kwaliteit van de interne werkprocessen is eveneens op orde. Op het verbeteren van deze kwaliteit wordt intern actief gestuurd. Nieuwe taken zijn met succes in de organisatie geïmplementeerd. De projectbeheersing van complexe projecten, onder meer gericht op verbeteringen in de ICT, heeft zich de afgelopen jaren in positieve zin doorontwikkeld, wat ertoe heeft geleid dat een aanzienlijk aantal complexe projecten met succes is afgerond. Dit zonder dat de continuïteit van de ICT-dienstverlening hieronder geleden heeft. Het aantal ernstige storingen vertoont sinds 2011 een dalende trend. Door deze ontwikkelingen heeft de RDW de kwaliteit van de lopende processen beter gewaarborgd. Tegelijk is gewerkt aan vernieuwing van de ICT-infrastructuur.

De RDW is gericht op vernieuwing en weet op de nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Alle niveaus in de organisatie zijn bewust bezig met de externe ontwikkelingen. De RDW is flexibel



# Andersson Elffers Felix

genoeg om meerdere innovaties door te voeren, zonder dat de overige werkprocessen daar onder lijden.

Medewerkers van de RDW zijn sterk betrokken bij de organisatie en trots om voor de organisatie te werken. De RDW werkt actief aan kennisontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers, maar stuurt beperkt op instroom en doorstroom. Het medewerkersbestand is stabiel gebleven en kenmerkt zich door een lage in- en uitstroom en lange dienstverbanden. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de RDW is relatief hoog. Hoewel strategische personeelsplanning de aandacht heeft, is het beeld uit de evaluatie dat deze aandacht geïntensiveerd kan worden.

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

De tariefontwikkeling in de periode van 2011 tot en met 2015 is lager dan de inflatie, wat erop duidt dat de RDW efficiënter is gaan opereren. De kostendekkingsgraad, de mate waarin de kosten worden terugverdiend met de inkomsten uit de tarieven, is toegenomen. Dit is gebeurd bij een minimaal gelijkblijvende kwaliteit van de dienstverlening. De hogere dekkingsgraad impliceert een grotere output dan wel hogere efficiëntie.

De RDW heeft uiteenlopende maatregelen genomen om de doelmatigheid van de organisatie verder te verbeteren. De ICT-dienstverlening was gedurende de gehele evaluatieperiode van gemiddelde of bovengemiddelde kwaliteit. De kosten voor deze dienstverlening lagen aan het begin van de evaluatieperiode hoger dan die bij vergelijkbare organisaties. Door te werken met efficiëntere ontwikkelmethoden is het de RDW gelukt om aan het einde van de evaluatieperiode qua ICT-kosten onder het benchmarkgemiddelde uit te komen.

De RDW heeft het instrumentarium voor financieel beleid en planning & control verder verbeterd. De reserves van de RDW zijn in de periode van 2010 tot 2015 gegroeid van € 43,6 mln. naar € 58,5 mln. Dit is grotendeels het gevolg van een hogere omzet dan verwacht in deze periode. Mede naar aanleiding van deze toename heeft de RDW verbeteringen aangebracht in het prognose- en begrotingsproces. De RDW heeft tevens meer inzicht gecreëerd in de relatie tussen de bedrijfsrisico's en de gewenste reservepositie. Daarnaast werkt de RDW aan een meer integrale sturing op efficiëntie.

De financiële sturingscyclus binnen de RDW is zodanig op orde dat de organisatie goed zicht heeft op de financiële ontwikkelingen. Het feit dat de kostenflexibiliteit van de organisatie beperkt is, maakt het noodzakelijk om snel inzicht te hebben in deze ontwikkelingen en hierop bij te sturen. De organisatie is hier goed toe in staat.

## **De governance van de RDW is op orde**

De sturingsrelatie tussen het ministerie van IenM en de RDW is de afgelopen jaren verder verbeterd. Deze sturingsrelatie is helder ingericht en open, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en transparant. Het ministerie heeft goed zicht op de activiteiten van de RDW en maakt actief gebruik van de mogelijkheden om hier sturing aan te geven. Tegelijk heeft de RDW voldoende bewegingsvrijheid om zijn wettelijke taken uit te voeren. Het vernieuwde systeem van prestatie-indicatoren stelt het ministerie beter dan in het verleden in staat om te sturen op de output in termen van klantbeleving en kwaliteit.

De rolverdeling tussen eigenaar/toezichthouder enerzijds en beleidsmaker/opdrachtgever anderzijds binnen het ministerie is scherper geworden. Dit heeft ertoe geleid dat de betreffende onderdelen van het departement in de richting van de RDW rolvaster opereren.

De RDW is de afgelopen jaren steeds meer opdrachten voor derden gaan uitvoeren. Het beoordelingskader om te bepalen of dergelijke opdrachten uitgevoerd kunnen worden (de instemmingstoets) functioneert goed en zorgt voor heldere afwegingen.

# Andersson Elffers Felix

Ook de sturingsrelatie tussen de beleidsdirecties van het ministerie van IenM en de RDW is op orde, waarbij de balans in kennis een aandachtspunt is. De onderlinge verhoudingen zijn open en transparant, en de informatie-uitwisseling is op orde. De in 2013 geactualiseerde uitvoeringstoets werkt positief en heeft bijgedragen aan betere communicatie. Dit instrument is een belangrijke schakel in het wetgevingsproces.

Dankzij de toekomstige (technologische) ontwikkelingen die nieuw beleid vergen, alsmede de verhoogde politieke belangstelling voor het werkterrein van de RDW, zal het beleidsmatige contact met het ministerie steeds belangrijker worden. AEF constateert dat door de ontwikkeling naar een kleinere overheid het aantal medewerkers bij het departement is afgenomen. Hierdoor is ook de beschikbare kennis (in breedte en diepgang) verminderd. Hoewel er op dit moment (nog) geen sprake is van een problematische situatie, zijn er wel zorgen voor de toekomst. Het risico bestaat dat het ministerie van IenM in de toekomst te afhankelijk wordt van de kennis binnen de RDW en minder in staat is om tot eigen (bredere) oordeelsvorming te komen. Dit kan van invloed zijn op de invulling van toekomstig beleid. Aanvullend zorgt deze ontwikkeling ervoor dat van medewerkers van de RDW steeds meer politieke sensitiviteit wordt gevraagd, waarmee rekening moet worden gehouden bij de competentieontwikkeling.

Europese en internationale besluitvorming wordt met het oog op het mondiale karakter van de automotive markt en de rol van standaardisering steeds belangrijker. De RDW kenmerkt zich als een internationaal actieve, invloedrijke speler. Steeds vaker wordt expertise van RDW-medewerkers ingezet in beleidsmatige gremia, en vertegenwoordigen RDW-experts in samenspraak met het departement ook het standpunt namens Nederland. Voor externe partijen, waaronder belangenorganisaties, is de rolverdeling in internationale gremia tussen de RDW en het ministerie van IenM echter nog niet altijd duidelijk. Voor optimale doeltreffendheid op het internationale vlak is een goede samenwerking en afstemming met het ministerie en andere betrokkenen nodig. Deze afstemming is een aandachtspunt. De afstemming is in de evaluatieperiode wel verbeterd, maar verdient tegelijk continue aandacht. Door oog te houden voor een goede samenwerking tussen RDW en ministerie en de bijbehorende rolvastheid, kan op internationale dossiers de impact nog verder vergroot worden. Om die rol op te pakken is het wel nodig dat het ministerie hier voldoende capaciteit en kennis voor in huis heeft. Daarnaast kan de RDW in samenspraak met het ministerie van IenM naar externe partijen beter communiceren wat de rolverdeling is die beide partijen hanteren bij internationale gremia.

De directie van de RDW vervult een belangrijke rol in de sturing van de organisatie. Deze directie behoudt een goede balans tussen het borgen van de bestaande werkprocessen en het streven naar verbeteringen en vernieuwingen. Het bestuur heeft intern onverminderd een groot draagvlak en is een drijver voor de cultuur van de RDW. De directie heeft goed zicht op wat er binnen de organisatie gebeurt. Eventuele problemen die binnen de organisatie spelen worden door de directie snel onderkend en vertaald naar acties, die ook adequaat opgevolgd worden.

De directie vervult een professionele rol in het vertegenwoordigen van de RDW naar buiten toe. De werkrelatie tussen de directie en het ministerie van IenM is open en transparant. De directie heeft een goed gevoel voor de politiek-bestuurlijke context waarin de RDW opereert.

De Raad van Toezicht vervult een belangrijke rol in het toezicht op de RDW. De raad heeft een goed beeld van wat er speelt in de organisatie en onderhoudt een effectieve werkrelatie met de directie. De raad wordt tijdig betrokken bij te nemen besluiten en er is sprake van een open en transparante informatie-uitwisseling. Daarnaast heeft de raad goede contacten met de Ondernemingsraad.



## Aanbevelingen uit voorgaande evaluatie

De aanbevelingen uit de vorige evaluatie zijn opgevolgd, behalve de aanbeveling om de beoordeling van de doelmatigheidsontwikkeling te benaderen vanuit de relatie tussen het tarief, de hiervoor geleverde dienstverlening en de gemaakte kosten. In een brief<sup>2</sup> aan de Tweede Kamer laat de minister van IenM weten deze aanbeveling niet over te nemen aangezien het inzicht verschaffen in de relevante factoren hoge administratieve lasten met zich mee zou brengen. Wel heeft de RDW, conform de wensen van het ministerie, de transparantie vergroot omtrent de doelmatigheidsontwikkeling.

## Aanbevelingen voor de toekomst

Het functioneren van de RDW in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid en governance is op orde. De aanbevelingen richten zich op aanvullende verbeteringen die mogelijk zijn. De bijdrage hiervan aan het functioneren van de RDW is, gezien de goede uitgangspositie, bescheiden. Op basis van de bevindingen uit de evaluatie doet AEF de volgende aanbevelingen:

- Maak, binnen de uitwerking van de strategie ruimte om te werken aan verbetering van de balans tussen het werken volgens de afgesproken interne procedures en het leveren van maatschappelijke meerwaarde, door de wensen van (keten)partners en klanten meer centraal te stellen.
- Intensiveer binnen de RDW het werken aan de benodigde kennis en vaardigheden, zoals door het aantrekken van nieuw talent, om de kennis en vaardigheden in huis te blijven houden die de externe ontwikkelingen vereisen.
- Onderzoek op welke wijze de RDW zijn bijdrage op het gebied van duurzaamheid (als onderdeel van de missie van de organisatie) kan vergroten.
- Creëer binnen de RDW, en in de sturingsrelatie met het ministerie van IenM, meer inzicht in het behalen van (nieuwe) strategische doelen door deze doelen actief te monitoren.
- Intensiveer binnen de RDW de horizontale samenwerking tussen divisies en afdelingen om daardoor beter tegemoet te kunnen komen aan de toenemende dynamiek in de externe bedrijfsomgeving.
- Speel binnen het ICT Bedrijf van de RDW capaciteit vrij door op korte termijn concrete afspraken te maken over de overdracht van het beheer van de Berichtenbox.
- Blijf continu aandacht houden voor het maken van heldere afspraken over de rolverdeling tussen het ministerie van IenM en de RDW in internationale overleggen, en communiceer hierover naar externe partijen.
- Borg de kennispositie van het ministerie van IenM ten opzichte van de RDW.

<sup>2</sup> Brief van de Minister van Infrastructuur en Milieu aan de Tweede Kamer, kenmerk IENM/BSK-2011/8805.

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding evaluatie

De minister van Infrastructuur en Milieu (hierna: de minister) is op basis van de Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen (zbo's) 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 Dienst Wegverkeer, in het maatschappelijk verkeer aangeduid als de RDW. Aangezien het voorgaande verslag dateert uit 2011 dient dit jaar een nieuwe evaluatie plaats te vinden.

De basis voor het verslag wordt gevormd door een evaluatieonderzoek. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (hierna het ministerie) heeft Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd dit onderzoek uit te voeren. De evaluatie is het vierde onderzoek sinds de verzelfstandiging van de RDW en heeft betrekking op de ontwikkelingen die zich sinds de voorgaande evaluatie in 2011 hebben voorgedaan.

### 1.2 Vraagstelling evaluatie

De volgende vijf onderzoeksvragen staan centraal in de evaluatie:

#### Onderzoeksvragen evaluatie functioneren van de RDW

- 1) Zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?
- 2) Hoe heeft de bedrijfsvoering en interne organisatie zich ontwikkeld?
- 3) Hoe heeft de doelmatigheid van het functioneren zich ontwikkeld?
- 4) Hoe heeft de doeltreffendheid van het functioneren zich ontwikkeld?
- 5) Hoe heeft de effectiviteit van de governance zich ontwikkeld?

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:

- Doelmatigheid: de mate waarin kosten die de RDW maakt in verhouding staan tot de inspanningen die gepleegd worden dan wel de resultaten die geboekt worden.
- Doeltreffendheid: de mate waarin inspanningen van de RDW bijdragen aan de realisatie van de beoogde doelstellingen, onder andere zoals die volgen uit de taken van de RDW in de Wegenverkeerwet uit 1994.
- Governance: de wijze waarop het besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden van de RDW is ingericht. De effectiviteit van de governance is de mate waarin deze inrichting bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

## 1.3 RDW in perspectief

De RDW werd in 1949 opgericht om de verkeersveiligheid te vergroten en de administratieve verplichtingen voor de autobezitter te vereenvoudigen. De keuring en inspectie van voertuigen en de registratie van kentekens was voor de oprichting van de RDW per provincie afzonderlijk ingericht. Door de oprichting van een landelijke dienst voor deze taken, konden de procedures in het hele land gelijk worden getrokken.

Als gevolg van het spreidingsbeleid van de Nederlandse overheid, werd een deel van de werkzaamheden van de RDW in 1974 verplaatst naar Veendam. Hier is nog steeds een groot deel van de medewerkers gevestigd, naast het hoofdkantoor in Zoetermeer en het ICT-kantoor in Groningen. Daarnaast heeft de RDW een Algemene Periodieke Keuring (APK) centrum in Zwolle, een testcentrum in Lelystad en meerdere keuringsstations over het land verspreid.

De omvang van het werk van de RDW is in de loop der jaren sterk toegenomen door de groei van het Nederlandse voertuigenpark en het toenemende aantal taken dat de RDW uitvoert. De vier belangrijke opdrachten die de RDW voor de Nederlandse overheid uitvoert, zijn:

- Toelating: voertuigen en voertuigonderdelen toe te laten op de Nederlandse en Europese markt en vanuit veiligheids- en milieuaspecten controle uit te oefenen op de technische staat van voertuigen.
- Toezicht en controle: wet- en regelgeving te handhaven en toezicht en controle te houden op bedrijven die publieke taken uitvoeren in de mobiliteitsketen zoals garagebedrijven, importeurs, providers en verzekeringsmaatschappijen.
- Registratie en informatieverstrekking: registraties over geldige rijbewijzen, toegelaten voertuigen, voertuigkenmerken en voertuigeigenaren te voeren en hierover informatie te verstrekken.
- Documentafgifte: documenten (registratiebewijzen) te verstrekken in de voertuig- en rijbewijsketen.

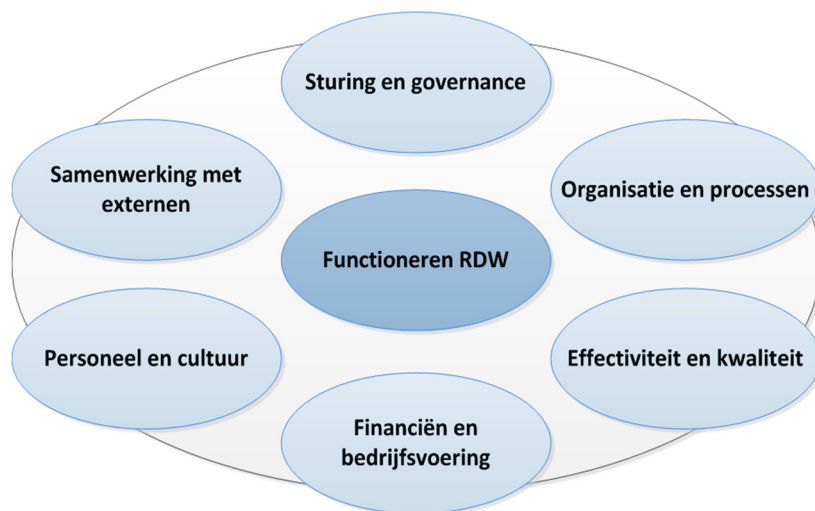
## 1.4 Aanpak evaluatie

De evaluatie is uitgevoerd in drie stappen:

- 1: oordeel vormen over de opvolging van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie
- 2: oordeel vormen over bedrijfsvoering, interne organisatie en governance
- 3: conclusies trekken over doelmatigheid, doeltreffendheid en effectiviteit governance.

Om het functioneren van de bedrijfsvoering, interne organisatie en governance in stap 2 goed te kunnen beoordelen, maken wij gebruik van zes aandachtsgebieden (zie Figuur 1). In eerste instantie hebben we bevindingen per aandachtsgebied verzameld, waarna we ze in een synthese bijeen hebben gebracht om de vraagstelling van de evaluatie te beantwoorden.

**Figuur 1: Zes aandachtsgebieden voor de evaluatie**



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 RDW voor de evaluatie beschikbaar zijn gesteld. Deze documenten geven inzicht in de ontwikkelingen die vanaf 2011 hebben plaatsgevonden. Een overzicht van de documenten die geanalyseerd zijn, is opgenomen in een bijlage bij deze rapportage. In de tweede stap zijn diverse gesprekken gevoerd. Naast medewerkers van het ministerie en de RDW ging het hier om personen die opereren in de branche en het krachtenveld rondom de RDW. Als bijlage is eveneens 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 begeleidingsgroep en als conceptrapportage voorgelegd aan de stuurgroep (voor samenstelling zie bijlage). Daarmee hebben zowel de RDW als het ministerie, in het kader van hoor en wederhoor, de gelegenheid gehad om een reactie te geven op een integraal concept van de rapportage.

## 1.5 Evaluatiekader

Als vertrekpunt voor de evaluatie heeft AEF een evaluatiekader opgesteld. De vraagstelling is in het evaluatiekader geoperationaliseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de beschreven indeling in zes aandachtsgebieden. Het evaluatiekader is benut om de compleetheid en de samenhang tussen de aandachtsgebieden en de consistentie van de gehele evaluatie te bewaken.

Het gehanteerde evaluatiekader is als bijlage bij deze rapportage gevoegd.

## 1.6 Uitkomsten voorgaande evaluatie

Deze evaluatie heeft betrekking op de periode van 2011 tot en met 2015.<sup>3</sup> In de aan dit onderzoek voorafgaande evaluatie is geconstateerd dat de RDW in de periode tussen 2005 en 2010 doelmatiger, doeltreffender en transparanter is geworden.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Wanneer in 2016 relevante ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, die invloed hebben op de bevindingen uit de evaluatieperiode, worden deze ook kort benoemd.

<sup>4</sup> Derde evaluatie verzelfstandiging RDW, PwC, 2011.

PwC concludeerde dat de RDW wordt gezien als een betrouwbare en deskundige organisatie, die haar klanten serieus neemt. Mede door de status als zbo is de RDW in staat geweest om een bedrijfsmatige managementstijl te ontwikkelen, die volgens PwC heeft bijgedragen aan het *in control* zijn van de organisatie.

Daarnaast wordt geconcludeerd dat de ontwikkeling van de tarieven ten opzichte van de kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid positief was. Ook het ministeriële toezicht en de sturing, evenals de relatie van de RDW met de maatschappelijke omgeving, waren volgens PwC in 2005-2010 verder verbeterd.

Uit de evaluatie kwamen zeven aanbevelingen naar voren om de bedrijfsvoering en de governance verder te verbeteren:

- Beter inzicht geven in productievolumes en resultaatontwikkeling.
- Beoordelen doelmatigheidsontwikkeling: benaderen vanuit relatie tussen tarief, hiervoor geleverde dienstverlening en gemaakte kosten.
- Risico's gebruiken als onderbouwing van de omvang van het eigen vermogen.
- Afspraken vastleggen over het opleveren van stuurinformatie aan het ministerie.
- Goed tot zeer goed blijven scoren op afgesproken indicatoren ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening.
- Actualiseren toezichtsvisie van het ministerie.
- Verfijnen beoordelingskader van het ministerie voor nieuwe activiteiten RDW.

In de reactie op de evaluatie gaf de minister aan alle aanbevelingen, behalve de tweede, over te nemen. Wat betreft het beoordelen van de doelmatigheidsontwikkeling gaf de minister aan dat deze aanbeveling te hoge administratieve lasten met zich mee zou brengen. Wel gaf de minister aan meer transparantie te willen in de doelmatigheidsontwikkeling.

In paragraaf 2.5 van dit rapport is beschreven hoe met de aanbevelingen uit de voorgaande evaluatie is omgegaan.

## 1.7 Leeswijzer

De structuur van dit rapport is als volgt:

- In **hoofdstuk 2** geven we een beschrijving van de belangrijkste bevindingen uit de evaluatie. Hierin staat ook de invulling van de aanbevelingen uit de voorgaande evaluatie beschreven. We sluiten dit hoofdstuk af met de aanbevelingen voor de RDW die uit onze bevindingen volgen.
- Hoofdstukken **3 tot en met 8** zijn verdiepende hoofdstukken, waarin we nader ingaan op de feitelijke ontwikkelingen en onze bevindingen per aandachtsgebied (als in de vraagstelling van de evaluatie om een oordeel wordt gevraagd). De ontwikkelingen en bevindingen worden per paragraaf individueel behandeld. Elk hoofdstuk sluit af met een deelconclusie.

## 2 Resultaten van evaluatie

### 2.1 Overall functioneren RDW

Het overall beeld uit de evaluatie is dat de RDW een doelmatig en doeltreffend opererende organisatie is, waarvan ook de governance op orde is. De organisatie wordt professioneel aangestuurd, heeft de reguliere werkprocessen op orde en is tegelijk ook innovatief. De RDW werkt voortdurend aan het verder verbeteren en vernieuwen van de organisatie. Ook internationaal staat de RDW goed aangeschreven en speelt de organisatie een invloedrijke rol. De aandachtspunten die AEF ziet voor het functioneren van de RDW zijn dan ook beperkt. De aanbevelingen die we doen zijn dan ook vooral gericht op verdere optimalisatie en impliceren geen omvangrijke verbeteringslagen.

De RDW kan gezien worden als een goed functionerende overheidsorganisatie, waar andere zbo's en uitvoeringsorganisaties lering uit kunnen trekken. Voor dat doel heeft AEF niet alleen gekeken naar verbeterpunten voor de RDW, maar ook naar de achterliggende redenen voor het succes van de organisatie.

#### Bepalende factoren voor het goed functioneren van de RDW

Uit de evaluatie komt het beeld naar voren dat de RDW een stabiele en goed functionerende organisatie is. In het domein van de uitvoeringsorganisaties binnen de Rijksoverheid kan de RDW gezien worden als een *best practice*. Hiervoor ziet AEF een aantal bepalende factoren:

##### Sturing en governance

- De continuïteit in de aansturing van de organisatie op het niveau van directie en management.
- De sterke betrokkenheid van de directie bij de inhoud van het werkveld van de RDW en de focus op het continu leveren van kwaliteit.
- De politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de directie en het gevoel dat hieruit voortvloeit voor de belangen van het ministerie van IenM.
- De heldere en consistente sturing binnen de gehele organisatie op basis van een duidelijke strategie en eenduidige prestatie-indicatoren.
- De sterke focus op verbetering en vernieuwing, waarbij veel aandacht bestaat voor het beheerst uitvoeren van projecten en programma's (naast de reguliere werkprocessen).
- De open werkrelatie tussen de RDW en het ministerie van IenM gebaseerd op een heldere rolverdeling en rolvast opereren.

##### Financiën en bedrijfsvoering

- De financiering van de RDW gebaseerd op tarieven die aan klanten in rekening worden gebracht, en daarmee de relatieve onafhankelijkheid van de Rijksbegroting (taakstellingen, etc.).



## **Personeel en cultuur**

- De vakkundigheid van de medewerkers van de organisatie en de sterke betrokkenheid bij de activiteiten.

## **Samenwerking met externen**

- De externe gerichtheid van de RDW en de focus op het onderhouden van een goede relatie met klanten en overige belanghebbenden.

## **Effectiviteit en kwaliteit**

- Het streven om de continuïteit in de dienstverlening te waarborgen en de kwaliteit van de diensten steeds verder te verbeteren.

## **Organisatie en processen**

- De kennis en kunde op het gebied van ICT en de mogelijkheden om nieuwe applicaties in eigen huis te ontwikkelen (dicht bij de werkprocessen).

## **2.2 Bevindingen doeltreffendheid**

De doeltreffendheid van de RDW is onverminderd goed door bij te dragen aan de veiligheid, duurzaamheid en de rechtszekerheid in de mobiliteit, waarbij AEF een beperkt aantal punten voor verbetering ziet.

*De maatschappelijke meerwaarde van de RDW ligt vooral op het vlak van verkeersveiligheid en rechtmatigheid, minder op het terrein van duurzaamheid*

In de maatschappelijke effecten die de RDW nastreeft, ligt het accent vooral op het bevorderen van de verkeersveiligheid en rechtszekerheid en in mindere mate op het vergroten van de duurzaamheid. Vanuit het verleden is de RDW voor wat betreft duurzaamheid meer gericht op de technische aspecten van het voertuig, dan op duurzaamheid in breder perspectief. De RDW onderneemt wel activiteiten op het gebied van duurzaamheid in breder perspectief, zowel in de externe dienstverlening (zo spelen het ministerie en de RDW bij de beleidsontwikkeling en internationaal overleg een actieve rol bij de vermindering van de uitstoot van uitlaatgassen) en binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld in de vorm van het programma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). De intrinsieke motivatie van de RDW ligt echter meer op de andere thema's. Op het gebied van duurzaamheid bestaan er voor de RDW mogelijkheden om de doeltreffendheid te vergroten. Deze kunnen het meest effectief benut worden indien de organisatie hierin samen met het ministerie van IenM optrekt.

*De kwaliteit van de dienstverlening is overall ten minste gelijk gebleven en op punten verbeterd*  
Klanten zien de RDW als een betrouwbare en professionele organisatie. De klanttevredenheid is gedurende de evaluatieperiode stabiel gebleven en op specifieke onderdelen licht verbeterd. De klanttevredenheid over de (digitale) dienstverlening scoort in vergelijking met andere overheidsorganisaties het hoogst. De continuïteit in de dienstverlening is de afgelopen jaren verder toegenomen. Door het beschikbaar stellen van open data is de maatschappelijke rol van de organisatie versterkt.

In de afgelopen periode is de set van prestatie-indicatoren, die gebruikt wordt in de sturing tussen het ministerie van IenM en de RDW, gewijzigd. Hierdoor is het maar beperkt mogelijk om een uitspraak te doen over veranderingen in de prestaties die de RDW geleverd heeft. Het algemene beeld is wel dat de prestaties op het gebied van de kwaliteit van de dienstverlening gedurende de evaluatieperiode zijn verbeterd.

# Andersson Elffers Felix

Het aantal klachten, bezwaren en beroepen is de afgelopen vijf jaar licht gestegen. Dit is niet uitzonderlijk, omdat de stijging vooral veroorzaakt is door een aanpassing van een aantal processen. Dergelijke veranderingen hebben geleid tot reactie van klanten.

*De samenwerking van de RDW in nationale en internationale ketens draagt bij aan de doeltreffendheid van de organisatie*

De RDW is zich bewust van zijn werkomgeving en werkt veelvuldig in ketens samen met andere partijen. De ketensamenwerking leidt binnen de organisatie tot een beter inzicht in de wensen van partners, een stabiele en efficiënte inrichting van werkprocessen een sterke kennisopbouw gerelateerd aan nieuwe ontwikkelingen. Het groeiende belang van internationale ketensamenwerking wordt door de RDW steeds meer onderkend. De RDW heeft met vakkundige medewerkers veel invloed in Europese en internationale gremia. De RDW wordt gewaardeerd om zijn betrokkenheid, kennis en relatief onafhankelijke inbreng. Ook initiatieven zoals EReg en EUCARIS leiden ertoe dat de RDW internationaal op de hoogte is van ontwikkelingen en daar invloed op kan uitoefenen.

*De inbreng van klanten en partners in de dienstverlening is voldoende gewaarborgd, maar de RDW is nog zoekende naar de juiste mate van flexibiliteit in samenwerking met partners*

De RDW is in het algemeen omgevingsbewust en onderhoudt nauwe contacten met klanten, samenwerkingspartners en belangenorganisaties. Hierdoor heeft de RDW goed zicht op de behoeften van deze partijen. Samenwerkende partijen ervaren dat de RDW bereid is om in gesprek te gaan over verbeteringen in de samenwerking en de dienstverlening. Er bestaan echter wel opvallende verschillen tussen de ervaringen van partijen met verschillende onderdelen van de RDW. Meerdere (keten)partners ervaren dat (delen van) de RDW de neiging heeft om gericht te zijn op de eigen dienstverlening en hierbij vast te willen houden aan de wettelijke kaders en de procedures die daarvan afgeleid zijn. De tendens is echter dat de RDW steeds meer wordt gevraagd zich op te stellen als maatschappelijk partner en tegemoet te komen aan de (veranderende) behoeften van afnemers. Een punt van aandacht is het vinden van de juiste balans tussen het werken conform de geldende procedures en het tegemoet komen aan de wensen en behoeften van afnemers. Rond specifieke onderwerpen heeft de RDW dit al onderkend. Dit geldt bijvoorbeeld voor de omgang met erkenningsregelingen. Hiervoor werkt de RDW aan het vergroten van het inlevingsvermogen en de samenwerkingsgerichtheid in de keten.

Verder is de relatie met vertegenwoordigers van consumentenorganisaties nog minder sterk ontwikkeld dan die met brancheorganisaties. Deze relaties kunnen versterkt worden.

*De interne organisatie van de RDW is op orde, waarbij de interne samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen een punt van aandacht is*

De reorganisaties die de afgelopen jaren binnen de verschillende divisies van de RDW zijn uitgevoerd, hebben bijgedragen aan een verbetering van de doeltreffendheid van de organisatie. Wel is de horizontale samenwerking tussen divisies en afdelingen een aandachtspunt. Door het toenemende tempo waarin de toekomstige ontwikkelingen zich in het werkveld van de RDW voltrekken, zal een sterker beroep op de organisatie worden gedaan om te verbeteren en te vernieuwen. Omdat de toekomstige ontwikkelingen veelal meerdere organisatieonderdelen raken, is interne samenwerking een essentiële voorwaarde om als organisatie verder te groeien.

*De kwaliteit van de interne werkprocessen is op orde en de RDW stuurt actief op het verder verbeteren van deze kwaliteit*

De RDW heeft zijn strategie vertaald naar de operationele werkprocessen. Binnen deze werkprocessen is sprake van een strakke sturing op kwaliteit. Ook op de kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) wordt zowel op managementniveau als binnen de directies actief gestuurd. Nieuwe taken worden met succes in de organisatie geïmplementeerd. De kwaliteitsborging van de RDW is op orde, alhoewel er geen sprake is van één integraal

kwaliteitsmanagementsysteem. De RDW waarborgt de kwaliteit op vele verschillende manieren, zoals audits en certificeringen.

De projectbeheersing van complexe projecten, onder meer gericht op verbeteringen in de ICT, heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld met als gevolg dat een aanzienlijk aantal projecten met succes is afgerond. Dit zonder dat de continuïteit van de ICT-dienstverlening hieronder geleden heeft. Het aantal ernstige storingen vertoont sinds 2011 een dalende trend. Door de projectmatige ontwikkelingen heeft de RDW de kwaliteit van de lopende processen beter gewaarborgd, bijvoorbeeld door de migratie van Mainframe naar Winframe. Tegelijk is gewerkt aan vernieuwing van de ICT-infrastructuur.

*De RDW is gericht op vernieuwingen en weet op de nieuwe ontwikkelingen in te spelen*

De RDW is goed op de hoogte van (technische en beleidsmatige) ontwikkelingen, heeft veel kennis en weet goed op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Alle niveaus in de organisatie zijn bewust bezig met de externe ontwikkelingen. Tijdens de evaluatieperiode heeft de RDW meerdere innovaties doorgevoerd, zonder dat de overige werkprocessen daar onder hebben geleden. Dit laat zien dat er binnen de organisatie voldoende flexibiliteit is om vernieuwingen op te pakken.

*Medewerkers van de RDW zijn sterk betrokken bij de organisatie en trots om hiervoor te werken*

De RDW kent een loyaal bestand aan medewerkers, die sterk betrokken zijn bij zowel het werkveld als de organisatie. Daarnaast zijn ze trots om bij de RDW te werken, waarden de organisatie als werkgever en hebben goede arbeidsvoorwaarden. In de evaluatieperiode is er veel aandacht geweest voor de ontwikkeling, opleiding en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

*De RDW werkt actief aan kennisontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers, maar stuurt beperkt op instroom en doorstroom*

Het medewerkersbestand is stabiel gebleven en kenmerkt zich door een lage in- en uitstroom en lange dienstverbanden. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de RDW is relatief hoog. Hoewel er wel gewerkt wordt aan strategische personeelsplanning heeft AEF het beeld dat hier meer aandacht voor nodig is. De uitstroom van de oudere medewerkers biedt kansen om een betere mix te bereiken in de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, onder meer door jonge medewerkers met nieuwe kennis en ideeën aan te trekken. Deze kansen worden tot op heden beperkt benut. Ook stromen relatief weinig medewerkers van de RDW binnen de organisatie door naar andere functies en/of afdelingen, waardoor het ontwikkelpotentieel van medewerkers niet volledig benut wordt. Wel is de organisatie actief om, naast het borgen van de huidige kennis, ook nieuwe kennis te ontwikkelen. Hier wordt veel aandacht aan gegeven. Tegelijkertijd is het in huis hebben van de juiste kennis, gezien de grote dynamiek in de ontwikkelingen in het werkveld van de RDW en daardoor veranderende competentieprofielen, een blijvend aandachtspunt.

## 2.3 Bevindingen doelmatigheid

*De doelmatigheid van de RDW heeft zich de afgelopen jaren positief ontwikkeld*

De tariefontwikkeling in de periode van 2011 tot en met 2015 is lager dan de inflatie, wat erop duidt dat de RDW efficiënter is gaan opereren. In de evaluatieperiode zijn de tarieven met 2,4% gestegen. In deze periode bedroeg de prijsontwikkeling op basis van het consumenten-prijsindexcijfer 9,2%. De RDW heeft hiermee ook invulling gegeven aan het streven naar een gematigd tariefbeleid.

De RDW heeft er in de afgelopen jaren een aantal taken bijgekregen. Daarnaast zijn de activiteiten binnen de bestaande taken toegenomen. De totale omzet is tussen 2011 en 2015 met 5% gestegen. De totale kosten zijn in deze periode nagenoeg gelijk gebleven. De

# Andersson Elffers Felix

kostendeckingsgraad, de mate waarin de kosten worden terugverdiend met de inkomsten uit de tarieven, is toegenomen. Dit is gebeurd bij een minimaal gelijkblijvende kwaliteit van de dienstverlening. De hogere dekkingsgraad impliceert een grotere output dan wel een hogere efficiëntie.

*De RDW heeft uiteenlopende maatregelen genomen om de doelmatigheid van de organisatie verder te verbeteren*

Naast de reeds bestaande werkwijzen om te sturen op de doelmatigheid in de werkprocessen heeft de RDW een aantal aanvullende maatregelen genomen om de doelmatigheid verder te verbeteren. Zo hebben de reorganisaties binnen de verschillende divisies bijgedragen aan een efficiëntere inrichting van de processen. Daarnaast zijn de werkprocessen door een verdere digitalisering efficiënter ingericht. Tot slot stuurt de RDW in toenemende mate op output en normtijden van werkprocessen.

De ICT-dienstverlening was gedurende de gehele evaluatieperiode van gemiddelde of bovengemiddelde kwaliteit. De kosten voor deze dienstverlening lagen aan het begin van de evaluatieperiode hoger dan die bij vergelijkbare organisaties. Door te werken met efficiëntere ontwikkelmethoden is het de RDW gelukt om aan het einde van de evaluatieperiode qua ICT-kosten onder het benchmarkgemiddelde uit te komen.

*De RDW heeft het instrumentarium voor financieel beleid en planning & control verder verbeterd*

De reserves van de RDW zijn in de periode van 2010 tot 2015 gegroeid van € 43,6 mln naar € 58,5 mln. Dit is grotendeels het gevolg van een hoger uitvallende omzet in deze periode. Mede naar aanleiding van deze toename heeft de RDW verbeteringen aangebracht in het prognose- en begrotingsproces.

De financiële sturingscyclus binnen de RDW is zodanig op orde, dat de organisatie goed zicht heeft op de financiële ontwikkelingen. De organisatie heeft slechts beperkte mogelijkheden om in te spelen op financiële veranderingen: de flexibiliteit aan de kostenkant is relatief gering. Gezien deze geringe flexibiliteit is de beschikbaarheid van voldoende reserves van belang voor de continuïteit van de RDW. Een toename in de totale reserves in de periode van 2011 tot 2015 draagt ertoe bij dat de RDW beter in staat is in te spelen op risico's. Dit werkt positief voor de continuïteit van de organisatie. De reserves leveren daarmee een bijdrage aan de doeltreffendheid van de dienstverlening van de RDW in de komende jaren, waarin de externe ontwikkelingen in het werkveld van de RDW toenemen. Het is positief dat de RDW de belangrijkste bedrijfsrisico's in beeld heeft en op basis daarvan stuurt op zijn reserves.

Daarnaast werkt de RDW aan een meer integrale sturing op efficiëntie. De efficiëntie op operationeel niveau wordt gemonitord door de individuele divisies, wat per divisie op een andere manier gebeurt. De RDW wil dit gaan verbinden om beter (RDW-breed) zicht te krijgen op de efficiëntie en een verbinding te maken tussen de bestuurlijke afspraken en een gematigde tariefontwikkeling enerzijds en operationele efficiëntieverbetering anderzijds. Berenschot heeft de RDW hier inmiddels over geadviseerd. De RDW neemt het advies over om de gemiddelde tariefontwikkeling op strategisch (RDW-breed) niveau te verbinden met operationele efficiëntie modellen van divisies.

## 2.4 Bevindingen governance

*De sturingsrelatie tussen het ministerie van IenM en de RDW is verder verbeterd*

De sturingsrelatie tussen het ministerie van IenM en de RDW is helder ingericht en functioneert in de praktijk goed. De werkre relatie is open, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en transparant. Het ministerie heeft goed zicht op de activiteiten van de RDW en maakt actief gebruik van de mogelijkheden om hier sturing aan te geven. Tegelijk heeft de RDW voldoende

bewegingsvrijheid om zijn wettelijke taken uit te voeren. De strategische dialoog tussen de RDW en het ministerie heeft het wederzijds begrip vergroot.

*De rolverdeling tussen de verschillende geledingen binnen het ministerie die zich met de RDW bezighouden, is verbeterd*

Mede door de implementatie van de nieuwe toezichtsvisie is er binnen het ministerie een scherper onderscheid gekomen tussen de rol van eigenaar/toezichthouder enerzijds en beleidsmaker/opdrachtgever anderzijds. Dit heeft ertoe geleid dat de betreffende onderdelen van het departement in de richting van de RDW rolvaster opereren.

*De sturingsrelatie tussen het ministerie van IenM in de rol van eigenaar / toezichthouder en de RDW functioneert goed*

De sturingscyclus tussen het ministerie van IenM en de RDW is op orde en stelt het departement goed in staat om toezicht te houden op de activiteiten van de RDW. Deze activiteiten zijn voor het ministerie helder in beeld, mede door de open werkrelatie en de transparantie in de informatie-uitwisseling. Het vernieuwde systeem van prestatie-indicatoren stelt het ministerie beter dan in het verleden in staat om te sturen op de output in termen van klantbeleving en kwaliteit. De prestatie-indicatoren geven hierbij echter uitsluitend inzicht in de ontwikkeling van de reguliere dienstverlening en niet in de voortgang met het realiseren van de strategie.

In het toezicht houdt het ministerie van IenM voldoende afstand tot de RDW, wat maakt dat de RDW onafhankelijk kan opereren. Het feit dat de RDW opereert als een tariefgefinancierde zbo, ondersteunt deze onafhankelijke positionering. Het maakt dat de organisatie beperkt beïnvloed wordt door financiële ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid.

De RDW is de afgelopen jaren steeds meer opdrachten voor derden gaan uitvoeren. Het beoordelingskader om te bepalen of dergelijke opdrachten uitgevoerd kunnen worden (de instemmingstoets) functioneert goed en zorgt voor heldere afwegingen.

*De sturingsrelatie tussen de verschillende beleidsdirecties van het ministerie van IenM en de RDW is op orde, waarbij de balans in kennis wel een aandachtspunt is*

Ook voor de relatie tussen de beleidsdirecties van het ministerie van IenM en de RDW geldt dat de sturingsrelatie op orde is. De onderlinge verhoudingen zijn open en transparant, en de informatie-uitwisseling is op orde. De in 2013 geactualiseerde uitvoeringstoets werkt positief en heeft bijgedragen aan betere communicatie. Dit instrument is een belangrijke schakel in het wetgevingsproces.

Dankzij de toekomstige (technologische) ontwikkelingen die nieuw beleid vergen, alsmede de verhoogde politieke belangstelling voor het werkkterrein van de RDW, zal het beleidsmatige contact met het ministerie steeds belangrijker worden. AEF constateert dat door de ontwikkeling naar een kleinere overheid het aantal medewerkers bij het departement is afgenomen. Hierdoor is ook de beschikbare kennis (in breedte en diepgang) verminderd. De kleinere formatie leidt tot minder reserve als er medewerkers uitvallen. Daarnaast kan sprake zijn van minder continuïteit vanwege een toename van het aantal kortlopende contracten. Hoewel er op dit moment (nog) geen sprake is van een problematische situatie, zijn er wel zorgen voor de toekomst. Het risico bestaat dat het ministerie van IenM in de toekomst steeds meer afhankelijk wordt van de kennis binnen de RDW en minder in staat is om tot eigen (bredere) oordeelsvorming te komen. Dit kan van invloed zijn op de invulling van toekomstig beleid. Naast de beleidsmatige capaciteit heeft het risico ook betrekking op de juridische capaciteit binnen het departement. Aanvullend zorgt deze ontwikkeling ervoor dat van medewerkers van de RDW steeds meer politieke sensitiviteit wordt gevraagd, waarmee rekening moet worden gehouden bij de competentieontwikkeling.

*De RDW stelt zich actief op in internationale gremia, waarbij de afstemming met betrokkenen continue aandacht verdient*

Europese en internationale besluitvorming wordt met het oog op het mondiale karakter van de automotive markt en de rol van standaardisering steeds belangrijker. De RDW kenmerkt zich als een internationaal actieve, invloedrijke speler. Steeds vaker wordt expertise van RDW-medewerkers ingezet in beleidsmatige gremia en vertegenwoordigen experts in samenspraak met het departement ook het standpunt namens Nederland. Voor externe partijen is de rolverdeling in internationale gremia tussen de RDW en het ministerie niet altijd duidelijk. Voor optimale doeltreffendheid op het internationale vlak is een goede samenwerking met het ministerie nodig. Als aandachtspunt wordt hierbij de afstemming tussen de RDW en het ministerie (en andere betrokkenen) genoemd. Deze afstemming is in de evaluatieperiode verbeterd, maar verdient tegelijk continue aandacht. Door oog te houden voor een goede samenwerking tussen RDW en ministerie, bijbehorende rolvastheid, kan op internationale dossiers de bijdrage aan het Nederlandse belang nog verder vergroot worden. Om deze rol in te vullen, is het wel nodig dat het ministerie hiervoor voldoende capaciteit en kennis in huis heeft. De RDW kan meer naar externen communiceren welke rolverdeling de RDW en het ministerie hanteren bij internationale gremia.

*De directie en de Raad van Toezicht vervullen een belangrijke rol in de sturing van de RDW*

De directie van de RDW vervult een belangrijke sturende rol binnen de organisatie. Binnen deze rol is sprake van een goede balans tussen het borgen van de bestaande werkprocessen en het streven naar verbeteringen en vernieuwingen. De wisseling in het bestuur die gedurende de evaluatieperiode heeft plaatsgevonden, heeft niet geleid tot een discontinuïteit in de aansturing. Het bestuur heeft intern onverminderd een groot draagvlak en is een drijver voor de cultuur van de RDW. De directie heeft goed zicht op wat er binnen de organisatie gebeurt. Eventuele problemen die binnen de organisatie spelen worden door de directie snel onderkend en vertaald naar acties, die ook adequaat opgevolgd worden.

De directie vervult een professionele rol in het vertegenwoordigen van de RDW naar buiten toe. Ze weet de RDW duidelijk te positioneren in het krachtenveld waarin de organisatie actief is. Daarnaast onderhoudt de directie effectieve werkrelaties met stakeholders.

De werkrelatie tussen de directie en het ministerie van IenM is open en transparant. De directie heeft gevoel voor politiek-bestuurlijke context waarin de RDW opereert en is sensitief voor ontwikkelingen die raken aan de (systeem)verantwoordelijkheid van de minister van IenM.

De Raad van Toezicht vervult een belangrijke rol in het toezicht op de RDW. De raad heeft een goed beeld van wat er speelt in de organisatie en onderhoudt een effectieve werkrelatie met de directie. De raad wordt tijdig betrokken bij te nemen besluiten en er is sprake van een open en transparante informatie-uitwisseling. Daarnaast heeft de raad goede contacten met de Ondernemingsraad.

Een aandachtspunt is de afstemming tussen de toezichtsactiviteiten van de Raad van Toezicht en die van het ministerie van IenM. Door deze afstemming te verbeteren en meer informatie uit te wisselen zijn voordelen te behalen. Inmiddels vinden er gesprekken plaats tussen de Raad van Toezicht en het ministerie van IenM over deze afstemming.



## 2.5 Omgang met aanbevelingen uit voorgaande evaluatie<sup>5</sup>

### 2.5.1 Beter inzicht te geven in productievolumes en resultaatontwikkeling

Deze aanbeveling is gerealiseerd. Gerealiseerde productievolumes per cluster en de resultaatontwikkeling worden vermeld in het financieel meerjarenbeleidsplan (FMB) en in de jaarverslagen.

### 2.5.2 Beoordelen doelmatigheidsontwikkeling: benaderen vanuit relatie tussen tarief, hiervoor geleverde dienstverlening en gemaakte kosten

Deze aanbeveling is niet gerealiseerd. In een brief aan de Tweede Kamer<sup>6</sup> laat de minister van IenM weten deze aanbeveling niet over te nemen aangezien het inzicht verschaffen in de relevante factoren (tarief, marginale kosten en overheadkosten, kwaliteit van dienstverlening) hoge administratieve lasten met zich mee zou brengen. Wel geeft de minister aan meer transparantie te willen geven in de doelmatigheidsontwikkeling. Hiertoe levert de RDW de volgende gegevens:

- Het FMB vermeldt de producten (dienstverlening), de kosten en de kostendekkendheid per cluster.
- Bij de jaarrekening is een doelmatigheidsrapportage opgenomen, deze vermeldt de gemiddelde tariefontwikkeling over het jaar.
- Het FMB vermeldt daarnaast de gemiddelde tariefontwikkeling afgezet tegen de inflatie. Dit is de definitie van doelmatigheid (of efficiëntie) die de RDW hanteert.<sup>7</sup>
- In het FMB van 2012-2016 is op verzoek van het ministerie een toelichting opgenomen van het kostenverdeelmodel. Hierbij wordt ook meer inzicht gegeven in de wijze waarop projectkosten worden verdeeld over de kostendragers.<sup>8</sup>

Met deze informatie levert de RDW de vanuit het ministerie gewenste transparantie over de doelmatigheid van de dienstverlening.

### 2.5.3 Risico's gebruiken als onderbouwing van de omvang van het eigen vermogen

Deze aanbeveling is gerealiseerd. De RDW heeft in 2016 een onderzoek laten doen door PwC naar de norm voor de gewenste minimale en maximale omvang van de structurele reserve. Deze norm is momenteel maximaal 20% van het balanstotaal. Het onderzoek van PwC heeft in kaart gebracht welke risico's er in de toekomst voor de RDW zijn en gekwantificeerd welke weerstandscapaciteit de RDW hiervoor nodig heeft. In het FMB 2016-2020 stelt de RDW dat een herijking van de structurele reserve gewenst is om risico's naar behoeven te dekken. De onderbouwde analyse van de structurele reserves passend bij het verwachte risicoprofiel zal input zijn voor een gesprek met het ministerie. In hoofdstuk 6 gaan wij dieper in op de opbouw van de reserves van de RDW.

### 2.5.4 Afspraken vastleggen over het opleveren van stuurinformatie aan het ministerie

Deze aanbeveling is gerealiseerd. In 2012 is in de Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer alsmede de Regeling sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer vastgelegd welke informatie de RDW aan het ministerie moet leveren voor een voldoende

---

<sup>5</sup> Derde evaluatie verzelfstandiging RDW, PwC, 2011.

<sup>6</sup> Brief van de Minister van Infrastructuur en Milieu aan de Tweede Kamer, kenmerk IENM/BSK-2011/8805.

<sup>7</sup> Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer, toelichting op artikel 10.

<sup>8</sup> FMB 2012-2016 (pagina 45-47), RDW, 2011.

functionerend toezicht. Daarnaast is een nieuw stelsel van kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) geïmplementeerd, waarover de RDW in het jaarverslag rapporteert.

## 2.5.5 Goed tot zeer goed blijven scoren op afgesproken indicatoren ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening

Dit is gerealiseerd. In de jaarlijkse rapportages geeft de RDW inzicht in de scores op de afgesproken indicatoren. De normen worden grotendeels gehaald. Waar dit niet het geval is wordt dit nader gemotiveerd. De kwaliteit van de dienstverlening wordt verder besproken in hoofdstuk 2 'Effectiviteit en kwaliteit'.

## 2.5.6 Actualiseren toezichtvisie van het ministerie

Deze aanbeveling is gerealiseerd. In 2013 heeft het ministerie een nieuwe Toezichtvisie geformuleerd voor haar zbo's, waaronder de RDW.<sup>9</sup> Daarnaast zijn er sinds 2012 de Regeling en de Beleidsregels sturing en toezicht op de Dienst Wegverkeer. Hiermee is het toezicht van het ministerie op de RDW geactualiseerd naar aanleiding van de implementatie van de Kaderwet zbo's door het ministerie per 1 januari 2013. Het toezicht van het ministerie op haar zbo's is in 2015 ook geëvalueerd.

## 2.5.7 Verfijnen beoordelingskader van het ministerie voor nieuwe activiteiten RDW

Deze aanbeveling is gerealiseerd. Het beoordelingskader is geactualiseerd naar aanleiding van de in 2013 opgestelde Regeling en Beleidsregels sturing en toezicht Dienst Wegverkeer.<sup>10</sup> Het beoordelingskader wordt verder besproken in hoofdstuk 9, bij het toezicht van het ministerie op de RDW.

## 2.6 Aanbevelingen

In deze paragraaf presenteren we de aanbevelingen die volgen uit de conclusies van de evaluatie. Bij deze aanbevelingen geldt, dat het functioneren van de RDW in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid en governance op orde is. De aanbevelingen richten zich op aanvullende verbeteringen die mogelijk zijn. De bijdrage hiervan aan het functioneren van de RDW is, gezien de goede uitgangspositie, bescheiden.

- **Maak binnen de uitwerking van de strategie ruimte om te werken aan verbetering van de balans tussen het werken volgens de afgesproken interne procedures en het leveren van maatschappelijke meerwaarde, door de wensen van (keten)partners en klanten meer centraal te stellen..**

De veranderende maatschappij stelt nieuwe eisen aan de RDW daar waar het gaat om de dienstverlening aan klanten (eindgebruikers) en ook ketenpartners. In het verleden lag het accent sterk op het volgen van de voorgeschreven procedures en was er weinig ruimte om hiervan af te wijken. In het huidige tijdsgewricht gaat het steeds meer om het leveren van maatschappelijke meerwaarde door niet de interne procedures centraal te stellen, maar de dienstverlening aan klanten en de samenwerking met (keten)partners. In de werkwijze doet deze verschuiving in focus een beroep op het vermogen om met klanten en partners mee te denken. Daarnaast worden medewerkers gevraagd meer gebruik te maken van de eigen

<sup>9</sup> Verantwoorde uitvoering 2013 – 2017, Ministerie van IenM, 2013.

<sup>10</sup> Regeling en Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.

afwegingsruimte en discretionaire bevoegdheid in individuele gevallen. Dit binnen de bestaande wettelijke kaders.

Uit de evaluatie blijkt dat in een aantal onderdelen van de organisatie stappen zijn gemaakt om met deze ontwikkeling mee te bewegen en zich een nieuwe werkwijze eigen te maken. Dit geldt bijvoorbeeld op het gebied van erkenningsregelingen. Hiervoor werkt de RDW aan verbeteringen voor de ketensamenwerking (project MERK). Deze beweging is echter nog niet bij alle onderdelen van de RDW zichtbaar. AEF adviseert de RDW dan ook intern een programma te starten om de wijze waarop met partners samengewerkt wordt verder te verbeteren, waarbij het accent ligt op de houding en het gedrag van medewerkers. De bedrijfsonderdelen die al een stap gemaakt hebben in de beschreven ontwikkeling kunnen hierbij hun *lessons learned* overdragen aan de onderdelen die in dit opzicht nog minder ver ontwikkeld zijn. Hiermee wordt nadere invulling gegeven aan het onderdeel ‘samenwerken in ketens’ van de strategie van de RDW.<sup>11</sup>

— **Intensiveer binnen de RDW het werken aan de benodigde kennis en vaardigheden, zoals door het aantrekken van nieuw talent, om de kennis en vaardigheden in huis te blijven houden die de externe ontwikkelingen vereisen.**

De medewerkers van de RDW hebben gemiddeld een hoge leeftijd, niet alleen in absolute zin maar ook in vergelijking met andere uitvoeringsorganisaties binnen de overheid. Dit houdt in dat een aanzienlijk deel van de medewerkers de komende jaren zal uitstromen. Tegelijk neemt het tempo waarin de technologische ontwikkelingen zich voltrekken steeds verder toe. De uitdaging voor de RDW is om deze beweging bij te benen en de interne ontwikkeling van kennis en competenties op dit tempo af te stemmen. Het gaat hierbij om expertise en vaardigheden op onder meer de terreinen van (digitale) voertuigtechniek, open / big data, leiderschap en innovatie- en transitie management.

De combinatie van de bovenstaande ontwikkelingen doet een zwaar beroep op de RDW daar waar het gaat om het strategisch personeelsmanagement. De organisatie heeft dit onderkend en is hier reeds mee aan de slag. Het beeld uit de evaluatie is dat de inspanningen die gepleegd worden verder geïntensiveerd zouden moeten en kunnen worden. Dit is mogelijk door het maken van een jaarlijkse analyse van de verschillen tussen de (in de komende vijf jaar) benodigde en op dit moment aanwezige kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit aan medewerkers. Deze analyse wordt nu tweejaarlijks gemaakt en kijkt slechts drie jaar vooruit. Deze intensivering zorgt ervoor dat continu een actueel en compleet overzicht bestaat van de inspanningen die nodig zijn om de kennis en kunde van de organisatie op peil te houden.

Daarnaast verdient het aanbeveling om intensiever te sturen op een goede mix van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers, Hiervoor is het nodig om een visie te ontwikkelen op de gewenste mobiliteit van medewerkers en het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor starters en *young professionals*. In de jaarlijkse analyse ten behoeve van de strategische personeelsplanning kunnen vervolgens ook de kengetallen over in-, door- en uitstroom opgenomen worden om de ontwikkeling hiervan te monitoren.

— **Onderzoek op welke wijze de RDW zijn bijdrage op het gebied van duurzaamheid (als onderdeel van de missie van de organisatie) kan vergroten.**

Van oudsher heeft de RDW een grote affiniteit met het borgen van verkeersveiligheid en rechtszekerheid. Binnen deze maatschappelijke thema's vervult de organisatie nationaal en internationaal een koploperspositie. Het derde onderdeel van de missie van de RDW, het

<sup>11</sup> 'Missie Visie en Strategie', versie 7.0, RDW, 7 januari 2016

werken aan duurzaamheid, is betrekkelijk nieuw en is vooral gericht op de technische aspecten van het voertuig. Zo spelen het ministerie en de RDW bij de beleidsontwikkeling en het internationaal overleg een actieve rol bij de vermindering van de uitstoot van uitlaatgassen.

De afgelopen jaren is duurzaamheid als maatschappelijk thema steeds hoger op de agenda komen te staan. De vraag aan de RDW is wat zij rond het thema meer zou kunnen doen en of het mogelijk is om hierop ook een koploperspositie te gaan vervullen. Daarnaast is het mogelijk om de affiniteit van medewerkers met het thema te vergroten, bijvoorbeeld door meer te investeren in kennisontwikkeling en het thema een prominenter plaats te geven in de uitwerking van de nieuwe strategie. Door dergelijke inspanningen kan de RDW zijn maatschappelijke meerwaarde vergroten.

– **Creëer binnen de RDW, en in de sturingsrelatie met het ministerie van IenM, meer inzicht in het behalen van (nieuwe) strategische doelen door deze doelen actief te monitoren.**

In zijn nieuwe strategie heeft de RDW een aantal strategische doelen geformuleerd. Deze doelen geven de komende jaren richting aan de activiteiten van de organisatie. In de strategie staat beschreven dat meerdere doelen in 2020 moeten zijn behaald.

Om dit waar te maken is behoefte aan een samenhangende sturing op de geformuleerde strategische doelen. Onderdeel hiervan is dat de RDW tussentijds inzicht geeft in de stand van zaken, zodat helder is waar de organisatie staat, wat er nog dient te gebeuren en welke bijsturing eventueel benodigd is.

AEF beveelt aan om de progressie in het behalen van de strategische doelen beter inzichtelijk te maken. Onderzocht kan worden of de prestatie-indicatoren hiervoor kunnen worden gebruikt. De stand van zaken van het behalen van de strategische doelen kan een plek krijgen in, onder meer het financiële meerjarenbeleidsplan en het jaarverslag.

– **Intensiveer binnen de RDW de horizontale samenwerking tussen divisies en afdelingen om daardoor beter tegemoet te kunnen komen aan de toenemende dynamiek in de externe bedrijfsomgeving.**

De RDW voert een groot aantal, nogal van elkaar verschillende wettelijke taken uit. Deze taken zijn toebedeeld aan verschillende onderdelen van de organisatie. Van oudsher opereren deze onderdelen relatief autonoom van elkaar. Dit omdat de activiteiten die worden uitgevoerd relatief weinig raakvlakken kennen en betrekkelijk *stand alone* kunnen worden uitgevoerd.

De technologische ontwikkelingen die plaatsvinden zorgen er nu voor, dat de raakvlakken tussen de verschillende activiteiten toenemen en dat behoefte bestaat aan een intensivering van de interne samenwerking tussen organisatieonderdelen.

De afgelopen jaren zijn diverse initiatieven genomen om de verbinding tussen divisies en afdelingen te versterken. Deze initiatieven kennen tot nu toe vooral een projectmatige opzet. Er is behoefte aan een meer structurele benadering om de samenwerking en uitwisseling binnen de RDW te bevorderen. Dit is mogelijk door de oriëntatie sterker te richten op de interne procesketen en het verbeteren van de raakvlakken tussen activiteiten in deze keten, bijvoorbeeld daar waar ze gericht zijn op dezelfde klantgroep. Een andere mogelijkheid is meer uitwisselingen tussen verschillende bedrijfsonderdelen te organiseren.

- **Speel binnen het ICT Bedrijf van de RDW capaciteit vrij door op korte termijn concrete afspraken te maken over de overdracht van het beheer van de Berichtenbox.**

De activiteiten rond het beheer van de Berichtenbox doen in de huidige situatie een aanzienlijk beroep op de capaciteit van het ICT Bedrijf van de RDW. Al eerder is besloten het beheer van de Berichtenbox over te dragen aan een andere organisatie. Om diverse redenen, buiten de invloedssfeer van de RDW, is dit nog niet gerealiseerd.

De aanbeveling is om deze overdracht nu wel op korte termijn te organiseren. Hierdoor speelt de RDW capaciteit vrij, die ingezet kan worden om de (digitale) dienstverlening verder te verbeteren en te werken aan innovaties en vernieuwingen. Het toenemende tempo waarin de ontwikkelingen zich in het werkveld van de RDW voltrekken, maakt deze inzet nodig.

- **Blijf continu aandacht houden voor het maken van heldere afspraken over de rolverdeling tussen het ministerie van IenM en de RDW in internationale overleggen en communiceer hierover naar externe partijen.**

Binnen het werkveld van de RDW wordt Europese en bredere internationale besluitvorming steeds belangrijker. Het ministerie van IenM en de RDW vervullen hierin beide een belangrijke rol. Een goede samenwerking met het ministerie is daarom gewenst. Als aandachtspunt wordt hierbij de afstemming tussen de RDW en het ministerie van IenM (en andere betrokkenen) genoemd. Voor medewerkers van de RDW die deelnemen aan internationale overleggen, moet het duidelijk zijn wanneer zij een standpunt verkondigen namens Nederland en wanneer zij dit met de betrokken actoren moeten afstemmen. Deze afstemming is in de evaluatieperiode verbeterd, maar blijft in de toekomst aandacht verdienen. De aanbeveling is om hierover onderling goede afspraken te (blijven) maken en de uitvoering te monitoren. Ook beveelt AEF aan de aanbevelingen uit het recente interne onderzoek met betrekking tot deze thematiek op te volgen en deze te blijven monitoren.<sup>12</sup>

- **Borg de kennispositie van het ministerie van IenM ten opzichte van de RDW.**

Een aandachtspunt in de werkrelatie tussen de RDW en de beleidsdirecties van het ministerie van IenM is het behoud van het kennisevenwicht tussen partijen. AEF constateert dat door de ontwikkeling naar een kleinere overheid het aantal medewerkers bij het departement is afgenomen, waardoor de beschikbare kennis (in breedte en diepgang) vermindert. Dit geldt zowel voor beleidsdirecties als de juridische afdeling (HBJZ). Hoewel er op dit moment (nog) geen sprake is van een problematische situatie, zijn er wel zorgen voor de toekomst. Het risico bestaat dat het ministerie van IenM in de toekomst steeds meer afhankelijk wordt van de kennis binnen de RDW en minder in staat is om tot eigen (bredere) oordeelsvorming te komen. Dit kan van invloed zijn op de invulling van toekomstig beleid.

De aanbeveling aan het ministerie van IenM is om op een systematische manier in kaart te brengen welke kennis in de toekomst benodigd is om de activiteiten uit te voeren, deze te toetsen aan de nu aanwezige kennis en te bepalen welke acties nodig zijn om het eventuele gat tussen beschikbare en benodigde kennis te vullen. Dit betreft geen eenmalige exercitie, maar een die zich in de toekomst periodiek dient te herhalen.

---

<sup>12</sup> Onderzoek RDW op het internationale speelveld: uitwerking 4<sup>e</sup> pijler Visie Internationaal, Deel 2, RDW, 2015.

## 3 *Effectiviteit en kwaliteit*

### 3.1 **Ontwikkeling in het aantal taken en de productie**

#### 3.1.1 **Wijziging van (wettelijke) taken**

In de Wegenverkeerswet 1994 en in de Regeling Taken Dienst Wegverkeer staat het grootste deel van de taken van de RDW beschreven. In de evaluatieperiode zijn hier diverse taken bijgekomen. Deze nieuwe taken vloeien voort uit de implementatie van Europese regelgeving, nationaal beleid van het ministerie, of uit opdrachten van andere overheden. Vanuit Europa betreft dit deels de ontwikkelingen op het gebied van ITS en verwerking van data afkomstig van internationale partners. Belangrijke taken vanuit nationaal beleid zijn bijvoorbeeld de nieuwe taken voortvloeiend uit de modernisering van de tenaamstelling van voertuigen zoals een nieuwe erkenning en de omwisseling van oude documenten, de registratie van kilometerstanden inclusief het toezicht op de daarbij betrokken bedrijven en de verwerking van de gegevens, en de ontsluiting van parkeerdata. Ook andere overheden werken samen met de RDW; een voorbeeld hiervan is het ministerie van Defensie, dat gebruik maakt van de gegevens en kennis van de RDW voor het plannen van routes voor defensievoertuigen.

Een overzicht van in de onderzoeksperiode aan de RDW opgedragen taken is opgenomen in Bijlage 1.

Naast nieuwe taken werden in de evaluatieperiode binnen de bestaande taken wijzigingen doorgevoerd die hebben geleid tot wijziging in activiteiten van de RDW en de manier waarop deze worden uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn wijzigingen binnen de APK, en andere elementen van de hiervoor genoemde Modernisering van de Tenaamstelling Voertuigen (MTV) zoals de introductie van de kentekencard en de tenaamstellingscode.

Naast het uitvoeren van nieuwe taken en het doorvoeren van (beleids-)wijzigingen in bestaande taken, richt de RDW zich op continuïteit en verbetering van bestaande processen. Voorbeelden hiervan zijn de migratie van mainframe naar Winframe, het verbeteren van de APK-uitvoering, het digitaal ontsluiten van informatie en digitalisering van processen zoals de verlening van ontheffingen.



## 3.1.2 Ontwikkeling in de productie

Productievolumes zijn onderverdeeld per kerntaak, waarbij elk taakcluster meerdere kerntaken omvat. Een overzicht van de productievolumes per taak over de jaren 2011-2015 is te vinden in de tabel toegevoegd in bijlage 2.

Gezien het grote aantal taken is in deze toelichting een selectie gemaakt van *omvangrijke* producten. Die selectie is gemaakt op basis van de omzet van de clusters die de taken uitvoeren. De grootste omzet werd gedraaid door de clusters typegoedkeuringen, erkenningen VT, kentekenonderzoeken, afgifte rijbewijzen, en afgifte documenten.

Tabel 1 geeft de producten weer van die clusters met een relatief hoog productieaantal. Hierbij gaan wij ervan uit dat die selectie het meest arbeidsintensieve (en omzet genererende) deel van de productie weergeeft.

Onder de tabel geven wij een toelichting op de fluctuering van enkele van de genoemde productievolumes. Hierbij gaan wij in op de producten waarvan het volume in 2015 *meer dan 10% afweek* ten opzichte van 2011, met als reden dat die producten een lange termijn ontwikkeling laten zien in de productie van de RDW.

**Tabel 1: Productie per productsoort 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

Aantal producten	2011	2012	2013	2014	2015	Mutatie 2015 t.o.v. 2011
<b>Internationale typegoedkeuring</b>	23.939	25.182	25.037	33.167	35.458	48,12%
<b>Nationale typegoedkeuring</b>	2.378	872	294	0	0	n/a
<b>CoP</b>	437	470	910	1.093	1.415	223,80%
<b>Kentekenonderzoek</b>	172.963	152.116	178.750	211.157	256.292	48,18%
<b>Erkenning APK</b>	9.618	9.646	9.620	9.615	9.785	1,74%
<b>Bedrijfsbezoeken APK, LPG, SB/TA</b>	3.663	5.910	5.514	5.346	5.964	62,82%
<b>Informatieverstrekking (totaal)</b>	739.400.000	1.903.340.000	2.548.500.000	4.599.000.000	3.771.800.000	410,12%
<b>Documentafgifte: Kentekenbewijs IA<sup>13</sup></b>	869.987	784.451	702.601	714.134	803.236	-7,67%
<b>Vervangend IA</b>	171.442	173.216	174.696	0	0	n/a

<sup>13</sup> Vanaf 1 januari 2014 is de terminologie gewijzigd: deel 1A is nu *eerste inschrijving* en 1B is nu *tenaamstelling*.

# Andersson Elffers Felix

Aantal producten	2011	2012	2013	2014	2015	Mutatie 2015 t.o.v. 2011
<b>Deel IB: postkantoor</b>	1.974.182	1.852.364	1.809.963	1.571.692	1.524.038	-22,80%
<b>IB: voertuigbedrijf</b>	1.330.827	1.294.545	1.229.164	1.414.648	1.602.324	20,40%
<b>IB: RDW</b>	152.020	133.136	156.758	111.501	118.448	-22,08%
<b>Kentekencards afgifte</b>	n/a	n/a	n/a	3.685.428	3.726.970	n/a
<b>Rijbewijzen gemeenten</b>	1.584.211	1.199.536	1.085.891	1.183.073	1.148.086	-27,53%
<b>Rijbewijzen RDW</b>	6.176	5.187	4.684	4.614	4.214	-31,77%
<b>Begeleid rijden</b>	1.049	17.523	30.501	35.522	39.151	3.632,22%

- *Nationale en internationale typegoedkeuring.* De tabel laat een structurele stijging van het aantal internationale typegoedkeuringen zien, terwijl nationale typegoedkeuringen juist uitgefaseerd zijn in deze jaren. De RDW voert de taak van goedkeuringsautoriteit uit voor voertuigfabrikanten over de hele wereld. Door de Europese interne markt doet de RDW dit samen met andere Europese goedkeuringsautoriteiten. Het aantal voertuigcategorieën waarvoor de toelating nationaal geregeld is, werd j in de afgelopen jaren steeds lager. Voor steeds meer categorieën werd een Europese toelating verplicht. Daarnaast was in 2014 door nieuwe regelgeving een grotere vraag naar typegoedkeuringen.
- *Conformity of Production.* Het volume CoP audits en beoordelingen is structureel gestegen. Dit komt doordat de RDW in 2012 risicogestuurd toezicht ging houden op fabrikanten. Bedrijven met een hoog risico worden bezocht, terwijl bedrijven met een laag risico een administratieve beoordeling krijgen. Dit leidde tot een stijging van het aantal beoordelingen.
- *Kentekenonderzoek.* Het aantal kentekenonderzoeken daalde tussen 2011 en 2012, maar steeg van 2012 t/m 2015. De stijging werd in eerste instantie verklaard door de economische recessie: hierdoor werden minder nieuwe maar meer tweedehands auto's verkocht, waarvan een gedeelte wordt geïmporteerd. Deze voertuigen moeten gekeurd worden. Later bleek de toename een structureel karakter te hebben. De stijging wordt verder veroorzaakt door de aantrekkende economie in 2014-2015, BPM-verschillen tussen EU-lidstaten, en veranderingen in het bijtellingsbeleid aangaande energielabels van lease-auto's.
  - Naar aanleiding van het stijgende aantal geïmporteerde voertuigen start de RDW in 2016 twee pilotprojecten met RisicoGestuurd Inschrijven (RGI). RGI moet inschrijvingen digitaal mogelijk maken voor de consument, waarbij de RDW zelf nog keuringen uitvoert op basis van risicoprofiel.
- *Bedrijfsbezoeken APK, LPG, SB/TA.* Het aantal bedrijfsbezoeken in deze categorie steeg sterk tussen 2011 en 2012. Dit komt doordat het oude systeem van bedrijfsbezoeken (eens per twee jaar) werd vervangen door risicogestuurd toezicht in combinatie met periodieke bezoeken.
- *Vervangend 1A.* Met ingang van 1 januari 2014 is het vervangend deel 1A afgeschaft door de kentekencard registratie.
- *Deel 1B: postkantoor.* Het aantal tenaamstellingen (deel 1B van het rijbewijs) bij de kantoren van PostNL daalde 13% tussen 2013 – 2014. Dit kwam door een groter

marktaandeel van (auto)bedrijven met een erkenning Tenaamstellen voertuigbedrijf. Ook mogen uitzonderingsgevallen niet meer bij het postkantoor afgehandeld worden, maar moeten deze naar een RDW-loket.

- *Deel 1B: voertuigbedrijf.* Het aantal tenaamstellingen bij een voertuigbedrijf steeg van 2013 t/m 2015. Dit komt door een groter aantal bedrijven met een erkenning voor het tenaamstellen van voertuigen.
- *Kentekencards afgifte.* Als onderdeel van het project MTV begon de RDW op 1 januari 2014 met het afgeven van kentekencards. Sinds 1 juli 2014 kunnen voertuigeigenaren hun papieren kentekenbewijs vernieuwen voor een card.
- *Rijbewijzen gemeente & RDW.* Afgifte rijbewijzen door gemeenten en de RDW zelf daalden sterk van 2011 - 2012 en in mindere mate t/m 2013. Dit komt door een conjuncturele beweging in rijbewijsafgifte: in 1986 werd de geldigheidsduur van het rijbewijs verlengd van 5 naar 10 jaar. Dit heeft een cyclus gecreëerd waarbij vijf jaar lang een groot volume in afgiften is (rond de 1,8 miljoen) en vijf jaar een laag volume (rond 1,2 miljoen). 2011 is een overgangsjaar naar een laagconjunctuur die van 2012 tot 2016 voortduurt.
- *Begeleid rijden.* Eind 2011 startte de pilot ‘begeleid rijden’, waarbij 17-jarigen een rijbewijs mogen halen en tot hun 18<sup>e</sup> verjaardag onder begeleiding moeten rijden. Het aantal rijbewijzen van dit type groeide sterk tussen 2012 en 2015 (in 2011 werd slechts een klein aantal uitgegeven omdat de pilot pas aan het einde van dat jaar aanving).

Niet in deze lijst opgenomen is het taakcluster Informatieverstrekking. De omzet van dit cluster is relatief klein. Het aantal informatieverstrekkingen is wel sterk gestegen (zie tabel). Het volume steeg van 2011 tot 2014 met meer dan 500%. Van 2014 tot 2015 daalde dit volume weer met ca. 20%. De stijging t/m 2014 komt in zeer grote mate door informatieverstrekking aan Politie, Justitie en BZK. Deze partijen vroegen meer informatie op uit de registers van de RDW door nieuwe wet- en regelgeving. De RDW levert ook periodieke batches van informatie aan deze drie partijen. Dit volume steeg ook sterk in 2011-2014. Het gaat hier over voertuiggegevens waarmee het Landelijk Parket overtredingen vaststelt. Het voornaamste deel van de informatieverstrekking vindt hiermee plaats aan de overheid. Deze informatie wordt onbetaald verstrekt. De onbetaalde informatiestromen worden niet in het taakcluster Informatieverstrekking meegenomen; de kosten hiervan worden gealloceerd aan de structurele belastingkop in het taakcluster Afgifte documenten. Het taakcluster Informatieverstrekking omvat betaalde informatieverstrekking, welke plaatsvindt aan niet-overheidsorganisaties. Hierbij gaat het om verzekeraars, informatieproviders, voertuigbranche, en particulieren. Doordat met name *onbetaalde* informatieverstrekking is gegroeid (vooral informatiebatches aan Politie, Justitie en BZK), wordt dit niet gereflecteerd in grotere kosten of omzet voor het cluster Informatieverstrekking.

### 3.1.3 Marktaandeel van RDW in Europa

Het marktaandeel van de RDW als typegoedkeurder in Europa is relatief groot, zoals blijkt uit Tabel 2.

**Tabel 2: Marktaandeel typegoedkeuringen RDW in Europa (Bron: jaarverslag 2014)**

	2011	2012	2013	2014
<b>RDW Europese typegoedkeuringen</b>	303	288	264	158
<b>Totale markt EU</b>	1145	1043	865	666

Hoewel de aantallen per jaar fluctueren, voerde de RDW gedurende de evaluatieperiode stabiel ongeveer een kwart van alle typegoedkeuringen in Europa uit.<sup>14</sup>

## 3.2 Prestaties

De RDW stuurt intern op de prestaties met behulp van prestatie-indicatoren en rapporteert over een deel hiervan ook richting het ministerie. De prestatie-indicatoren dekken een breed spectrum van de dienstverlening van de RDW.

Omdat gedurende de evaluatieperiode de prestatie-indicatoren en de normen zijn aangepast is het voor veel prestaties niet mogelijk om aan te geven of er een trend zit in de behaalde prestaties. In bijlage 3 vindt u de grafische weergave van de behaalde prestatie-indicatoren en de bijbehorende normen voor die prestatie-indicatoren die gedurende de evaluatie periode *wel* gelijk zijn gebleven.

Gedurende de evaluatieperiode werd door de diverse divisies en afdelingen het merendeel van de normen gehaald. Daar waar het gaat om APK, ontheffingen (behalve de incidentele ontheffingen 2 dagen), de gemiddelde doorlooptijd beantwoording van de email en de gemiddelde tariefontwikkeling werden de normen tijdens de hele evaluatieperiode behaald.

Daarnaast was er ook een deel van de prestaties waarvan de normen *niet* gedurende de hele periode werden behaald. Een toelichting op de afwijkingen ten opzichte van de normen van de prestaties waarvoor dit geldt is gegeven in bijlage 4.

### Wat is onze bevinding hierbij?

Niet alle prestatie-indicatoren zeggen iets over de kwaliteit van de geleverde diensten, maar bijvoorbeeld wel iets over de productie van de RDW. Op de prestatie-indicatoren die iets zeggen over de kwaliteit van de dienstverlening (en gaan over processen waarbij er direct contact met de klant is), zoals de wachttijd voor gesprekken en de doorlooptijd van de beantwoording email, zijn verbeteringen zichtbaar gedurende evaluatieperiode. Bij de doorlooptijd afgifte ontheffing en klachtafhandeling zijn de prestaties over het algemeen stabiel gedurende de evaluatieperiode.

## 3.3 Bijdrage aan maatschappelijke doelen

De RDW draagt bij aan maatschappelijke doelen op drie vlakken: veiligheid & mobiliteit, rechtszekerheid, en duurzaamheid. Van oorsprong heeft de RDW het meeste affiniteit met de eerste twee hiervan. De RDW is op gebied van veiligheid & mobiliteit en rechtmatigheid een belangrijke speler binnen en buiten Nederland, die zijn kerntaken goed en betrouwbaar uitvoert en daarbij (technologische) innovaties bijhoudt.

Het derde maatschappelijke doel, duurzaamheid, is het meest recent toegevoegd en ligt van oudsher minder centraal bij de RDW. De RDW voert momenteel wel al verschillende activiteiten uit op dit thema, zowel binnen de eigen bedrijfsvoering als voor de opgedragen taken. Binnen de eigen organisatie is er aandacht voor duurzaamheid in het programma Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (MVO) en binnen de ICT samenwerking in het Noorden (ODS Noorden). Extern (in de beleidsvorming en handhaving) is de stafafdeling OVR actief in internationale voertuigeisen op gebied van duurzaamheid. Daarnaast zijn er onder meer projecten in opdracht van de ministeries van IenM en Financiën op het gebied van de

<sup>14</sup> Hierbij zijn goedkeuringen van onderdelen niet meegenomen. De cijfers van 2015 zijn nog niet bekend.

ontsluiting van milieugegevens en spelen het ministerie en de RDW bij de beleidsontwikkeling en het internationaal overleg een actieve rol bij de vermindering van de uitstoot van uitlaatgassen.

AEF merkt in gesprekken zowel intern bij de RDW als met externen dat de intrinsieke motivatie van RDW-medewerkers in beperktere mate bij duurzaamheid ligt in vergelijking met de motivatie voor veiligheid & mobiliteit en rechtmatigheid. Toch is het logischerwijs een belangrijk aandachtsgebied voor de RDW gezien de toenemende maatschappelijke interesse in de duurzaamheid van het wagenpark. Dit wordt steeds meer een thema waarin maatschappelijke, politieke en economische belangen op gespannen voet staan. Een opvallend voorbeeld daarvan is het Volkswagen-dieselschandaal in 2015.

Naast een goede handhaving inzake emissies en milieueffecten van voertuigen ligt er een kans voor de RDW om zijn maatschappelijke meerwaarde te vergroten door een actievere rol te nemen in de beleidsvorming en handhaving omtrent duurzaamheid en het gebruik van het voertuig.

De RDW zou daarbij slagkracht winnen door samen op te trekken met het ministerie. Zoals beschreven in hoofdstuk 8 is het DG Milieu en Internationaal (DGMI) in de praktijk niet altijd betrokken bij overleggen met de RDW; een sterker profiel op gebied van duurzaamheid zou gefaciliteerd kunnen worden door een actievere inbreng vanuit DGMI.

## 3.4 Ontwikkeling in kwaliteit van dienstverlening

### Klanttevredenheid

In 2012 is een telefonische kwaliteitsanalyse uitgevoerd naar de wijze waarop de RDW telefonische vragen afhandelt. Hieruit kwam naar voren dat de telefonische bereikbaarheid verbeterd kon worden.

In 2014 deed de RDW een breed klanttevredenheidsonderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste klanten tevreden zijn over de RDW. Het gemiddelde rapportcijfer is 7,4. Alle doelgroepen zijn over het algemeen positief over de RDW. Onder particulieren is de tevredenheid de afgelopen jaren gestegen (van 7,2 naar 7,5).

Klanten zien de RDW als een betrouwbare en professionele partij. De RDW heeft een sterk imago. Aandachtspunten blijven wel de klantgerichtheid van de RDW, open communicatie, en een continue focus op verbetering.

Het klantcontactcentrum meet één keer per maand de klanttevredenheid. De waardering van klanten is gemiddeld een 8,5. Het klantcontactcentrum is gecertificeerd door het Instituut voor Telecom Organisatie (ITO), een stichting voor klantenserviceverbetering.

Naast het algemene klanttevredenheidsonderzoek en de klanttevredenheidsonderzoeken van het klantcontactcentrum voert de RDW ook klanttevredenheidsonderzoeken uit voor afzonderlijke processen zoals ontheffingen, rijbewijzen (gemiddeld een 8,3) en erkenningen en toezicht (gemiddeld een 8,5).

In december 2013 heeft de Nationale Ombudsman samen met Tros Radar onderzoek<sup>15</sup> laten doen naar de digitale dienstverlening van de overheid. De Nationale Ombudsman heeft 14 overheidsorganisaties onderzocht. De RDW scoort met een eindcijfer van 6,9 het beste.

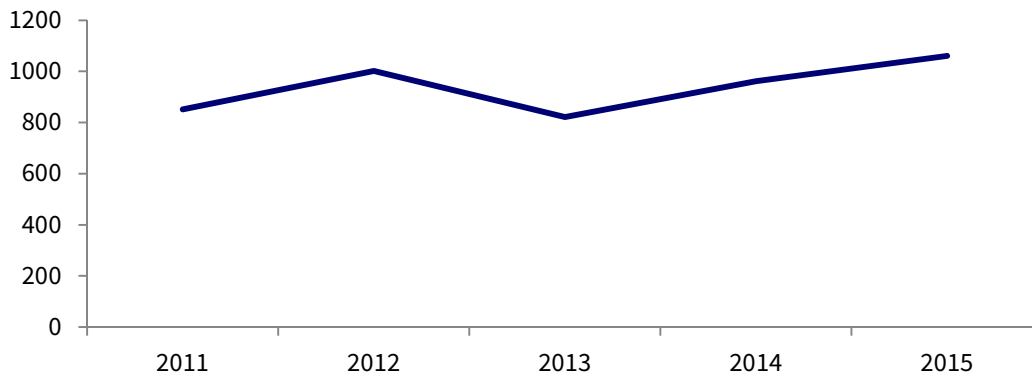
<sup>15</sup> De burger gaat digitaal, Nationale ombudsman, 2013.

In april 2012 heeft de RDW het certificaat 'Bewijs van Goede Dienst' ontvangen. In dit traject is op basis van input van individuele bedrijven een normenkader opgesteld voor de kwaliteit van dienstverlening van de RDW. Vervolgens is getoetst in hoeverre de normen worden gehaald en heeft RDW een verbeterplan opgesteld om waar nodig resultaten te verbeteren.

## Klachten

In het Awb staat onder andere dat bestuursorganen (zoals de RDW) zorg moeten dragen voor een behoorlijke behandeling van mondelinge en schriftelijke klachten over zijn gedragingen.<sup>16</sup> Ook de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen draagt op om klachten zorgvuldig te behandelen<sup>17</sup>. De RDW heeft hiertoe o.a. een klachtenregeling opgesteld.

In 2012 stijgt het aantal klachten met 17,6% ten opzicht van 2011 (Figuur 2). De toename van het aantal klachten wordt met name veroorzaakt door een toename van klachten over de divisie Registratie en Informatie. De stijging volgt uit de doorontwikkeling van de werkwijze van de Klantenservice bij de klantregistratie, de 100% controle op verzekerings- en APK-plicht (vanaf juli 2011) en de economische crisis.



**Figuur 2: Ontwikkeling van het aantal klachten 2011-2015**

Het aantal klachten is relatief gezien laag. Het aantal klachten afgezet tegen de productie ligt in alle jaren rond de 0,01%.

De daling van het aantal klachten in 2013 is te wijten aan de daling van het aantal klachten over de 100% controle en de invoering van de langlopende jaarontheffing per 1 april 2013. Deze jaarontheffingen zijn minder foutgevoelig.

In 2014 steeg het aantal klachten met 17% ten opzichte van 2013. De stijging wordt veroorzaakt door de implementatie van enkele grote projecten, zoals de invoering van de nieuwe kentekencard, het nieuwe rijbewijsdocument en het online registreren van kilometerstanden. Daarnaast komt de toename door een hogere productie bij het individueel keuren en een nieuwe wijze van factureren bij Toelating & toezicht Voertuigen. Dit zijn grote procesveranderingen waar klanten mee te maken krijgen.

In het algemeen geldt dat het aantal klachten steeds stijgt na de invoering van een proceswijziging of als gevolg van nieuwe activiteiten, waardoor klanten met een verandering

<sup>16</sup> Hoofdstuk 9 Algemene wet bestuursrecht.

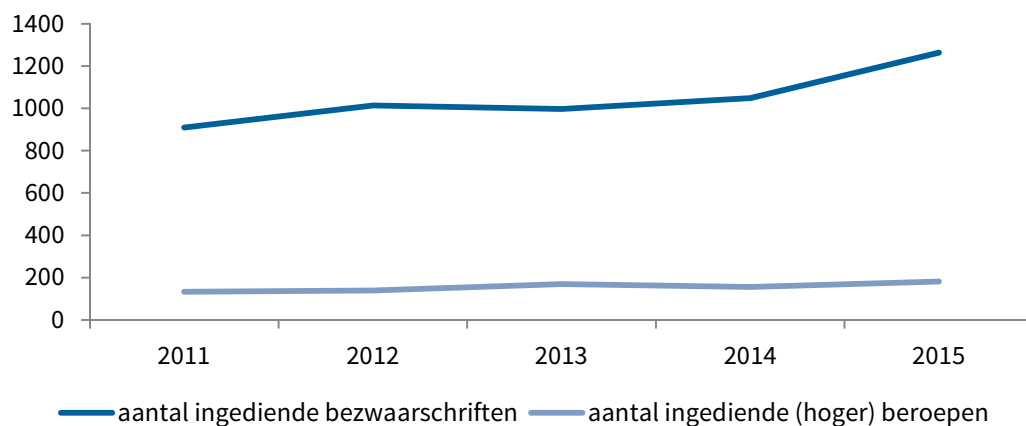
<sup>17</sup> Art 18 Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.

te maken krijgen. De stijging van klachten is een logisch gevolg daarvan. De stijging van het aantal klachten in 2014 is daarom ook niet uitzonderlijk

In 2015 steeg het aantal klachten met 10% ten opzichte van 2014. Binnen de divisie R&I is meer aandacht besteed aan het klantproces, waardoor klachtafhandelaars meldingen eerder als klacht typeren. Daarnaast hebben de toegenomen media-aandacht en het project Modernisering Tenaamstelling Voertuigen geleid tot een toename van klachten.

## Bezwaar en beroep

In de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen wordt zelfstandige bestuursorganen opgedragen om bezwaarschriften zorgvuldig te behandelen<sup>18</sup>. Het aantal ingediende bezwaarschriften is toegenomen in de periode van 2011 tot en met 2015. Het aantal ingediende (hoger) beroepen is licht gestegen (Figuur 3).



**Figuur 3: Aantal ingediende bezwaarschriften en (hoger) beroepen 2011-2015**

Op 1 oktober 2011 is het toezichtsbeleid van de RDW aangepast en is de registercontrole geïntensiveerd tot een 100% controle van verzekering- en APK plicht. Dit heeft geleid tot een toename in het aantal bezwaren. De toename in 2015 is voor de helft toe te schrijven aan een persoon die 100 gelijksoortige bezwaarschriften indiende. De andere helft van de toename wordt veroorzaakt door het toegenomen aantal kilometerstandzaken.

## Menselijke maat in handhaving

In 2014 heeft het Hof de registercontrole voor de Wet Aansprakelijkheidsverzekering Motorrijtuigen (WAM)-handhaving, alsmede het APK-proces, als *te geautomatiseerd* beoordeeld.<sup>19</sup> Daarnaast bracht de Nationale Ombudsman in november 2015 het rapport 'Gegijzeld door het systeem' uit.<sup>20</sup> Dit rapport brengt in beeld wat de effecten zijn van geautomatiseerde handhaving.

Door de doorgevoerde automatisering is de RDW in staat geweest het aantal niet verzekerde auto's drastisch terug te brengen, en heeft de organisatie de werkprocessen efficiënter in kunnen richten. Het nadeel is het gebrek aan menselijke maat in deze processen.

<sup>18</sup> Art. 18 Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.

<sup>19</sup> Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden, WAHV 200.138.964 5 juni 2014

<sup>20</sup> Nationale Ombudsman, *Gegijzeld door het systeem: onderzoek Nationale ombudsman over het gijzelen van mensen die boetes wel willen, maar niet kunnen betalen* (november 2015).



De RDW heeft dit signaal ontvangen en werkt momenteel aan het inbrengen van de menselijke maat binnen deze geautomatiseerde werkwijze. De RDW is een pilot gestart waarin bij de derde keer selecteren in de registercontrole het geval individueel bekeken wordt. Informatie van ketenpartners in het sociale domein en de Belastingdienst wordt hierbij betrokken. De RDW overlegt regelmatig in verschillende gremia, zoals het voertuigketenoverleg, om de ‘schrijnende gevallen’ te bespreken.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

De RDW handelt professioneel en betrouwbaar. Dit is terug te zien aan goede cijfers uit het klanttevredenheidsonderzoek en een relatief positief beeld ten opzichte van andere overheidsinstellingen. Ook geïnterviewde partijen zijn vaak lovend over de kwaliteit van de dienstverlening van de RDW. De RDW staat bekend als een zorgvuldige en deskundige partij. Het aantal klachten over de dienstverlening is daarnaast structureel laag (rond de 0,01% van de productie).

Verbetering is nog mogelijk met betrekking tot het inbrengen van de menselijke maat in geautomatiseerde processen of vaste procedures. Hierbij mogen RDW-medewerkers meer flexibiliteit en medewerking tonen in individuele gevallen, bijvoorbeeld als het gaat om de samenwerking in de opsporings- en handavingsketen (zie tevens hoofdstuk 4). De RDW heeft dit signaal inmiddels ook opgepakt.

## **3.5 Markt en overheid**

In 2014 zijn regels in werking getreden waar overheden zich aan moeten houden als zij economische activiteiten verrichten.<sup>21</sup> In de periode voorafgaand aan de inwerkingtreding van de regels hebben de RDW en het ministerie samen in een werkgroep de betekenis van de nieuwe regels voor de RDW onderzocht. De conclusie van dit onderzoek was dat nagenoeg alle taken en daaraan gerelateerde activiteiten geen economische activiteiten zijn. De activiteiten die wel economische activiteiten zijn (en waarvoor dus de integrale kosten in rekening gebracht moeten worden) en waarvoor de regels gelden zijn:

- de verhuur van de testbaan van RDW te Lelystad voor zover dit gebeurt voor andere doelen dan het testen en keuren van voertuigen en voertuigonderdelen door RDW of derden ten behoeve van het toelaten van deze voertuigen en voertuigonderdelen en
- het ter beschikking stellen van voertuigregelgeving aan marktpartijen en overheden.

Het gevolg is dat vanaf 2014 in het FMB en het jaarverslag een gescheiden verantwoording plaatsvindt over kosten (integraal) en inkomsten over deze activiteiten.

De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft in 2014 onderzoek gedaan naar de RDW in het kader van de regels over economische activiteiten uitgevoerd door overheden. Zie hierover meer in de volgende paragraaf.

## **3.6 Gegevensverstrekking aan providers en open data**

De RDW verstrekt (reeds lange tijd) informatie aan derde partijen (providers). De providers leveren vervolgens gegevens aan garagehouders. De providers zijn aangewezen door de

---

<sup>21</sup> Wet van 24 maart 2011 tot wijziging van de Mededingingswet ter invoering van regels inzake ondernemingen die deel uitmaken van een publiekrechtelijke rechtspersoon of die hiermee zijn verbonden (aanpassing Mededingingswet ter invoering van gedragsregels voor de overheid).

minister en zij moeten aan voorwaarden voldoen ter waarborging van de privacy. De providers ontvangen, onder voorwaarden, concurrentie- en fraudegevoelige informatie.

De RDW is in 2011 met een onderzoek gestart naar hoe de RDW kan omgaan met de effecten van 'gratis' informatieverstrekking (aan het publiek) op de bedrijfsvoering. Als onderdeel van het onderzoek werd in 2012 in de vorm van een pilot een set van informatie toegankelijk gemaakt. Naar aanleiding van dit onderzoek is eind 2013 besloten om meer informatie toegankelijk te maken. Met het ministerie is hierover veel discussie gevoerd. Dit heeft geresulteerd in heldere afspraken met het ministerie over de omgang van de RDW met open data.

De financiële impact op de inkomsten uit informatieverschaffing bleek beperkt. Het zijn met name nieuwe doelgroepen die gebruik maken van de open data, zoals bouwers van apps. De RDW stelt sindsdien steeds meer (niet-gevoelige) overheidsinformatie als open data beschikbaar, zoals in 2014 de parkeerinformatie en in 2015 een uitbreiding van de dataset met voertuiggegevens en de dataset van terugroepacties.

In een recent vergelijkend onderzoek waarin is gekeken naar de transparantie van overheidsorganisaties haalde de RDW de hoogste score op het gebied van open data. Dit komt doordat zij veel en actuele data openbaar heeft, goed geordend op de website. Daarnaast is de data ontsloten voor verschillende doelgroepen, in verschillende formats<sup>22</sup>. De RDW werkt eraan vanaf 1 januari 2017 alle informatie die openbaar kan worden gemaakt openbaar te maken.

Met de providers is een discussie gevoerd naar aanleiding van het leveren van open data door de RDW. Een van de providers heeft de ACM verzocht om te onderzoeken of de RDW zich aan de regels van de Mededingingswet hield.<sup>23</sup> Indien het verstrekken van gegevens aan het publiek (op de website of als open data) een economische activiteit zou zijn (in de zin van de Mededingingswet) dan zou de RDW hiervoor de integrale kostprijs in rekening moeten brengen. De ACM concludeert dat het enkel verstrekken aan het publiek van deze gegevens, die de RDW in het kader van zijn wettelijke taak beheert, geen economische activiteit is. Dit kan anders zijn als de gegevens worden bewerkt of 'verrijkt'.

Naast deze discussie hebben de providers en de RDW discussie gevoerd over het wel of niet 'gevoelig' zijn van bepaalde gegevens. De RDW maakt onderscheid tussen 3 typen van gevoelige gegevens:

- persoonsgegevens, welke niet naar commerciële partijen gaan, behalve bij terugroepacties, waarna de gegevens worden vernietigd
- concurrentiegevoelige gegevens
- fraudegevoelige gegevens.

De concurrentie- en fraudegevoelige gegevens worden onder voorwaarde aan providers verschaft en mogen alleen worden gebruikt ter verificatie en voor statistische bewerkingen. De Wegenverkeerwet bevat de basis van het verstrekkingenbeleid van de RDW.

De providers zijn van mening dat de chassisnummers en diefstalgegevens niet getypeerd zouden moeten worden als fraudegevoelige gegevens. De minister van IenM heeft, in overleg met de minister van Veiligheid en Justitie, aangegeven dat de regelgeving op dit punt niet gewijzigd gaat worden. De gegevens kunnen gecombineerd worden met andere openbare

<sup>22</sup> Vergelijking openheid en transparantie (Twopager), Rijksbrede Benchmarkgroep, 2016.

<sup>23</sup> Analyse activiteiten RDW in het licht van de bepalingen van de Wet markt en overheid, ACM, 2014.

gegevens, waardoor een fraudegevoelige situatie kan ontstaan. Daarom zijn deze gegevens aangemerkt als 'gevoelig'.

## **Wat is onze bevindingen hierbij?**

De RDW heeft gedurende de evaluatieperiode meer gegevens aan het publiek ter beschikking gesteld. Hiermee maakt de RDW het mogelijk dat data gebruikt wordt (door o.a. appbouwers) om zo bijvoorbeeld de mobiliteit te verbeteren.

Uit de interviews komt wel naar voren dat bij externe partijen nog steeds vragen leven over de keuzes die de RDW en de wetgever maken over welke informatie openbaar wordt gemaakt. Deze vragen zullen, ook gezien de groeiende hoeveelheid gegenereerde data uit auto's in de toekomst, waarschijnlijk vaker worden gesteld.

## **3.7 Deelconclusies effectiviteit en kwaliteit**

In de periode 2011-2015 heeft de RDW er taken bij gekregen. We hebben geen signalen gekregen dat dit ten koste is gegaan van de doelmatigheid en doeltreffendheid.

De kwaliteit van de dienstverlening is over het algemeen op peil gebleven of gestegen gedurende de evaluatieperiode. Dit betekent dat ook de doeltreffendheid gelijk gebleven is of gestegen. De lovende woorden van een groot deel van de geïnterviewde personen versterken het beeld over de kwaliteit van de dienstverlening. Klanten zien de RDW als een betrouwbare en professionele partij. De klanttevredenheid is gedurende de evaluatieperiode stabiel gebleven en op specifieke onderdelen licht verbeterd.

Het aantal klachten, bezwaren en beroepen is de afgelopen vijf jaar licht toegenomen. Dit wordt vooral veroorzaakt door veranderingen in de taken van de RDW, met reacties van klanten hierop tot gevolg. Het aantal klachten blijft structureel laag.

In de afgelopen periode is de set van prestatie-indicatoren die in de afspraken tussen het ministerie van IenM en de RDW gebruikt worden, gewijzigd. Hierdoor kan maar beperkt een uitspraak worden gedaan over veranderingen in de prestaties die de RDW geleverd heeft. Het beeld is wel dat de prestaties op de indicatoren die gaan over de kwaliteit van de dienstverlening gedurende de evaluatieperiode zijn verbeterd.

Ook het beschikbaar stellen van open data heeft de doeltreffendheid van de organisatie verbeterd, doordat de RDW op deze manier haar dienstverlening heeft uitgebreid.

## 4 Ketensamenwerking

In dit hoofdstuk wordt de rol van de RDW in samenwerkingsketens besproken. Ketens verwijzen hier naar structurele samenwerkingsverbanden waarbij er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, gepaard met een gelijkwaardige ‘horizontale’ relatie. Het gaat hierbij om binnenlandse ketens alsmede ketens in internationale samenwerking. De relatie tussen de RDW en klanten en brancheorganisaties bespreken we in hoofdstuk 8.

### 4.1 Ontwikkeling in ketensamenwerking

Voor de RDW is ketensamenwerking van groot belang. Een van de drie strategische doelen van de RDW was intern en extern permanent investeren in relaties. In de nieuwe missie, visie en strategie is samenwerking in ketens weer een van de drie doelstellingen waar de RDW zich tot 2020 op inzet.

Nieuwe projecten of verbeteringen worden met de ketenpartners gezamenlijk ontwikkeld. De RDW investeerde in bestaande en nieuwe allianties en samenwerkingsverbanden, zowel in nationale als internationale context. Het aantal partijen waar de RDW mee samenwerkt is groter geworden. De RDW werkt intensiever samen met gemeenten, in de rijbewijsketen, bij het parkeerbeleid en in de handhaving van milieuzones. Ook internationaal gezien is er meer samenwerking tussen landen op gebied van mobiliteit en gegevensuitwisseling. Voorts hebben veranderingen in de omgeving impact op de samenwerking met ketenpartners: nieuwe voertuigtechnologie (zoals ITS) heeft bijvoorbeeld effect op de veiligheid en handhaving/boetes, en daarmee op de ketensamenwerking van de RDW met partners als Rijkswaterstaat, CBR, CJIB.

Hieronder staan de belangrijkste veranderingen binnen de ketensamenwerkingsverbanden uit de afgelopen periode beschreven.

- In 2010 kreeg de RDW de taak om gemeenten te ondersteunen met de registratie van parkeer- en verblijfsrechten en het verstrekken van mobiliteitsinformatie. Hiervoor heeft de RDW het Nationaal Parkeer Register (NPR) ontwikkeld in samenwerking met Servicehuis Parkeer- en Verblijfsrechten. Het NPR is een landelijke database waarin actuele parkeerrechten op kenteken geregistreerd staan. Steeds meer gemeenten maken hier gebruik van. Momenteel vindt een ontwikkeling plaats richting kentekenparkeren. Ook worden statische parkeerdatabe uit het NPR vrijgegeven als open data.
- De Belastingdienst is het project ‘Rationalisatie auto’ gestart met als doel de herinrichting van de processen die betrekking hebben op de behandeling van aangiften motorrijtuigenbelasting. De RDW en de Belastingdienst hebben de gewenste nieuwe gegevensuitwisseling onderzocht en besproken. De RDW werkt in opdracht van de

Belastingdienst aan een nieuw opgezette levering van gegevens. Het project moet er tevens toe leiden dat de hun beide systemen minder onderling afhankelijk zijn.

- De afstemming met het CJIB en het OM is steeds belangrijker geworden omdat de onderlinge afhankelijkheid voor de informatievoorziening en processen groter is geworden. Het Directeurenoverleg (CJIB, CVOM en RDW) is een grotere rol gaan spelen.
- De politie maakte de overgang naar de Nationale Politie en binnen het OM is het Landelijk Parket team Verkeer opgegaan in het Centrale Verwerking Openbaar Ministerie. Dit betekende voor de RDW een verandering in de contacten.
- De RDW werkt aan het inbrengen van de menselijke maat binnen de geautomatiseerde werkwijze van de handhaving van de plicht voor kentekenhouders om verzekerd te zijn. De RDW overlegt regelmatig in verschillende gremia, zoals het voertuigketenoverleg, om de ‘schrijnende gevallen’ te bespreken. Zie ook het voorgaande hoofdstuk.
- De RDW heeft het Convenant Samengaan tegen identiteitsfraude gesloten tussen gemeenten Oost Nederland, Politie Oost Nederland, Koninklijke Marechaussee, Immigratie en naturalisatiedienst, RDW en Openbaar Ministerie Oost Nederland.
- Vanaf 1 januari 2014 heeft de RDW de registratie van tellerstanden overgenomen van de Stichting Nationale Autopas. De RDW werkt aan het verder terugdringen van fraude met tellerstanden. Dit doet de RDW samen met de Vereniging Aanpak Tellerfraude.<sup>24</sup>

In de veiligheidsketen is het convenant Schadevoertuigen getekend door de RDW en Stichting Verzekeringsbureau Voertuigcriminaliteit.

In de rijbewijsketen is ketensamenwerking belangrijker geworden. De RDW heeft een grotere rol gekregen in het afgifteproces en de uitwisseling van gegevens. RDW is een belangrijke partij geworden op het gebied van documentherkenning en identiteitsfraude.

De ontwikkelingen omtrent Intelligente Transport Systemen (ITS) vragen ook om een intensievere samenwerking tussen de RDW en het ministerie, kennisinstituten en marktpartijen. Voorbeelden van de intensievere samenwerking zijn:

- Een actievere rol van de RDW bij DITCM, Connekt, Beter Benutten en Connecting Mobility.
- De betrokkenheid van de RDW bij het project Dutch Automated Vehicle Initiative (DAVI). Om het DAVI voertuig op de openbare weg te mogen laten rijden is door de RDW een ontheffing afgegeven. De RDW heeft zich in 2015 als *core member* teruggetrokken om de schijn van belangenverstrengeling met toelatingen tegen te gaan.
- De betrokkenheid van de RDW in de ITS werk- en stuurgroep van het ministerie.

Ter waarborging van de kennis die nodig is om veranderingen bij te houden, is de RDW allianties aangegaan met onderzoeksbureaus zoals ketenpartner Nederlandse organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) en Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid (SWOV).

Met Rijkswaterstaat (RWS) heeft RDW een gezamenlijke verklaring tot samenwerking afgegeven. Met deze verklaring spreken RWS en de RDW af om samen te werken op de gebieden van data-uitwisseling, testen/certificeren en voertuig-wegkantcommunicatie, internationalisering en duurzaamheid.

<sup>24</sup> Een samenwerkingscollectief tussen Bond van Auto(mobiel)handelaren en Garagehouders (BOVAG), Rijwiel- en Automobiel Industrie (RAI) Vereniging, Nationale Auto Pas (NAP) en Vereniging van Nederlandse Autoleasemaatschappijen (VNA).

## 4.2 Internationale rol van de RDW

In deze paragraaf wordt de rol van de RDW in internationale (keten)-samenwerkingsverbanden besproken. De afstemming met het ministerie op internationale dossiers wordt besproken in hoofdstuk 8.

Naast binnenlandse ketensamenwerking wordt internationale samenwerking voor de RDW steeds belangrijker. Dit komt doordat regelgeving steeds meer op internationaal of Europees niveau gemaakt wordt. Bij het vormgeven van deze regelgeving wordt daarnaast de inhoudelijke expertise van de uitvoeringsorganisatie steeds belangrijker (met name in het Europese beleidscircuit). De scheiding tussen uitvoerder en beleidsmaker wordt hiermee diffuser, wat de rol van de RDW in de vorming van internationale regelgeving breder maakt dan alleen die van expert.

De RDW heeft zitting in een groot aantal internationale overlegorganen. De belangrijkste hiervan zijn:

- VN: de overleggroep World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations maakt wereldwijde voertuigregelgeving. Het omvat een tiental bijeenkomsten die plaatsvinden in Genève. Verantwoordelijkheid binnen de RDW is belegd bij de afdeling Ontwikkeling Voertuig Reglementering (OVR).
- Europese Raad: de RDW neemt steeds vaker deel aan de Raadswerkgroepen in Brussel. Standaard is de RDW (afdeling OVR) betrokken bij de Raadswerkgroep Technische Harmonisatie Motorvoertuigen als het gaat om voertuigtechniek. Voor overige onderwerpen vertegenwoordigt de afdeling Strategie en Externe Ontwikkelingen (SEO) de RDW. De RDW wordt in deze fora (steeds meer) gevraagd om, in afstemming met de Permanente Vertegenwoordiging, het woord te voeren namens Nederland.
- Europese Commissie: de Commissie omvat een groot aantal comités en expertgroepen, waarvan de deelname hieraan de grootste internationale taak voor de RDW vormt.
- EuroNCAP: waar nog geen internationale eisen zijn geformuleerd, kan EuroNCAP testresultaten publiceren om consumenten te helpen in hun aankoopafweging. RDW (OVR) vertegenwoordigt NL samen met het ministerie van IenM in deze discussies.

Speciale aandacht verdient hierbij EReg, de vereniging van Europese registratieautoriteiten organiseert de samenwerking tussen RDW-zusterorganisaties in Europa. EReg wordt binnen de RDW gezien als een van de belangrijkste internationale samenwerkingsfora. In de verslagperiode is Nederland een aantal jaren voorzitter, en alle jaren secretaris van EReg geweest. Binnen het EReg-netwerk wordt ook het *European CAR and driving licence Information System* (EUCARIS) gefaciliteerd, het uitwisselingsstelsel van registraties en informatie van rijbewijzen en voertuigen binnen Europa. EUCARIS is in 2000 door de RDW opgezet en wordt inmiddels als EU-breed systeem gebruikt. EUCARIS is in de verslagperiode in opdracht van de lidstaten door de RDW onderhouden en verder uitgebouwd.

Naast beleids- en expertgroepen zijn er ook internationale contacten met branche- en belangenorganisaties. Dit gaat bijvoorbeeld om belangenorganisaties van autofabrikanten, verzekeraars en NGO's.

In 2015 werd een intern onderzoek uitgevoerd naar de internationale positie van de RDW.<sup>25</sup> Hieruit kwamen verbeterpunten naar voren die inmiddels intern tot nieuwe acties hebben geleid. Deze verbeterpunten hebben voornamelijk betrekking op de afstemming (intern en met het ministerie) en worden besproken in hoofdstuk 8.

<sup>25</sup> Onderzoek RDW op het internationale speelveld, RDW, 2015.

# Andersson Elffers Felix

Internationale samenwerking is bij de RDW belegd bij medewerkers uit de verschillende divisies; er is niet één aparte afdeling voor. Van specifiek belang is wel de stafafdeling OVR, die betrokken is bij gremia van de EU en de VN op gebied van het ontwikkelen van voertuigreglementering. In Europese Raadswerkgroepen treedt OVR ook vaak op namens Nederland (in opdracht van het ministerie). Daarnaast is de afdeling Relatiemanagement binnen divisie Registratie & Informatie en de afdeling Strategie en Externe Ontwikkelingen (SEO) specifiek betrokken.

De RDW heeft in haar 'Visie Internationaal' niet gekozen voor een aparte afdeling voor internationale samenwerking, maar ziet het internationale aspect als onderdeel van andere interne processen. Inbreng van inhoudelijke expertise in internationale gremia wordt dus verzorgd door experts uit de lijn. Dit betreft zowel voertuigontwikkelingen als internationale gegevensuitwisseling. De bestuurlijke coördinatie hiervan, en de proceskennis over EU-besluitvorming, is belegd bij de afdeling SEO. SEO houdt daarbij overzicht op de internationale samenwerking tussen de RDW en andere voertuig- en registratie autoriteiten. Een speciale positie neemt de stafafdeling Ontwikkeling Voertuig Reglementen (OVR) in. OVR herbergt veel inhoudelijke kennis (op internationaal relevante dossiers) en neemt regulier deel aan gremia van de EU en de VN op gebied van het ontwikkelen van voertuigreglementering. De internationale samenwerking gebeurt in opdracht van en in afstemming met het verantwoordelijk ministerie.

Tot slot werkt de RDW ook samen met TNO, die het ministerie in opdracht ook kan vertegenwoordigen in Brussel. Deze samenwerking wordt door TNO als zeer positief ervaren.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

Het beeld dat naar voren komt is dat de RDW een actieve speler is op het internationale toneel, binnen zowel VN- als Europese werkgroepen. Intern bij de RDW wordt het groeiende belang van internationale samenwerking steeds meer onderkend. Dit uit zich onder andere door het uitvoeren van het interne onderzoek van 2015.

Binnen Europese gremia heeft de RDW invloed. De RDW wordt gewaardeerd om zijn actieve rol en expertise. Vooral de specialistische kennis van de afdeling OVR is belangrijk om invloed te hebben op beleid rondom voertuigreglementering. Door internationale samenwerkingspartners wordt daarnaast genoemd dat de RDW in staat is om het algemeen belang te dienen, en niet alleen zijn eigen Nederlandse belang in probeert te brengen. Hierbij is van belang dat Nederland de positie heeft van een relatief klein land met weinig eigen voertuigindustrie. Daarbij komt dat de RDW een van de weinige toelatingsautoriteiten is in Europa met een eigen testcentrum. Hierdoor is de RDW in staat om internationaal een relatief onafhankelijke stem te laten horen als toelatingsautoriteit. Door deze factoren kan de RDW een verbindende of zelfs een trekkende rol spelen.

Door Europese partners wordt met name de rol van de RDW binnen EReg en EUCARIS genoemd. Hierdoor is de RDW zichtbaar en in staat om coalities aan te gaan met andere lidstaten en collega-registratieautoriteiten om zo meer invloed te hebben op besluitvorming.

De belangrijke rol die de RDW speelt voor Nederland in de internationale beleidsvorming wordt ook onderkend door het ministerie, dat in Brussel ook veel gebruik maakt van met name de inhoudelijke expertise van medewerkers van de RDW.

In het interne onderzoek van 2015 is een aanzet gedaan om de invloed van de RDW te bepalen op verschillende dossiers en identificeert een aantal trendonderwerpen die grote impact gaan hebben op de RDW. Het is van belang dat de RDW zich op die onderwerpen blijft profileren. Om de beleidsmatige invloed hierop te vergroten zou ook het ministerie hierbij meer kunnen aansluiten. Bij verschillende gesprekspartners, zowel vanuit de RDW als het



ministerie, bestaan echter zorgen dat het ministerie onvoldoende capaciteit heeft om deze dossiers op te pakken. Dit geluid wordt ook gehoord in interviews met externe partners.

De afstemming voor internationale overleggen met het ministerie wordt verder besproken in hoofdstuk 8.

## 4.2.1 Samenwerking binnen Europa

Door de Europese interne markt hebben fabrikanten voor Europa nog slechts één internationale typegoedkeuring nodig. Deze kan uitgegeven worden door de RDW, maar ook door een Europese zusterorganisatie. Deze structuur kan Europese concurrentie bevorderen, waarbij toelatingsautoriteiten er belang bij hebben om soepele eisen te hanteren om daarmee hun klanten (voertuigfabrikanten) te behouden. Deze (perverse) prikkel wordt herkend door geïnterviewden uit de branche. Om een *race to the bottom* te voorkomen is strakke Europese regelgeving en een goede samenwerking tussen Europese zusterorganisaties daarom extra belangrijk. Door gesprekspartners wordt aangegeven dat de RDW, alsmede het ministerie, een actieve rol moeten spelen binnen het Europese netwerk om de eenduidigheid van de regelgeving te bewaken.

In het beeld van AEF ervaart de RDW geen reden om in te leveren op de eisen of kwaliteit van toelatingen. Door gesprekspartners wordt de positie van de RDW voor typegoedkeuringen ten opzichte van Europese concurrenten geschetst als 'goed maar niet goedkoop'. De kwaliteit van de RDW wordt door fabrikanten gewaardeerd.

## 4.3 Bijdrage ketensamenwerking aan functioneren RDW

Samenwerking tussen de RDW en verschillende ketenpartners is noodzakelijk omdat verschillende partijen in de keten afhankelijk zijn van elkaar voor hun eigen processen. Veel partijen zijn direct afhankelijk van de RDW, bijvoorbeeld als gevolg van de data die de RDW ter beschikking stelt. Intensieve samenwerking is dus van belang voor deze partijen. Ketensamenwerking creëert voor de RDW de mogelijkheid om goed te luisteren naar de wensen van de ketenpartner. Daarnaast is samenwerking noodzakelijk om het kennisniveau van de RDW op peil te houden, gezien de steeds sneller veranderende omgeving.

De externe partijen die AEF heeft gesproken hebben goeddeels positieve ervaringen met de samenwerking met de RDW. De RDW heeft een pragmatische houding, binnen de juridische kaders waar de RDW aan gehouden is. De RDW wordt in de ketensamenwerking door velen als open, betrouwbaar, deskundig en klantgericht gezien. Er zijn echter wel verschillen in deze ervaringen: een aantal ketenpartners noemt juist dat de RDW hoofdzakelijk gericht is op de eigen bedrijfsvoering, en weinig aandacht heeft voor de samenwerking. De RDW wordt gevraagd meer oog te hebben voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit de taakstelling van de keten.

Verder noemen meerdere geïnterviewden dat de houding van de afzonderlijke organisatieonderdelen en -niveaus van de RDW verschillend ervaren wordt. Bij sommige onderdelen is er sprake van een houding die meer gericht is op de eigen bedrijfsprocessen en waarbij meer vastgehouden wordt aan de afgesproken procedures; andere onderdelen kennen een houding waarbij men meer geneigd is tot samenwerken met partijen buiten de RDW. In sommige verbanden wordt veel energie gestoken en stelt de RDW zich coöperatief op; in andere verbanden wordt de RDW meer als star en minder proactief ervaren. Binnen de RDW bestaan hier dus significante verschillen in.

# Andersson Elffers Felix

Naar aanleiding van signalen zoals hierboven beschreven heeft de RDW het project Modernisering Erkenningen (MERK) gestart. MERK beoogt de processen en diensten rondom erkenningen te verbeteren, aangezien de oude erkenningsregelingen uit de jaren '90 stamden. Een belangrijk onderdeel van dit project is de samenwerking met branchepartijen. De branche is hierbij uitgenodigd om verbeterpunten aan te leveren aan de RDW. Door met de branche hierover in gesprek te gaan is MERK onderdeel van een beoogde cultuurverandering binnen de RDW. Echter, de scope van MERK is nog beperkt tot erkenningen. Het gaat dus niet over de hele breedte van de RDW.<sup>26</sup>

De RDW heeft de voorwaarden geschapen op organisatorisch vlak om samenwerking te ondersteunen. Naast de vele contacten die medewerkers binnen de divisies onderhouden met de relevante ketenpartners, heeft de RDW een aparte afdeling relatiemanagement. De relatiemanagers onderhouden de structurele contacten en coördineren de contacten met klanten en relaties. De relatiemanagers brengen jaarlijks omgevingsnotities uit. In deze notities staan de ontwikkelingen in de externe omgeving beschreven. De afdeling relatiemanagement beheert tevens de contracten en de *Service Level Agreements* met externe partijen.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

De RDW hecht belang aan de inbreng van partners en een goede samenwerking met de ketenpartners. Met name de gesprekken met externen geven een positief beeld van de manier waarop de RDW invulling geeft aan de ketensamenwerking. De RDW werkt op professionele wijze met ketenpartners samen. Ketenpartners krijgen de mogelijkheid om inbreng te leveren. Externe partijen zien de RDW met name als een betrouwbare en professionele samenwerkingspartner.

Er is wel nog verbetering mogelijk. Meerdere (keten)partners ervaren dat de RDW de neiging heeft om gericht te zijn op de eigen dienstverlening en vast te houden aan de eigen procedures, en minder gericht is op meedenken met de klant en de keten. Het is een punt van aandacht voor de RDW om de juiste balans te vinden tussen het vasthouden aan de eigen procedures en flexibiliteit en meedenken met partners.

Binnen de RDW bestaan er daarnaast verschillen tussen organisatieonderdelen als het gaat om flexibiliteit en meedenken met klant en keten. Sommige organisatieonderdelen zijn meer gericht op samenwerken, andere hebben deze omslag (nog) niet gemaakt.

## **4.4 Deelconclusies ketensamenwerking**

De RDW is zich bewust van zijn werkomgeving en werkt veelvuldig in ketens samen met andere partijen. De wijze waarop de RDW in ketens samenwerkt draagt bij aan de doeltreffendheid en aan de doelmatigheid. Ketensamenwerking stelt de RDW in staat om de dienstverlening af te stemmen op de wens van ketenpartners, waardoor ketens beter kunnen functioneren. Daarnaast leidt ketensamenwerking tot meer kennisvergaring bijvoorbeeld over nieuwe ontwikkelingen in het veld.

Ketenpartners geven aan dat de omgevingsgerichtheid van de RDW in de evaluatieperiode is gegroeid. De RDW wordt gezien als open, betrouwbaar en deskundig. Er is wel nog verbetering mogelijk. De RDW wordt steeds meer gevraagd om verantwoordelijkheid te nemen over overheidsbrede dienstverlening in ketens. Meerdere (keten)partners ervaren dat de RDW nog de neiging heeft om gericht te zijn op de eigen dienstverlening en vast te houden

---

<sup>26</sup> Concept programmaplan MERK (versie 0.4), RDW, 2016.

# Andersson Elffers Felix

aan de eigen procedures, en minder gericht is op flexibel meedenken met de klant en de keten. Het is een punt van aandacht voor de RDW om de juiste balans te vinden tussen flexibiliteit en meedenken met partners, en het vasthouden aan de eigen procedures. Binnen de RDW bestaan er daarnaast verschillen tussen organisatieonderdelen als het gaat om flexibiliteit en meedenken met klant en keten.

De RDW erkent dat er behoefte is aan meer focus op de (keten)samenwerking en heeft naar aanleiding van signalen van ketenpartners onder meer het project Modernisering Erkenningen (MERK) gestart. Dit initiatief zou breder in de RDW uitgerold kunnen worden, om ervoor te zorgen dat de verschillen binnen de RDW op dit vlak verminderd worden.

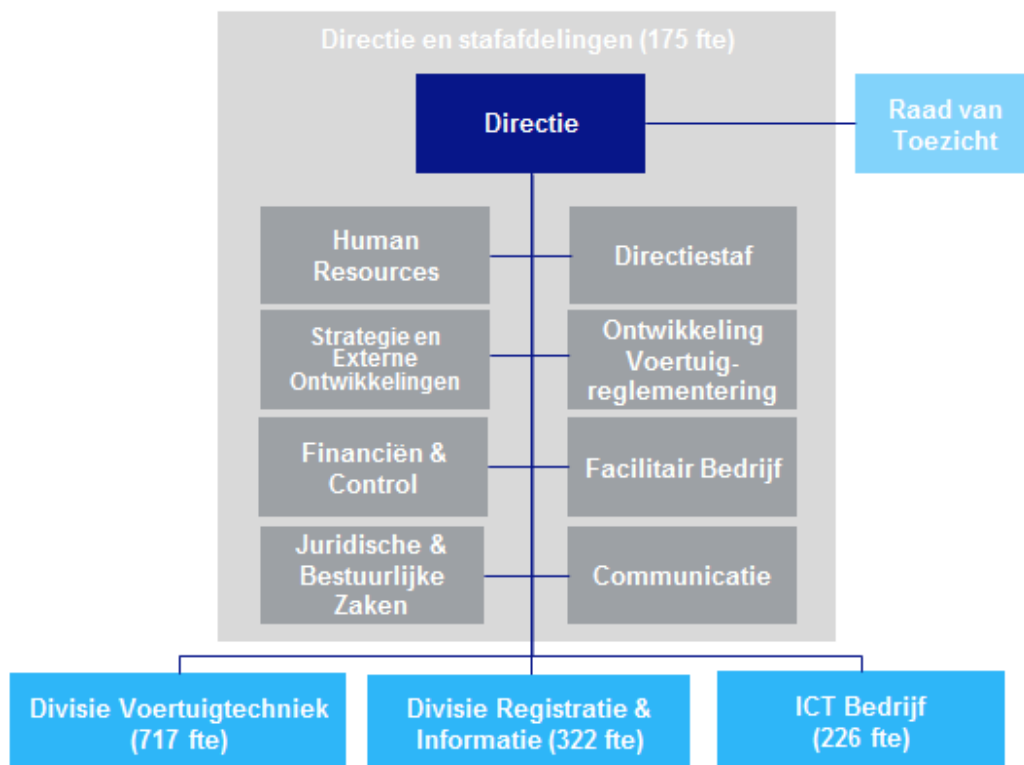
Het groeiende belang van internationale ketensamenwerking wordt steeds meer onderkend door de RDW. De RDW wordt internationaal gewaardeerd om zijn betrokkenheid en kennis. Daarnaast heeft de RDW een relatief onafhankelijke inbreng door zijn positie als klein land met weinig auto-industrie en door het testcentrum in eigen huis.

Door het nemen van initiatieven (zoals EUCARIS) vergroot de RDW zijn zichtbaarheid en invloed op het internationale toneel. Hierdoor kan de RDW doeltreffender opereren: de organisatie is beter dan vroeger op de hoogte van internationale beleidsontwikkelingen en kan daar dus eerder op inspelen. Ook is de RDW in staat om namens Nederland invloed uit te oefenen op internationaal beleid, met name als het gaat om typegoedkeuringen. Deze invloed kan nog vergroot worden dooreen goede afstemming en samenwerking met het ministerie van IenM in internationale gremia. Door gesprekspartners wordt genoemd dat het ministerie wel voldoende kennis en capaciteit moet behouden om de rol op internationale beleidsdossiers actief op te pakken met de RDW.

## 5 Organisatie en processen

### 5.1 Ontwikkelingen in de organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de RDW is weergegeven in Figuur 4. De organisatie is opgebouwd uit een tweekoppige directie, acht stafafdelingen en drie lijnafdelingen: Divisie Voertuigtechniek (VT), Divisie Registratie & Informatie (R&I) en het ICT Bedrijf. Het ICT Bedrijf staat als lijnafdeling centraal gepositioneerd in de bedrijfsvoering van de RDW.



Figuur 4: Organogram RDW

# Andersson Elffers Felix

In het Directiereglement RDW staat de rol van de directie beschreven.<sup>27</sup>

De directie is belast met de dagelijkse leiding van de RDW. De directie is het directe aanspreekpunt voor de minister voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie en strategie. De directie bestaat uit de Algemeen Directeur en de Directeur Bedrijfsvoering. Daarnaast bestaat er een Managementteam (MT), waarvan deel uitmaken:

- De divisie manager Voertuigtechniek (VT)
- De divisie manager Registratie en Informatie (R&I)
- De manager ICT Bedrijf
- Hoofd Financiën en Control (F&C)
- Hoofd Juridische en Bestuurlijke Zaken (JBZ)
- Hoofd Human Resources (HR)
- Hoofd Communicatie
- Hoofd Strategie en externe ontwikkelingen (SEO).

Het hoofd van Facilitair Bedrijf (FB) en het hoofd van Ontwikkeling Voertuigreglementering (OVR) vervullen een adviesfunctie voor het MT.

De Raad van Toezicht is als intern toezichtorgaan gericht op de algemene gang van zaken en kijkt daarbij naar het belang van de RDW en alle daarbij betrokken belanghebbenden.

In de evaluatieperiode zijn in deze algemene organisatiestructuur geen veranderingen doorgevoerd. Binnen de divisies en afdelingen heeft in de evaluatieperiode wel een aantal organisatieveranderingen plaatsgevonden.

## Structuurwijziging VT (V10)

De grootste verandering bestond uit een structuurwijziging van de divisie Voertuigtechniek (V10), die in 2012 is geïmplementeerd. De structuurwijziging bestond onder andere uit de volgende maatregelen:

- APK is een eigen organisatieonderdeel geworden, waarbij de regiokantoren zijn gecentraliseerd in een APK Centrum Nederland.
- Keuringsstations (IK) hebben een eigen clusterindeling gekregen om capaciteitsplanning beter te kunnen sturen.
- Typegoedkeuringen, Individueel Keuren Speciaal (IKS) en Ontheffingen zijn geclusterd in de nieuwe afdeling Toelating Toezicht Voertuigen.
- Het management is voor 70% gerouleerd en er is over de gehele divisie een personeelsreductie doorgevoerd van 50 fte.

Het doel van de structuurwijziging was om een meer eenduidige aansturing van de processen te bereiken, de *operational excellence* te verbeteren en de focus te behouden op dienstverlening in het publieke domein.

De structuurwijziging binnen VT is in 2013 geëvalueerd, waarna op enkele onderdelen aanpassingen zijn doorgevoerd. Het belangrijkste ontwikkelpunt dat uit de evaluatie naar voren is gekomen is de verbinding tussen medewerkers en leidinggevenden. In 2014 en 2015 heeft het thema verbinding om deze reden centraal gestaan binnen afdeling VT.

## Aanpassing organisatiestructuur R&I

Ook in de divisie R&I is naar aanleiding van het veranderende takenpakket een kleine aanpassing geweest in de organisatiestructuur in 2014. De structuur van de divisie en de

---

<sup>27</sup> Directiereglement RDW 2015.

# Andersson Elffers Felix

portefeuilles van de managers zijn hierbij licht aangepast en alle medewerkers zijn R&I-breed aangesteld om de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers te vergroten.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

De reorganisaties binnen VT en R&I zijn beide gericht geweest op het borgen en optimaliseren van de uitvoering van bestaande taken, waarmee ze een goede aansluiting hebben op de strategie van de RDW.

Het beeld dat ontstaat uit de gesprekken is dat de organisatiestructuur van de RDW stabiel is, voldoende functioneert en met de reorganisaties binnen de divisies verder is verbeterd. In de gesprekken wordt echter ook aangegeven dat de interne verbinding tussen divisies en afdelingen, mede door de fysieke afstand tussen de locaties, niet vanzelfsprekend van de grond komt. De snelheid van veranderingen in de omgeving vraagt echter om wendbaarheid, flexibiliteit, en aandacht voor procesketens. In een tijd waarbij dienstverlening steeds meer horizontale uitwisseling vraagt, is deze verbinding wel noodzakelijk. De RDW werkt wel aan deze verbinding, onder andere door agile teams waarin de business en ICT samen optrekken en programma's zoals Victor, waarbij VT en ICT gezamenlijk kennis opdoen over Intelligente Transport Systemen (ITS). Het blijven opzoeken van deze verbinding zal in de komende jaren een voortgaande uitdaging vormen.

## **5.2 Sturing op werkprocessen**

De RDW heeft meerdere instrumenten om te sturen op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de werkprocessen.

De Plan-Do-Check-Act-cyclus is grotendeels gebaseerd op het INK-managementmodel. Op basis van de RDW-strategie stelt elke divisie en afdeling A3-plannen op, waarin de strategie wordt vertaald naar de desbetreffende divisie en kwalitatieve en kwantitatieve activiteiten en targets voor dat jaar staan vastgelegd. Elke divisie en afdeling legt de afspraken vervolgens vast in een managementcontract. De voortgang op deze afspraken wordt door de manager of hoofd van de divisie/afdeling per kwartaal gerapporteerd en besproken met de directeur Bedrijfsvoering, het hoofd HR en het hoofd F&C. Indien nodig wordt er tussentijds bijgestuurd.

Om beter te kunnen sturen op de doelmatigheid van werkprocessen is voor diverse units binnen VT en R&I in de evaluatieperiode gewerkt aan input/outputmodellen en de ontwikkeling van meer normen op operationeel niveau. Ook in het ICT Bedrijf wordt gewerkt met kpi's voor het aantal beheeruren per dienst en een functiepuntanalyse voor ICT-projecten.

Binnen de divisie VT zijn vanaf de reorganisatie in 2012 diverse verbeterprogramma's voor de processen gestart. De verantwoordelijkheid hiervoor is belegd bij de afdeling Bedrijfsvoering en Innovatie. Sinds 2015 wordt binnen VT gewerkt met *Lean Six Sigma*, om verdere optimalisatie binnen de werkprocessen te bereiken.

Hoewel er binnen de twee divisies en het ICT Bedrijf op diverse manieren op doelmatigheid van werkprocessen wordt gestuurd, is er geen sprake van een bedrijfsbreed instrument hiervoor. Om dit te verbeteren, is de RDW in 2016 begonnen met het ontwerp van een integraal efficiëntiemodel.

## **Wat is onze bevinding hierbij**

De A3 methodiek zorgt ervoor dat de jaarlijkse prioriteiten en sturing binnen de divisies en afdeling volgen uit de bedrijfsbrede strategie. Op basis daarvan worden weer afspraken

gemaakt met teams en individuele medewerkers over hun bijdrage aan het bereiken van de strategie. Deze werkwijze zorgt voor een goede doorvertaling van de strategie naar de operationele werkprocessen. Daarnaast is er binnen de divisies in toenemende mate aandacht voor sturing op doelmatigheid van de processen. Een verbetering is mogelijk in het integraal sturen op organisatiebrede efficiëntie, waarbij ook de stafafdelingen worden meegenomen. De RDW heeft deze beweging na de evaluatieperiode ingezet.

## 5.3 Ontwikkeling in het systeem van kwaliteitsborging

De RDW hanteert verschillende manieren om de kwaliteit te managen:

- Om de betrouwbaarheid van de gegevens in de RDW registers te garanderen, werkt de RDW met een data governancebeleid en datamanagement volgens de ISO 27001 richtlijnen. De gehele organisatie is ISO 27001 gecertificeerd.
- Voor de divisie R&I zijn de Basis Kenteken Register (BKR) en de Centrale Rijbewijzen en Bromfietscertificaten Register (CRB) audits de belangrijkste kwaliteitswaarborgings-systemen. In de jaren 2011 tot en met 2015 waren de externen van oordeel dat de beheersingsmaatregelen voor de waarborging van de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking rondom de BKR- en de CRB-systemen voldeed aan de gestelde normen.
- Vanaf 2012 behaalde het Klant Contact Centrum (KCC) jaarlijks het ITO-certificaat. Het keurmerk wordt afgegeven als de klantenservice is ingericht vanuit het perspectief van de consument. Naar aanleiding van de aanbevelingen uit de certificering heeft RDW het telefonisch keuzemenu versimpeld en worden klantvragen nu ook via Twitter beantwoord.
- Binnen VT wordt ISO 9001 gehanteerd als kwaliteitssysteem. Daarnaast worden voor bepaalde onderdelen kwaliteitsaccreditaties uitgevoerd. Zo is bijvoorbeeld het RDW Testcentrum ISO 17025 geaccrediteerd, de zwaarste eisen voor de laboratoria van een Europese toelatingsautoriteit. De divisie Voertuigtechniek heeft in de afgelopen jaren geïnvesteerd in het kwaliteitsmanagement. Het kwaliteitshandboek is vereenvoudigd en er wordt gewerkt met kwaliteitscoördinatoren (dit zijn de *black belts* binnen de methodiek *Lean Six Sigma*).

In de evaluatieperiode zijn daarnaast diverse initiatieven geweest om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, waaronder:

- Vanuit het kwaliteitsprogramma APK zijn klanten en belanghebbenden beter betrokken bij de dienstverlening van de RDW.
- De afdeling Toelating & Toezicht Voertuigen startte in de tweede helft van 2013 een pilot voor evaluaties van specifieke opdrachten bij klanten. In 2015 is toegewerkt naar een structurele inbedding.
- Naar aanleiding van de klantmeting in 2013 heeft de afdeling Ontheffingen de taakuitvoering aangepast in samenspraak met klanten. In 2014 en 2015 werkte de afdeling Ontheffingen nauw samen met branchepartijen, wegbeheerders en handhaving om de ontheffingsprocessen te moderniseren.



## Wat is onze bevinding hierbij?

Er is niet sprake van één kwaliteitsborgingsysteem binnen de RDW. De RDW waarborgt de kwaliteit op verschillende manieren, zoals audits, certificeringen of kwaliteitsprogramma, waarbij de klant nauw betrokken is.

## 5.4 Aansturing en beheersing van complexe (ICT-) projecten

De RDW heeft in de evaluatieperiode meerdere grote projecten volgens planning en binnen budget afgerond. De tien grootste projecten en programma's in de evaluatieperiode staan in onderstaande tabel weergegeven (Tabel 3). Alle hadden meerjarige projectkosten van meer dan € 2 mln.<sup>28</sup> Het merendeel van de projecten is gericht geweest op het verder optimaliseren van de bestaande dienstverlening van de RDW. Een aantal projecten betrof nieuwe taken. Voor het derde strategische doel (intern en extern permanent investeren in relaties) zijn geen projecten uitgevoerd waar grote kosten mee gepaard gingen.

**Tabel 3: 10 grootste projecten en programma's 2011-2015**

Project	Strategisch doel 1: Bestaande taken blijven uitvoeren	Strategisch doel 2: Nieuwe taken uitvoeren die het publieke belang dienen	Strategisch doel 3: Intern en extern permanent investeren in relaties
Modernisering Tenaamstelling Voertuigen (MTV)			
Platformonafhankelijkheid/migratie van mainframe naar Winframe (PLOF)			
Berichtenbox			
Technische infrastructuur			
Online Kilometer Registratie (OKR)			
Servicehuis Parkeren			
EDS-Platform			
Nieuwe Rijbewijs Card (NRC)			
Permit (verbeterprogramma proces Typegoedkeuringen)			
Nieuw Handelsregister (NHR)			

Voor projecten met een ICT-component van meer dan € 20 mln of ICT-component van € 5 mln en met een hoog risicoprofiel gold in de evaluatieperiode een rapportageplicht aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In de evaluatieperiode gold dit alleen voor het project PLOF. Dit project is eind 2011 afgerond.

<sup>28</sup> Jaarverslagen 2011-2015, RDW.

Hoewel de meerjarige ICT-component van MTV en OKR boven de € 5 mln lagen, is niet over deze projecten gerapporteerd, omdat deze een laag risicoprofiel hadden, wat een uitsluitingsgrond vormde voor de rapportageplicht.

Over het beheer van de Berichtenbox is niet gerapporteerd, omdat de ICT-component hiervan niet boven € 5 mln uitkomt. Daarnaast is de RDW ook geen opdrachtgever van het beheer van de Berichtenbox en heeft het daarom geen rapportageverantwoordelijkheid.

Sinds 2010 stuurt de RDW de projecten aan volgens de principes van Project Portfolio Management (PPM). Nieuwe projecten worden voorgelegd aan de expertgroep PPM, die fungeert als *project acceptance board*. PPM adviseert het MT RDW over de projecten die binnen een bepaald jaar binnen de projectbegroting vallen. De expertgroep PPM valt onder het RAILS-overleg, waar ook de expertgroepen Architectuur en Sharing & Sourcing (S&S) onder vallen. RAILS heeft als doel om de divisies, het ICT Bedrijf en de stafafdelingen met elkaar te verbinden.

Er is sprake van een kleiner MT (BOM – Bedrijfsvoering Op Maat), waarin afstemming plaatsvindt over projecten (koers, voortgang, aanpassingen). Ook fungeert het BOM als hoogste stuurgroep van grote projecten. Daarnaast wordt de jaarlijkse projectenbegroting goedgekeurd door de Raad van Toezicht en houdt de Raad toezicht op de voortgang en budgettaire ontwikkeling van projecten.

Voor nieuwe projecten wordt door middel van een business case een integrale afweging gemaakt. Per project wordt bekeken of deze voldoet aan de RDW-strategie, of het economisch voordeel oplevert en of het voldoet aan de RDW-architectuur. Afhankelijk van de beschikbare middelen, de capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en de gebruikte techniek of systeem, wordt uiteindelijk een keuze gemaakt om een project wel of niet op te nemen in de portefeuille. Per kwartaal wordt een voortgangsrapportage gemaakt van alle RDW-projecten.

In alle projecten maakt de RDW gebruik van een eigen projectmethodiek, gebaseerd op Prince II. In het afgelopen jaar is de RDW daarnaast begonnen met een agile werkwijze in het ICT Bedrijf. Door deze aanpak werkt ICT nauwer samen met de business in multidisciplinaire teams, waarin telkens kleine delen functionaliteit worden opgeleverd en getest.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

In de evaluatieperiode heeft het Project Portfolio Management zich verder ontwikkeld en is het een vast onderdeel geworden van de bedrijfsvoering. De ontwikkelde projectbeheersing heeft geleid tot een succesvolle afronding van meerdere complexe projecten, zonder dat de continuïteit van de ICT-voorzieningen daar onder geleden heeft (zie ook paragraaf 5.6).

In het eindrapport van de onderzoekscommissie grote ICT-projecten (commissie Elias) wordt het project PLOF van de RDW genoemd als succescasus, die als enige van de onderzochte projecten binnen planning en budget gerealiseerd is. Dit toont volgens de commissie aan dat de projectbeheersing van de RDW goed is, mede door beheersing van het technische proces en de maturiteit van de RDW-organisatie.<sup>29</sup> Als overige succesfactoren worden in meerdere gesprekken de beperkte politieke druk en de sterke inhoudelijke betrokkenheid van het MT bij de projecten genoemd.

<sup>29</sup> Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid, Commissie Elias, 2014.

## 5.5 Innovatief vermogen

De snelle ontwikkelingen in de ICT, de voertuigbranche, de klantwensen en wet- en regelgeving, vragen om flexibiliteit en innovatief vermogen van de RDW. De RDW werkt op diverse manieren aan de vertaling van deze externe ontwikkelingen naar de interne bedrijfsvoering:

- De afdeling Strategie en Externe Ontwikkelingen (SEO) is verantwoordelijk voor het signaleren en agenderen van externe ontwikkelingen en de vertaling hiervan naar de strategie en bedrijfsvoering. SEO treedt op als adviseur richting de divisies en afdelingen.
- Binnen de divisie Voertuigtechniek is daarnaast een eigen afdeling Bedrijfsvoering en Innovatie ingericht om ontwikkelingen in business intelligence, risicogestuurd toezicht, ITS en *big data* te vertalen naar de interne processen.
- Het ICT- Bedrijf werkt sinds 2010 in Samenwerking Noord samen met 24 (semi)overheidsorganisaties op het gebied van ICT om kennis over ICT uit te wisselen en het innovatief vermogen te waarborgen.
- Bij grote thema's wordt door middel van Rainbow-teams vanuit meerdere disciplines een trendonderzoek uitgevoerd, waarvan de bevindingen in het MT worden gepresenteerd. Vervolgens worden de gekozen speerpunten uitgewerkt door teams met steeds meer mensen dieper in de organisatie. Op deze manier is er zowel op directie- en MT-niveau als bij de uitvoerende medewerkers voldoende kennis van en draagvlak voor de veranderingen.
- De RDW is allianties aangegaan met onderzoeksbureaus zoals TNO en Stichting wetenschappelijk onderzoek verkeersveiligheid.
- De RDW is op management- en directieniveau gericht op het volgen van externe ontwikkelingen, en treedt hierover in gesprek met partners uit het veld. Een voorbeeld hiervan is de RDW Toekomstverkenning sessie met stakeholders in 2015.<sup>30</sup>
- Op internationaal niveau is de RDW, dankzij haar internationaal zichtbare positie, in staat om nieuwe regelgeving tijdig te signaleren en hierop in te spelen.

In de evaluatieperiode heeft de RDW meerdere innovatieve projecten succesvol afgerond. Veelgenoemde voorbeelden zijn de transitie richting chipkaart voor zowel het rijbewijs als het kentekenbewijs. Daarnaast zijn meerdere innovaties doorgevoerd die de (online) dienstverlening en gegevensverstrekking van de RDW hebben verbeterd.

### **Wat is onze bevinding hierbij?**

De RDW opereert omgevingsbewust en heeft diverse mechanismes om externe ontwikkelingen te vertalen naar strategie en de interne bedrijfsvoering. Uit de gesprekken blijkt dat alle niveaus in de organisatie bewust bezig zijn met de externe ontwikkelingen, hier veel kennis van hebben en gretig zijn om hierin voorop te lopen. Ook stakeholders erkennen dit en geven aan de RDW te zien als een organisatie die goed op de hoogte is van (technische en beleidsmatige) ontwikkelingen en hier goed op in weet te spelen.

Tijdens de evaluatieperiode heeft de RDW meerdere innovaties doorgevoerd, zonder dat de overige werkprocessen daar onder hebben geleden. Dit laat zien dat er binnen de organisatie voldoende flexibiliteit en absorptievermogen aanwezig is.

## 5.6 Continuïteit ICT-voorzieningen

ICT vormt de kern van de dienstverlening van de RDW en speelt door digitalisering van voertuigen een alsmaar grotere rol. De RDW heeft in vergelijking met andere

<sup>30</sup> Toekomstverkenning (visuele notulen) RDW, 2015.

overheidsorganisaties een groot eigen ICT Bedrijf, waarin ruim 600 systemen worden beheerd. Naast het vaste medewerkersbestand wordt het bedrijf ondersteund door een flexibele schil van externen.

Het ICT Bedrijf wordt intern als een bedrijf aangestuurd en sluit SLA's/contracten af met de divisies en afdelingen. Voor alle ICT-contracten zijn in 2010 contractbeheerders en –managers benoemd. Sindsdien is de opvolging en borging van de afspraken in de contracten beter geborgd.

Met het project PLOF is het interne ICT-platform in 2011 gemigreerd van Mainframe, dat een eindige levensduur had en niet gebaseerd was op open standaarden, naar Winframe, dat meer mogelijkheden biedt voor flexibiliteit en toenemende digitale dienstverlening. Sinds de invoering van WinFrame voldoet deze ruimschoots aan de beschikbaarheidsnorm van 99%.

In 2010 is het ICT Bedrijf van RDW gecertificeerd conform ISO 27001, een internationale standaard voor informatiebeveiliging. Begin 2013 is deze certificering uitgebreid naar alle afdelingen van de RDW. Hiermee is invulling gegeven aan het bijgestelde Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst (VIR). Sindsdien wordt de RDW jaarlijks geaudit op de ISO 27001-processen. Naast de ISO-certificering worden jaarlijks diverse andere audits uitgevoerd, op het Basis Kentekenregister en het Centrale Rijbewijzen- en Bromfietscertificaten Register. Uit deze audits volgt dat de systemen voldoen aan de daaraan gestelde normen.

In 2011 zijn de eerste kpi's vastgesteld, om transparanter aan te tonen wat de prestaties van het ICT Bedrijf zijn. Vanaf 2013 wordt er op deze kpi's gerapporteerd. De targets van het ICT-Bedrijf zijn divers en betreffen onder andere een klanttevredenheidsoordeel van minimaal een 7 en overige prestatie-indicatoren op het gebied van dienstverlening.

Uit de kwartaalrapportages Service Management blijkt dat, ondanks een toenemend aantal transacties, het aantal ernstige storingen sinds 2011 een dalende trend vertoont.<sup>31</sup> Elke ernstige storing wordt nader geanalyseerd, om de oorzaak te ontdekken en deze in het vervolg te kunnen voorkomen.

Periodiek wordt door een externe partij (Gartner) een benchmark uitgevoerd waarin de kosten en diensten van het ICT Bedrijf van RDW worden vergeleken met vergelijkbare organisaties.<sup>32</sup> Uit de evaluaties kwam naar voren dat de ICT-kosten van de RDW in 2011 en 2013 11-22% hoger lagen dan de kosten bij vergelijkbare organisaties. In 2015 heeft de RDW de ICT-kosten sterk omlaag weten te brengen tot 4% onder het benchmarkgemiddelde. Gartner constateert dat dit mede te danken is aan het toepassen van de agile aanpak en de kleiner geworden afstand tussen business en ICT.

Uit de benchmarks van Gartner volgt ook dat de service levels op alle gebieden gemiddeld of hoger zijn geweest dan bij vergelijkbare organisaties.

Binnen de systemen van de RDW, legt het berichtenverkeer via de Berichtenbox een groot beslag op de capaciteit. Het aantal gebruikers van de Berichtenbox is toegenomen van 54.000 in het begin van 2011 naar 2,8 mln eind 2015. Hiermee levert de RDW met het beheer en exploitatie van de Berichtenbox een belangrijke bijdrage aan de Rijksbrede Generieke Digitale Infrastructuur (GDI). Sinds de aansluiting van de Belastingdienst op de Berichtenbox in 2013 is

<sup>31</sup> Kwartaalrapportage Service Management Q4, RDW, 2015.

<sup>32</sup> Multi-year IT Efficiency Study, Gartner, 2012,2014 en 2016.

het aantal te verwerken berichten verder toegenomen. Met het toenemende berichtenverkeer lopen de systemen steeds vaker tegen de grenzen aan. Grote gebruikers, zoals de Belastingdienst, geven aan graag een oplossing te zien die meer toekomstbestendig is. Bij de juridische overdracht van de Berichtenbox aan Logius in 2011 is afgesproken dat de RDW voor de continuïteit nog drie tot vijf jaar de exploitatie en het beheer op zich zou nemen. In het voorjaar van 2016 zouden afspraken gemaakt moeten zijn over de loskoppeling van de Berichtenbox van de IT-infrastructuur van de RDW en de overdracht ervan naar Logius. Tot op heden zijn de partijen echter nog niet tot een nieuwe afspraak gekomen vanwege redenen buiten de invloedssfeer van de RDW.

De vergrijzing in het personeelsbestand, krimp op de arbeidsmarkt en het beschikbaar komen van veel standaarddiensten in de markt, maken dat het bewust nadenken over het uitbesteden van ICT-diensten actueel is. De servicedesk, het beheer van de computervloeren en het storage beheer zijn reeds uitbesteed. Binnen het ICT Bedrijf is in 2014 een formele sourcingstrategie opgesteld om ook in de toekomst een goede afweging te kunnen maken over het wel of niet uitbesteden. Momenteel wordt er nagedacht over het outsourcen van het SAP-platform, maar hier is nog geen formeel besluit over genomen.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

In de afgelopen jaren is gewerkt aan het verbeteren van de continuïteit van de ICT-dienstverlening. Mede door de migratie naar Winframe is de basis verder op orde gebracht. Uit de rapportage op de kpi's, de kwartaalrapportage over het Service Management en de Gartner benchmarks blijkt dat de kwaliteit van de ICT-dienstverlening gemiddeld of bovengemiddeld goed op orde is. Wel toont de Gartner-benchmark aan dat de hoeveelheid personeel dat ingezet werd op ICT aan het begin van de evaluatieperiode boven het benchmarkgemiddelde lag. Gartner gaf aan dat de prijs/kwaliteit verhouding in 2011-2013 met name op de vlakken applicatieontwikkeling en business intelligence ruimte bood voor optimalisatie door bijvoorbeeld het terugbrengen van het aantal applicaties.<sup>33</sup> Na 2013 is de doelmatigheid van de ICT-dienstverlening, mede door de toepassing van een agile werkwijze, sterk verbeterd. Terwijl de kwaliteit van de geleverde diensten in 2015 nog steeds gemiddeld of bovengemiddeld was, lagen de kosten in dat jaar onder het gemiddelde bij vergelijkbare organisaties.

In gesprekken wordt het beheer van de Berichtenbox aangeduid als de meest bedrijfsvreemde activiteit die RDW uitvoert. De geplande overdracht van het beheer van de Berichtenbox zal de ICT-organisatie van de RDW ontlasten en ruimte maken voor verdere optimalisaties en innovaties binnen het kader van de wettelijke taken. Gezien de grote rol van de Berichtenbox in de Generieke Digitale Infrastructuur is het van belang dat de partij die het beheer en exploitatie overneemt hier voldoende op voorbereid is en erop toegerust is om een vergelijkbaar dienstverleningsniveau waar te maken bij een alsmaar groeiend berichtenverkeer. Het maken van goede afspraken over de overdracht van het beheer van de Berichtenbox in het komende jaar is essentieel om de continuïteit van de ICT-dienstverlening ook in de toekomst te kunnen garanderen.

## **5.7 Deelconclusies organisatie en processen**

De RDW heeft in de afgelopen vijf jaar diverse stappen gezet in de organisatiestructuur, werkprocessen en ICT-voorzieningen die hebben bijgedragen aan het doelmatiger en doeltreffender opereren van de organisatie.

---

<sup>33</sup> Multi-year IT Efficiency Study, Gartner, 2014.

De reorganisatie binnen divisie Voertuigtechniek heeft door de focus op *operational excellence* en de efficiënte inrichting van processen bijgedragen aan de doelmatigheid van de uitvoering van bestaande taken. In de komende jaren vraagt de snelheid van verandering in de omgeving om horizontale uitwisseling tussen divisies en afdelingen. Hoewel er diverse initiatieven lopen om meer verbinding tussen de divisies en afdelingen te bereiken, is dit tot op heden slechts op projectbasis en blijft het structureel opzoeken van deze verbinding een uitdaging in de van oorsprong via verticale lijnen aangestuurde organisatie.

In de evaluatieperiode zijn stappen gezet in het verder verbeteren van de sturing op werkprocessen en de projectbeheersing. Meerdere grote projecten zijn binnen planning en budget afgerond en hebben bijgedragen aan het verder op orde brengen van de basis.

Tegelijkertijd heeft de RDW ook vernieuwingen doorgevoerd. Hierbij opereert de organisatie omgevingsbewust, is goed op de hoogte van externe ontwikkelingen en weet deze te vertalen naar de interne strategie en bedrijfsvoering. De RDW wordt ook door stakeholders gezien als innovatieve organisatie. Grote vernieuwingen, zoals de rijbewijs- en kentekencard, worden doorgevoerd zonder dat de dagelijkse werkprocessen daar onder lijden. Ook nieuwe taken, zoals de Online Kilometer Registratie of het Servicehuis Parkeren heeft de RDW succesvol opgenomen in de bedrijfsvoering. Dit toont aan dat de organisatie en de medewerkers voldoende flexibiliteit en absorptievermogen hebben om met de snel veranderende externe omgeving om te gaan.

Hoewel er geen sprake is van één kwaliteitsmanagementsysteem binnen de organisatie, waarborgt de RDW de kwaliteit van het werk op verschillende manieren, zoals audits, certificeringen en kwaliteitsprogramma's waarbij de klant nauw betrokken is.

De ICT-voorzieningen hebben de overeengekomen service levels gehaald en het aantal storingen is gedaald, waarmee de doelmatigheid van de organisatie is bevorderd. De migratie van Mainframe naar Winframe heeft daarnaast de ICT-voorzieningen toekomstbestendig gemaakt. Benchmarks tonen aan dat de ICT-organisatie van de RDW over de gehele lijn gemiddelde of bovengemiddelde kwaliteit levert. Om de doeltreffendheid van de organisatie ook in de toekomst te garanderen, is het van belang om op korte termijn afspraken te maken over de overdracht van de Berichtenbox, om de ICT-organisatie van de RDW te ontlasten en ruimte te maken voor verdere optimalisaties en innovaties binnen het kader van de wettelijke taken.

## 6 Financiën en bedrijfsvoering

### 6.1 Financiële sturing en risicobeheersing

In deze paragraaf beschrijven we de wijze van begroten, verslaglegging en controle, en de ontwikkelingen hierbinnen in de evaluatieperiode.

De kaderwet zbo's bevat bepalingen over het financieel toezicht, zoals het opstellen van een begroting. In de Wegenverkeerswet alsmede de Regeling en Beleidsregels Sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer staan de bepalingen over het financieel toezicht verder uitgewerkt.

#### **Begroting**

Het begrotingsproces start met een begrotingsinstructie. De voorstellen van de divisies en staven worden afgestemd met de decentrale divisiecontrollers in het Controlleroverleg. Vervolgens worden de plannen, met afspraken over kosten en tariefontwikkeling, besproken met het MT RDW. Daarna worden de tarieven voorgelegd aan de branche en de providers. Deze tarieven worden in het Financiën Meerjarenbeleidsplan (FMB) voor het daaropvolgende jaar aan het ministerie aangeboden. Het FMB vereist instemming van de Raad van Toezicht en goedkeuring van de minister. Parallel hieraan worden afdelings- en divisiebegrotingen gemaakt en door de directie RDW goedgekeurd. De directie en het afdelingsmanagement tekenen ten slotte managementcontracten met daarin opgenomen ook de afdelingsbudgetten.

#### **Verslaglegging en controle**

Elke maand wordt op hoofdlijnen verslag gedaan aan het MT RDW van de ontwikkelingen in opbrengsten, kosten, projecturen en aantallen FTE en inleen. Elk kwartaal wordt uitgebreider verslag gedaan van de financiële- en (ICT)-projectontwikkelingen. Het financiële verslag gaat over de resultaten, de balans met uitwerking van een eindejaarsprognose, de debiteurenontwikkeling, investeringen en een paragraaf over de fte-ontwikkeling. Deze stukken gaan ook naar de Raad van Toezicht. Drie keer per jaar worden de kwartaalcijfers en de voortgang van de afdelingsplannen besproken met de directie, directiestaf, hoofden F&C en HR.

Het jaarverslag wordt gecontroleerd door de externe accountant en besproken met de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. Nadat met het jaarverslag is ingestemd door de Raad van Toezicht wordt het jaarverslag ter goedkeuring verzonden aan de minister. Aanbevelingen van de interne en externe accountant ten aanzien van de interne beheersing (financieel proces en IT) en voortvloeiend uit de eindejaarscontrole worden binnen het jaar opgelost.



# Andersson Elffers Felix

De afdeling Administratieve Organisatie/Interne Controle voert audits uit in samenwerking met medewerkers van de RDW en de externe accountant gebruikt de uitkomsten van deze audit voor zijn werkzaamheden. De belangrijkste financiële audits zijn de financiële audit (m.n. controle jaarrekening, afgiften BTW) en de controles gericht op recht- en doelmatigheid. Met de auditcommissie wordt gesproken over de bevindingen uit de audits. De bevindingen worden omgezet in actiepunten en uitgezet bij de verantwoordelijken van de afdelingen voor het uitvoeren van de actiepunten. De afdeling AO/IC bewaakt de voortgang.

De RDW hanteerde in de evaluatieperiode geen Reglement financieel beheer, maar is wel bezig een dergelijk reglement op te stellen. Wel is er sinds 2000 een Treasury-statuut, waarin enkele richtlijnen staan met betrekking tot de boekhouding, inzet van reserves, omgang met risico's, en gedrag van medewerkers hieromtrent. Hierop wordt toezicht gehouden door de Raad van Toezicht alsmede door de directie.

Voor de projecten wordt gebruik gemaakt van een projectenbegroting. Als de projecten niet binnen begroting dreigen te komen dan wordt ingegrepen in de projectbegrotingen. Elke twee weken is er bedrijfsvoeringsoverleg en wordt de voortgang van de projecten besproken. Hierdoor kan tijdig worden bijgestuurd indien nodig.

Vanwege de relatief grote investeringen in de ICT-systemen is in de jaren van dit onderzoek gewerkt met de expertgroep Project Portfolio Management (PPM), zie ook hoofdstuk 5.

## Tarieven en efficiëntie

Tarieven worden vastgesteld per product. De RDW is gehouden aan een gematigd tariefbeleid. Dit houdt in dat de kostendekkendheid van alle taakclusters zich moeten begeven tussen de 95% en 105%. Indien een cluster meer dan 105% kostendekkend is, dan is dit voor de RDW aanleiding om te kijken naar verlaging van de tarieven. Indien een cluster minder dan 95% kostendekkend is, dan moet door de RDW een efficiëntieslag gemaakt worden. Indien dit onvoldoende mogelijk is kan een tariefverhoging plaatsvinden.

Om tot een tarievenvoorstel te komen maakt de RDW gebruik van een kostprijs-calculationmodel. In het Besluit aandachtspunten voor de accountantscontrole Dienst Wegverkeer staat opgenomen dat een externe accountant de kostprijscalculatie moet beoordelen. De externe accountant beoordeelt of kosten en opbrengsten per taakcluster in de administratie zijn toegerekend op basis van het vastgestelde kostprijsmodel.

De RDW heeft inzicht in de kostprijs per product bij nieuwe producten, en zicht op de kostendekkendheid per taakcluster. De kostprijs per product wordt niet jaarlijks opnieuw gecalculerd. De RDW houdt zicht op de kosten onder meer door dit kostprijscalculatiemodel. Daarnaast houdt de RDW zicht op de (ontwikkeling van de) efficiëntie. Hiervoor werkt de RDW met normtijden. Waar dit niet kan, wordt gewerkt met benchmarkonderzoeken (bijvoorbeeld voor het onderhoudswerk binnen het ICT Bedrijf). De RDW werkt aan verfijning en bijstelling van de normtijden.

De operationele efficiëntie wordt veelal gemeten aan de hand van normtijden en werkelijk bestede uren van medewerkers. De efficiëntiemeting vindt plaats per divisie en verschilt hiermee ook per divisie op punten. De efficiëntie op strategisch niveau (dus RDW-breed) wordt daarentegen gemeten aan de tariefontwikkeling. Hierbij gaat de RDW uit van tariefmutatie minus prijspeilmutatatie (inflatie). Bijvoorbeeld, bij gelijkblijvende tarieven en een inflatie van 2% realiseert de RDW volgens eigen berekening een efficiëntiewinst van 2%.

## Ontwikkelingen

Eind 2015 heeft de RDW aan Berenschot gevraagd hoe meer grip op de efficiëntie van afdelingen, divisies en staven te krijgen en een integrale RDW-monitor voor productiviteit en

efficiency te ontwikkelen. Momenteel wordt efficiëntie op operationeel niveau berekend door de individuele divisies, wat per divisie op een andere manier gebeurt. De sturing op tactisch niveau gaat lopen via de divisie specifieke stuurgetallen. Op strategisch (RDW-breed) niveau wordt efficiëntie berekend op basis van de gemiddelde tariefontwikkeling. Het kostprijs calculatiemodel berekent de kostendekking per taakcluster. Met dit model worden de kosten op taakclusterniveau en sub-clusterniveau herleid naar afdelingsniveau en divisieniveau, met uitzondering van de structurele belastingkop die hoort bij het taakcluster afgifte documenten.

In het huidige model van de RDW worden de operationele en strategische efficiëntie los van elkaar gemonitord. Hierdoor is niet zichtbaar hoe de efficiëntie op divisieniveau gerelateerd is aan de gemiddelde tariefontwikkeling. De RDW werkt nu toe naar een nieuwe monitor teneinde de operationele modellen als instrument te gebruiken om de gemiddelde tariefontwikkeling te beheersen.

De RDW heeft in 2015 samen met PwC gewerkt aan het verbeteren van het prognose- en begrotingsproces, waarmee de RDW realistischer prognoses zal gaan maken. De RDW maakte in de evaluatieperiode over het algemeen conservatieve prognoses. Zo was er bijvoorbeeld in 2015 een overschot terwijl er een tekort was geraamd (zie ook paragraaf 6.2).

De strategie van de financiële functie binnen de RDW is herijkt. Dit heeft geleid tot meer duidelijkheid over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Afgesproken is dat de controllers de functie vervullen van tegenkracht voor de plannen van de divisies. Dit traject heeft onder andere geresulteerd in een Gedragscode financiële functie. Deze verandering is nog steeds in ontwikkeling, mede gezien het bewustwordingsproces bij medewerkers dat hierbij een rol speelt.

De reserves van de RDW zijn de afgelopen jaren gegroeid vanwege de positieve bedrijfsresultaten (zie ook de volgende paragraaf). De reserves zijn daardoor uitgekomen boven het gestelde maximum aan de structurele reserve van 20% van het balanstotaal. In 2013 tot en met 2015 is daarom met het ministerie afgesproken de reserve beleidsinitiatieven te verhogen.<sup>[1]</sup> De RDW is momenteel bezig inzicht te verwerven in de gewenste minimale en de maximale omvang van de structurele reserve. In het licht hiervan zet de RDW in op het meer structureel in kaart brengen van de risico's. Een onderbouwde analyse van de structurele reserve passend bij het verwachte risicoprofiel, zal input zijn voor een gesprek met het ministerie van IenM. Inmiddels ligt er een nota 'advies normering structurele reserve', waarin de RDW aangeeft hoe de organisatie de structurele reserve wil koppelen aan een risicoprofiel en wat het effect hiervan zou zijn op de (minimale en maximale) omvang van de reserve.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

De RDW creëert voldoende transparantie om intern goed zicht te hebben op de financiële gesteldheid. Daarnaast organiseert de RDW het proces dusdanig dat dit mogelijkheden biedt om, indien nodig, tussentijds bij te sturen. In 2013 was bijvoorbeeld de totale omzetverwachting gedurende het eerste half jaar lager dan begroot. De RDW nam daarom voor de zomer van 2013 maatregelen om ambities te versoberen en zo de verliezen te beperken. Op basis van de interviews en de documenten is de conclusie dat de RDW de *planning & control* (p&c)-cyclus en de sturingsmogelijkheden voldoende ontwikkelt om zicht te blijven houden op de financiën en zo nodig bij te sturen.

<sup>[1]</sup> De RDW heeft in het FMB 2016-2020 aangegeven dat de overreserve door de RDW gebruikt wordt voor de financiering van de implementatie van de nieuwe APK-richtlijn en de EU-kaderverordeningen voor 2/3-wielers, land- en bosbouwvoertuigen en 4-wielers, LRV regulier, een 'structuurversterkend programma' voor RDW-systemen en voor tariefverlaging.

De externe accountant heeft alle jaren goedkeuring gegeven op het jaarverslag en de recht- en doelmatigheidscontroles. De Raad van Toezicht heeft tevens ingestemd. Dit proces geeft voldoende informatie voor het ministerie om goed zicht te hebben op de financiële gesteldheid van de RDW. Het ministerie heeft de jaarrekeningen, de FMB's, de begrotingen en de tariefvoorstellen in de evaluatieperiode goedgekeurd. Uit de gesprekken en verslagen komt verder naar voren dat de relatie tussen de RDW en de directie Financiën, Management en Control (FMC) van het ministerie open en transparant is. De RDW en het ministerie kunnen ervan op aan dat men elkaar tijdig informeert over belangrijke financiële kwesties.

De RDW heeft gewerkt aan het verbeteren van het instrumentarium voor financieel beleid, planning en control. De rolinvulling van de financiële functie binnen de RDW is verhelderd, en hiervoor wordt ook gewerkt aan een Reglement financieel beheer. Daarnaast worden sinds 2015 de prognose- en begrotingsprocessen verbeterd, om deze accurater te maken. Verder wordt gewerkt aan het beter in kaart brengen van de risico's. De risicoanalyse die begin 2016 is gemaakt moet een directe koppeling krijgen met de structurele reserve. Deze ontwikkelingen laten zien dat de RDW bewust en proactief bezig is de (financiële) sturing zo goed mogelijk in te richten en te (blijven) verbeteren.

De operationele en strategische efficiëntie worden grotendeels onafhankelijk van elkaar gemonitord in de huidige planning & control cyclus. Voor de strategische efficiëntie ging de RDW gedurende de evaluatieperiode uit van de tariefontwikkeling. Inmiddels wordt gewerkt aan een nieuwe (RDW-brede) efficiëntiemonitor die de operationele efficiëntiemodellen op divisieniveau en de strategische efficiëntie met elkaar moet verbinden.

## 6.2 Financiële ontwikkeling

### 6.2.1 Ontwikkeling in de kosten, opbrengsten en het exploitatiesaldo

De ontwikkeling in het exploitatiesaldo van de RDW wordt weergegeven in **Tabel 4**.

**Tabel 4: Exploitatiesaldo 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
Exploitatiesaldo	-€ 746	€ 258	€ 1.360	€ 3.479	€ 9.871

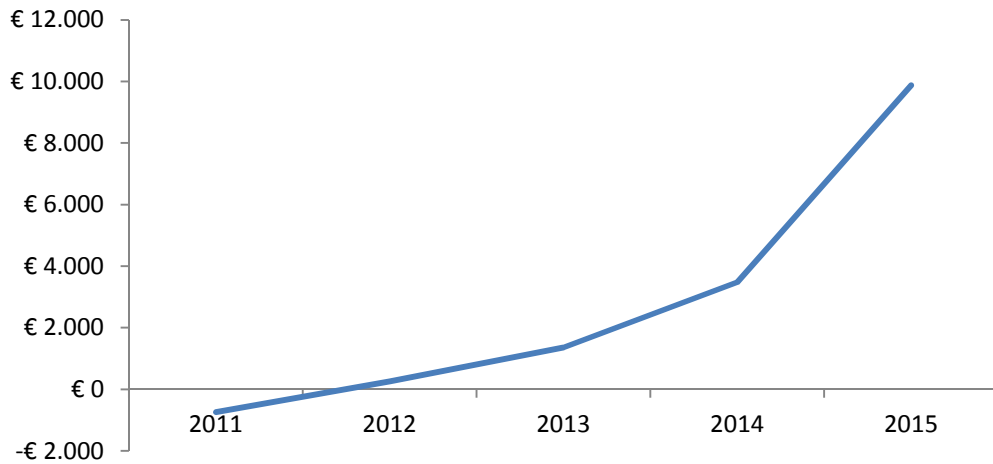
Bovenstaande tabel geeft het exploitatieoverzicht weer voor onttrekking of toevoeging aan reserves; dus enkel de totale omzet minus de totale kosten.

Het exploitatieresultaat kwam in 2011 uit op een tekort. Enerzijds was er een meevaller in de overige inkomsten door de overdracht van de Berichtenbox en anderzijds was er een kostenstijging inzake de uitvoerverklaring en is de Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) -voorziening herijkt. In 2012 werd de economische crisis voelbaar. De omzet daalde door een daling van de parallelimporten van voertuigen (en daarmee een daling in het aantal kentekenonderzoeken) en een daling van het aantal APK-keuringen. De daling bij de afgifte van goederen is beperkt gebleven door een toename van het aantal schorsingen. De nieuwe tariefstructuur bij Typegoedkeuringen heeft geleid tot stijging van de omzet door een verbeterde doorberekening van de gemaakte kosten. In 2013 werden de gevolgen van de recessie voor de autoverkopen in volle omvang zichtbaar. Het omzetverlies werd beperkt door incidentele projectopbrengsten uit de opschaling van de Berichtenbox. Tevens nam de RDW halverwege 2013 maatregelen om minder uit te geven aan inhuur. Met name de onverwacht hoge autoverkopen én aantallen importen en de fiscale maatregelen, zoals aanpassing van de bijtelling in 2016 en fiscaal aantrekkelijk import van voertuigen, hebben

# Andersson Elffers Felix

geleid tot een stijging van de omzet van het kentekenonderzoek en de afgifte van documenten in 2014 en 2015.

Figuur 5 geeft de stijging van het exploitatiesaldo tussen 2011 en 2015 grafisch weer.



**Figuur 5: Exploitatiesaldo 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

## De ontwikkeling van de kosten

De totale kosten zijn nagenoeg gelijk blijven in de periode tussen 2011 en 2015 en lagen rond de € 195 mln (Tabel 5).

**Tabel 5: Totale kosten 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
Totale kosten	€ 195.591	€ 186.165	€ 185.680	€ 189.965	€ 195.160

De uitsplitsing van de kosten per kostensoort en per cluster is opgenomen in bijlage 5 is te zien dat het aandeel van de kosten voor salarissen en wachtgeld is toegenomen van 46% van de totale kosten in 2011 tot 50% in 2015.

## De ontwikkeling van de omzet

De totale omzet is gestegen met 5% tussen 2011 en 2015 (Tabel 6).

**Tabel 6: Totale omzet 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
Totale omzet	€ 194.701	€ 186.291	€ 187.014	€ 193.439	€ 205.062

De uitsplitsing van de omzet is opgenomen in bijlage 5. Daarin is te zien dat de afgifte van documenten de grootste omzet genereert; het aandeel hiervan in de totale omzet is wel gelijk gebleven. De omzet van de opgedragen taken groeide het hardst, namelijk met 80%. Het aandeel groeide van 1% van de totale omzet naar 2%.

In 2015 werd de omzetgroei vooral veroorzaakt door de afgifte van documenten en kentekenonderzoeken (door parallelle importen waarvoor kentekenonderzoek verplicht is).

## De ontwikkeling van de personeelskosten

De personeelskosten zijn tussen 2011 en 2015 met 9% toegenomen (Tabel 7).

**Tabel 7: Personeelskosten 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Salarissen/wachtgelden</b>	€ 89.139	€ 94.205	€ 89.196	€ 96.832	€ 97.100
<b>Externe inhuur op form. Plaatsen</b>	€ 5.885	€ 5.504	€ 5.667	€ 9.686	€ 8.875
<b>Externe inhuur projecten</b>	€ 16.157	€ 16.552	€ 18.448	€ 13.443	€ 13.598
<b>Overige P-kosten</b>	€ 2.786	€ 4.240	€ 4.516	€ 4.411	€ 4.875
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 113.967</b>	<b>€ 120.501</b>	<b>€ 116.899</b>	<b>€ 124.372</b>	<b>€ 124.448</b>

Dit wordt verklaard door de stijging van het totaal aan salarissen en wachtgelden. Salarissen en wachtgelden maken 78% uit van de totale personeelskosten. De daling van de personeelskosten in 2013 is veroorzaakt door een vrijval van de voorziening voor de PAS-regeling, ambtsjubilea en sociaal plan.

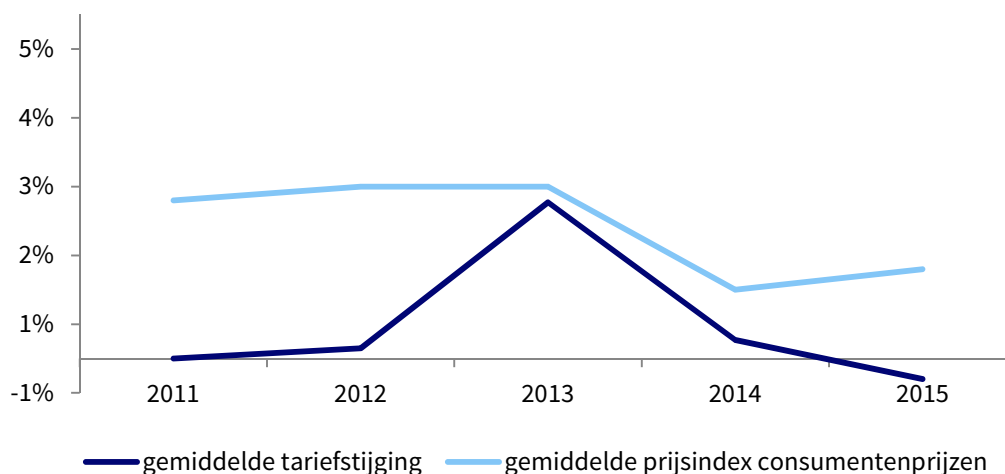
## 6.2.2 Ontwikkeling in de tarieven

De tarieven zijn in de evaluatieperiode met 2,4% gestegen, hetgeen lager is dan de prijsontwikkeling van 9,2% (Tabel 8).

**Tabel 8: Tariefmutatie RDW vs. CBS prijsindex 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015, CBS)**

Mutatie in %	2011	2012	2013	2014	2015
Tariefmutatie (%)	0%	0,15%	2,27%	0,27%	-0,30%
Gemiddelde CBS prijsindex consumentenprijzen	2,30%	2,50%	2,50%	1,00%	0,6%

Uit onderstaande figuur (Figuur 6) is op te maken dat de jaarlijkse tariefstijgingen in de jaren 2011-2015 lager waren dan de inflatie. Dit is conform het uitgangspunt van efficiëntie dat de RDW hanteert (zie paragraaf 6.1).



**Figuur 6: Tariefmutatie RDW vs. CBS prijsindex 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015; CBS)**

In de beleidsregel Sturing van en toezicht op de RDW is bepaald dat tarieven worden vastgesteld per taak dan wel taakonderdeel.<sup>34</sup> Tarieven zijn gerelateerd aan de kostendekkendheid per cluster: (ten dele) op basis van de prognose van de kostendekkingsgraad worden in de FMB's de tarieven vastgesteld.

## 6.2.3 Ontwikkeling in kostendekkendheid

Voor de RDW geldt het uitgangspunt van kostendekkendheid op taakclusterniveau. Dit betekent dat de kostendekkendheid van alle taakclusters zich moeten begeven tussen de 95% en 105%. Indien een cluster meer dan 105% kostendekkend is, dan is dit voor de RDW aanleiding om te kijken naar verlaging van de tarieven. Indien een cluster minder dan 95% kostendekkend is, dan moet voor de RDW in eerste instantie een efficiëntieslag gemaakt worden, en wanneer dit onvoldoende blijkt kunnen de tarieven worden verhoogd.

De uitsplitsing van de kostendekkendheid per cluster is opgenomen in Bijlage 5. Per jaar valt een aantal clusters buiten de bandbreedte (95%-105% kostendekkendheid). We bespreken hieronder per cluster de jaren waarin dat cluster *meer dan 5 procentpunt* buiten die bandbreedte valt (oftewel: een kostendekkingsgraad van <90% of 110%>).

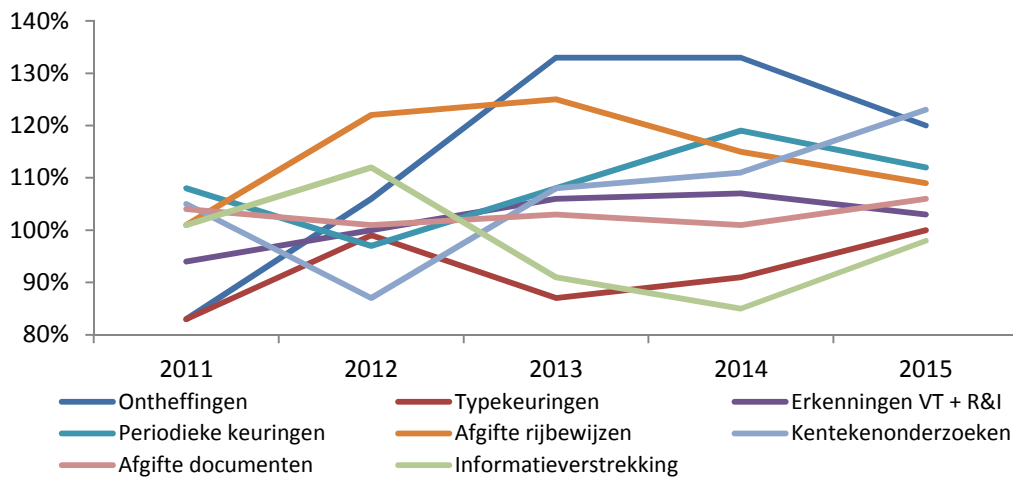
Het gaat hierbij om de gerealiseerde kostendekkingsgraad (dus nacalculaties) en niet om de prognoses op basis waarvan tarieven worden gesteld.

- *Ontheffingen*. In 2011 was de kostendekkingsgraad van de clusters Typekeuringen en Ontheffingen (tezamen genomen) 83%. In reactie hierop heeft de RDW in 2012 de efficiëntie verbeterd op basis van *quick wins*. In 2013 zijn de tarieven voor deze clusters gestegen en in 2014 gelijk gebleven. Door de 133% kostendekkingsgraad in 2013 en 2014 was er in 2015 ruimte om de tarieven voor lange zware voertuigen (LZV) en jaarontheffingen gelijk te trekken. Hierdoor is de kostendekkingsgraad in 2015 weliswaar gedaald, maar nog steeds 120% gebleven.<sup>35</sup>
- *Typekeuringen*. In 2013 was de dekkingsgraad van Typekeuringen 87%. Hierop heeft de RDW ingezet op efficiëntiewinst. Hierop steeg de dekkingsgraad naar 100% in 2015.
- *Periodieke keuringen*. Het buiten de bandbreedte komen van de kostendekkendheid periodieke keuringen is het gevolg van een omzetstijging door de introductie van een nieuw hoger tarief, in verband met een extra controle voor bussen. Tegenover deze omzetstijging was er in 2014 een kostendaling in dit taakcluster, veroorzaakt door een stijging van het aantal uren kentekenonderzoeken op de keuringstations.
- *Afgifte rijbewijzen*. In 2011 was er een overdekking van 8% op dit cluster, maar werd een gedeelte daarvan omgezet richting de Bestemmingsreserve rijbewijzen, waardoor de netto dekkingsgraad uitkwam op 101%. In 2012 en 2013 was echter ook sprake van een (kleine) overdekking van respectievelijk 5% en 6%, maar werd er daarenboven onttrokken aan de Bestemmingsreserve. Hierdoor kwam de overdekking uit op 22% en 25% respectievelijk.
- *Kentekenonderzoeken*. In 2015 is de omzet voor het cluster kentekenonderzoeken met 18% gestegen ten opzichte van 2014, als gevolg van een groter aantal identificaties en herinschrijvingen door een gestegen import.
- *Informatieverstrekking*. Het cluster informatieverstrekking komt onder de bandbreedte uit in 2014 door een dalende omzet als gevolg van verminderde vraag naar informatie uit de voertuigbranche. Daarnaast is er een verschuiving naar (onbetaalde) open data.

<sup>34</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 5 december 2012, nr. IENM/BSK-2012/241281, houdende vaststelling beleidsregels voor de sturing van en het toezicht op de Dienst Wegverkeer (Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer)

<sup>35</sup> Momenteel loopt bij Ontheffingen het project Mint, wat de kostendekkendheid omlaag zal brengen.

Onderstaande figuur laat de ontwikkeling in kostendekkendheid per cluster zien. Hierin is te zien dat enkele clusters *outliers* zijn als het gaat om kostendekkendheid in verschillende jaren. Die zijn echter nauwelijks structureel. Geen van de clusters heeft in alle vijf jaren een over- of onderdekking. De clusters Erkenningen VT + R&I en Afgifte documenten vallen tussen 2011 en 2015 binnen de bandbreedte van 90%-110%, terwijl de andere clusters sterker fluctueren.<sup>36</sup>



**Figuur 7: Kostendekkingsgraad clusters 2011-2015 (Bron: FMB's 2013-2015; Kostendekkendheid nacalculatie van KPMG audit in maart 2016)**

Een bredere ontwikkeling is dat de dekkingsgraad gemiddeld hoger is geworden tussen 2011 en 2015. Waar de bandbreedte in 2011 nog tussen 83% en 108% lag, ligt de bandbreedte in 2015 tussen 98% en 123% (wederom buiten de beschouwing latend de clusters TCL-verhuur en Overige taken). Alleen het cluster Informatieverstrekking had in 2015 een (iets) lagere dekkingsgraad dan in 2011. Ook voor de andere jaren lijkt de ontwikkeling naar een hogere (over)dekkingsgraad structureel te zijn in deze periode, gekeken over alle clusters. De hogere dekkingsgraad suggereert, met een gematigde tariefontwikkeling, een grotere output dan wel efficiëntie.

Jaarlijks voert een externe accountant een rechtmatigheidsonderzoek uit over de werking van het model dat de kosten berekent per taakcluster. De accountants concludeerden alle vijf de jaren dat de RDW voldeed aan de eisen uit het Besluit aandachtspunten voor de accountantscontrole Dienst Wegverkeer en daarmee aan de kostprijscalculatie.

<sup>36</sup> De clusters 'overige taken' en 'Testcentrum Lelystad (TCL) verhuur' zijn hier buiten beschouwing gelaten omdat deze meer projectmatig ingedeeld zijn (TCL verhuur maakte pas omzet in 2014, en 'overige taken' is afhankelijk van incidentele projecten in plaats van structurele omzet/kosten).



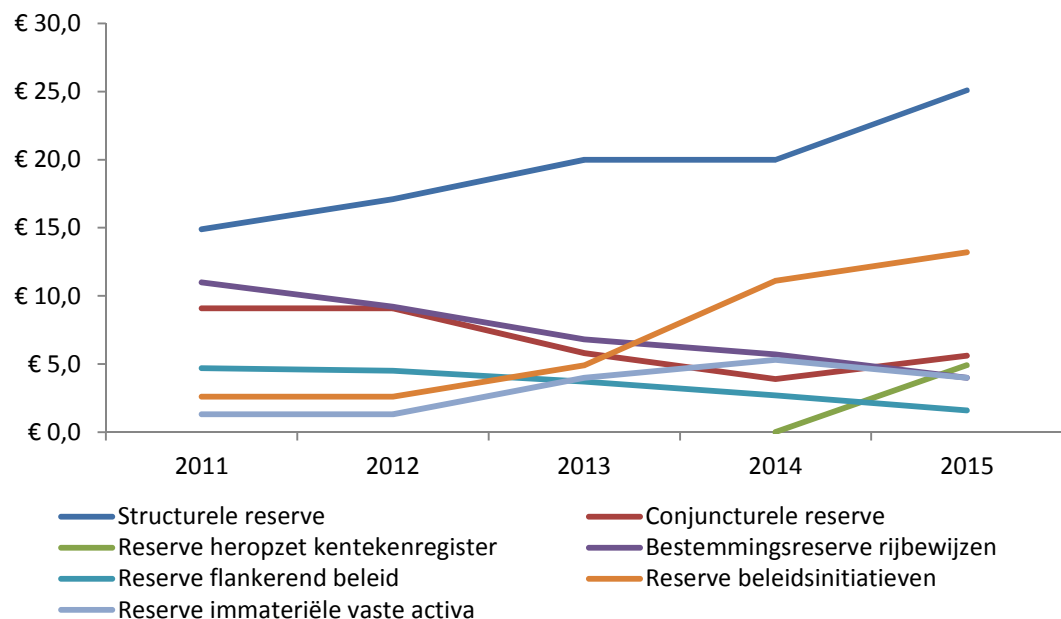
## 6.2.4 Ontwikkeling in de reserves

De totale reserves zijn in de evaluatieperiode toegenomen (Tabel 9).

**Tabel 9: Totale reserves 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In mln. euro	2011	2012	2013	2014	2015
Totale reserves	€ 43,6	€ 43,8	€ 45,2	€ 48,7	€ 58,5

De uitsplitsing van de reserves is opgenomen in bijlage 5. In onderstaande figuur (Figuur 8) is deze uitsplitsing grafisch weergegeven.



**Figuur 8: Uitsplitsing reserves 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

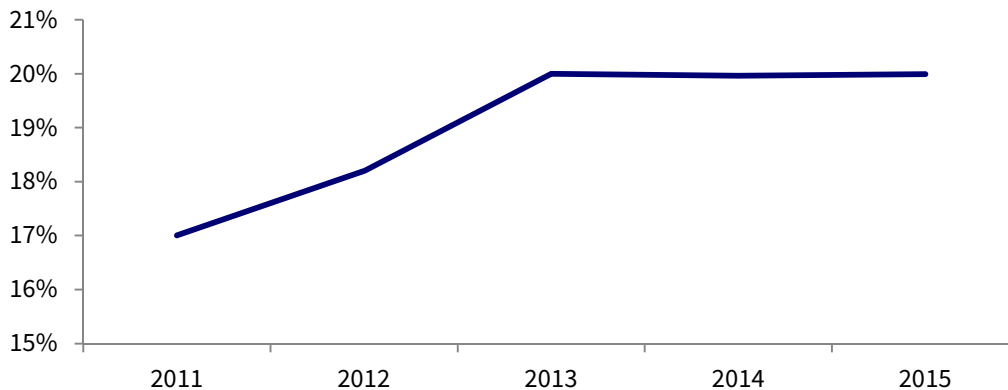
In de Regeling Sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer is afgesproken dat de RDW een structurele reserve, een conjuncturele reserve en een aantal overige bestemmingsreserves aanhoudt.<sup>37</sup> De structurele reserve wordt gebruikt om de risico's in de bedrijfsvoering (recessie, projectrisico's, et cetera) en politiek (verlaging APK-frequentie en dergelijke) te vangen. Deze risico's heeft de RDW in 2016 met PwC in kaart gebracht.

De maximale hoogte van de structurele reserve bedraagt 20% van het balanstotaal. De bestemming en de maximale hoogte van de conjuncturele reserve en de overige bestemmingsreserves behoeven de goedkeuring van de minister.

### Structurele reserve en de reserve beleidsinitiatieven

In 2013, 2014 en 2015 bereikte de structurele reserve het maximum met 20% van het balanstotaal. De reserve Beleidsinitiatieven werd in deze jaren verhoogd met instemming van het ministerie. In 2014 werden afspraken gemaakt om deze reserve af te bouwen. De inzet van de reserve bleek niet nodig vanwege meevallers en ingeschatte risico's die zich niet of in mindere mate voordeden. In 2015 is € 2 mln besteed uit de reserve beleidsinitiatieven, maar door het hoge exploitatieresultaat is de overreserve per saldo toegenomen.

<sup>37</sup> Regeling Sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.



**Figuur 9: Aandeel structurele reserve op het balanstotaal (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

### Conjuncturele reserve en bestemmingsreserve rijbewijzen

Met het ministerie is afgesproken dat RDW per taakcluster kostendekkend werkt. Bij onderdekking van de kosten kunnen de tarieven in principe omhoog en bij overdekking omlaag binnen de grenzen van het gematigde tarievenbeleid. Dit beleid geldt ook voor conjunctuurgevoelige diensten, zoals de eerste registratie kentekenregister, de tenaamstelling, schorsingen en het rijbewijsdocument. Daarom zijn er twee bestemmingsreserves gemaakt om de betreffende tarieven te steunen in tijden van laagconjunctuur: de conjunctuur- en de rijbewijsreserve. De reserves groeien in tijden van hoogconjunctuur en dalen bij laagconjunctuur. Dat voorkomt grote tariefschommelingen. De bestemmingsreserve rijbewijzen kent hierbij een eigen logica. Doordat in 1986 werd besloten dat de geldigheidsduur van rijbewijzen omhoog ging van 5 naar 10 jaar, is er sprake van een 'rijbewijscyclus' waarbij er vijf magere jaren zijn met een lage uitgifte van rijbewijzen (ca. 1,2 miljoen) en vijf vette jaren met een hoge uitgifte (ca. 1,8 miljoen). Tijdens de magere jaren (2012-2016) wordt deze reserve aangesproken om de kosten van het cluster te dekken bij lagere omzet.

### 6.2.5 Inspelen op grote veranderingen (financieel)

De liquiditeit fluctueerde tijdens de evaluatieperiode (Tabel 10). De liquiditeitsontwikkeling was een aandachtspunt tijdens de evaluatieperiode, onder andere door de renovatie van de huisvesting in Veendam. Hiervoor is een lange termijnfinanciering (leenfaciliteit bij het Rijk) aangetrokken.

**Tabel 10: Liquiditeit 2011-2015 o.b.v. kasoverzicht - stand van zaken per 31 december van het gegeven jaar (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
Liquiditeit	11.156	24.299	19.521	10.929	26.919

De inzet van de reserves en de mate waarin de kosten flexibel zijn (dus bijvoorbeeld de mate waarin de kosten dalen als er tegenvallende resultaten zijn) geeft inzicht in de flexibiliteit van de RDW om in te spelen op financiële veranderingen.

Een tegenvallend saldo kan opgevangen worden door inzet van de reserves. De toevoegingen en onttrekkingen aan de rijbewijsreserve volgen hun eigen cyclus en de omvang wordt berekend op basis van een model. Ook de toevoegingen en onttrekkingen aan de conjunctuurreserve zijn onderbouwd met een separaat model. De eigen logica van deze reserves betekent dat zij minder of niet flexibel inzetbaar zijn bij onverwachte tegenvallende omzet. In 2011 bijvoorbeeld, waar een negatief resultaat werd geboekt, vonden tevens

dotaties plaats ten gunste van de conjuncturele reserve en rijbewijsreserve. De flexibiliteit voor de inzet van reserves zit vooral in de structurele reserve en de reserve beleidsinitiatieven. Aan deze reserves zijn in de jaren 2012-2015 dotaties gedaan, jaren met een positief exploitatieresultaat. In 2011 werd het negatieve exploitatieresultaat geneutraliseerd o.a. door onttrekking aan de structurele reserve. Zie bijlage 5 voor een volledig overzicht van de mutaties in de reserves.

De flexibele kosten van de RDW zijn met name de kosten voor externe inhuur en projectkosten. Deze kosten maken tussen de 12% tot 15% uit van de totale kosten. De kosten van de RDW zijn dus maar beperkt flexibel. Dit maakt het aanhouden van voldoende reserves van belang.

### **Wat is onze bevinding hierbij?**

De flexibiliteit die de RDW heeft aan de kostenkant om te anticiperen op bijvoorbeeld bedrijfsrisico's is beperkt. De flexibele kosten beslaan ca. 12-15% van het totaal, en bestaan uit externe inhuur en projectkosten. Ook de flexibiliteit aan de omzetkant is beperkt doordat de tarieven niet gemakkelijk bijgesteld kunnen worden gedurende het jaar en de RDW aan een gematigd tariefbeleid gehouden is. Van de flexibiliteit aan de kostenkant wordt wel gebruik gemaakt. Zo heeft de RDW in jaren van tegenvallende inkomsten ten gevolge van de economische crisis (met name 2012 en 2013) besloten projecten uit te stellen.<sup>38</sup>

Gezien deze geringe flexibiliteit is de beschikbaarheid van voldoende reserves voor de RDW van belang. De flexibel inzetbare reserves zijn de structurele reserve en reserve beleidsinitiatieven. De RDW hanteert geen formeel afwegingskader voor de inzet van deze reserves. De flexibel inzetbare reserves worden enkel aangewend voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Dit betekent dat de reserves *niet* ingezet worden om projecten te financieren wanneer de kosten hiervan hoger, of de baten lager, uitvallen. De structurele reserve wordt enkel ingezet om een negatief bedrijfsresultaat op te vangen (en hieraan wordt gedoteerd in geval van een positief resultaat).

De RDW heeft ingespeeld op de veranderingen in de externe omgeving door bij onverwachte tegenvallende resultaten in 2011 te snijden in de kosten en de inzet van de structurele reserve. De opbouw van de structurele reserve en de reserve beleidsinitiatieven draagt bij aan het beter kunnen opvangen van risico's. Uit de gesprekken is op te maken dat de verwachting is dat de risico's voor de RDW zullen toenemen vanwege de steeds sneller veranderende omgeving van de RDW. Het is goed dat de RDW deze risico's financieel heeft onderbouwd, om zo een goede discussie te kunnen voeren met het ministerie over de hoogte van de (minimale of maximale) structurele reserve.

## **6.3 Deelconclusies financiën en bedrijfsvoering**

De RDW heeft gewerkt aan het verbeteren van het instrumentarium voor financieel beleid, planning en control. Zo is de rolinvulling van de financiële functie binnen RDW verhelderd, zijn de prognose- en begrotingsprocessen verbeterd, en wordt er gewerkt aan het beter sturen op risico's. In een meer veranderende omgeving wordt het risicomanagement steeds belangrijker om ook op langere termijn doeltreffend te kunnen blijven opereren.

De efficiëntie op operationeel niveau wordt gemonitord door de individuele divisies, wat per divisie op een andere manier gebeurt. De RDW wil dit gaan integreren om beter (RDW-breed) zicht te krijgen op de efficiëntie en een verbinding te maken tussen de bestuurlijke afspraken

<sup>38</sup> RDW jaarverslagen en FMB's van 2012 en 2013.

en een gematigde tariefontwikkeling enerzijds, en operationele efficiëntieverbetering anderzijds. Berenschot heeft de RDW hier inmiddels over geadviseerd; de RDW neemt het advies over om de gemiddelde tariefontwikkeling op strategisch (RDW-breed) niveau te verbinden met operationele efficiëntiemodellen van divisies.

De RDW heeft slechts beperkte mogelijkheden om in te spelen op financiële veranderingen: de flexibiliteit aan de kostenkant is gering. Gezien deze geringe flexibiliteit is de beschikbaarheid van voldoende reserves van belang voor de continuïteit van de RDW. Een toename in de totale reserves in de periode van 2011 tot 2015 draagt ertoe bij dat de RDW beter in staat is in te spelen op risico's en draagt dus bij aan de continuïteit. Daarmee leveren de reserves een bijdrage aan de doeltreffendheid van de dienstverlening van de RDW in de komende jaren waarin de externe ontwikkelingen in het werkveld van de RDW toenemen. Het is positief dat de RDW deze risico's in kaart brengt en volgt, en op basis daarvan zijn reserves aanhoudt.

De tariefstijgingen in de jaren 2011-2015 waren lager dan de inflatie. Hiermee is voldaan aan de door het ministerie opgedragen taak van gematigd tariefbeleid.

De RDW creëert voldoende transparantie om goed zicht te hebben op de financiële gesteldheid. Daarnaast organiseert de RDW het proces dusdanig dat dit mogelijkheden biedt om, indien nodig, tussentijds bij te sturen. Transparantie over de financiën draagt er ook aan bij dat het ministerie kan sturen op de financiën van de RDW. Het ministerie heeft hiermee voldoende informatie en sturingsmogelijkheden om haar verantwoordelijkheid waar te maken.

## 7 Personeel en cultuur

### 7.1 Personeelsbestand

De formatie van de RDW bestond in 2015 uit 1565 medewerkers (1440 fulltime-equivalent - fte). Nagenoeg de helft van deze medewerkers is werkzaam binnen de divisie Voertuigtechniek.

De totale formatie is in de jaren 2011-2015 relatief stabiel geweest, met een constante lichte groei in alle divisies en afdelingen (Tabel 11). De grootste toename is in 2014 en 2015 opgetreden en was bij de divisie Voertuigtechniek. Door de toenemende werkdruk voor met name kentekenonderzoeken is in die jaren een groep nieuwe medewerkers aangetrokken. De totale groei van 7% in vijf jaar is niet in lijn met de algemene trend bij de Rijksoverheid. Rijksbreed is de totale formatie van Rijksambtenaren tussen 2011 en 2015 met 2% afgenomen.<sup>39</sup>

**Tabel 11: Formatie per bedrijfs onderdeel 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

Onderdeel	2011	2012	2013	2014	2015
R&I	304,5	313,5	315,9	316,5	321,6
VT	656,6	650,5	658,1	676,9	717,2
ICT	213,4	218,3	215,8	217,5	226,2
Directie & staf	169	169,8	170,9	171,6	175,2
<b>TOTAAL</b>	<b>1.343,5</b>	<b>1.352,1</b>	<b>1.360,6</b>	<b>1.382,5</b>	<b>1440,2</b>

De externe mobiliteit (instroom en uitstroom van medewerkers) is gedurende de evaluatieperiode relatief laag geweest in vergelijking met het gemiddelde bij de Rijksoverheid (Tabel 12). In 2015 was de instroom wel bovengemiddeld hoog, door de relatief grote instroom van 108 fte.

De interne mobiliteit (aantal medewerkers dat binnen de RDW van functie is veranderd), lag gedurende de gehele evaluatieperiode tussen de 4,4% en 6,2%. Dit is veel lager dan het Rijksbrede gemiddelde van circa 15% in 2012 en 2014.

<sup>39</sup> Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2015.

**Tabel 12: Mobiliteit 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015, Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015, Trendbestand POMO 2004-2014)**

Mobiliteit	2011	2012	2013	2014	2015	Rijksbreed 2015
<b>Instroom (aantal medewerkers)</b>	40 (2,7%)	50 (3,4%)	42 (2,8%)	56 (3,7%)	108(6,9%)	4,6%
<b>Uitstroom (aantal medewerkers)</b>	48 (3,2%)	49 (3,3%)	36 (2,4%)	37 (2,4%)	54 (3,5%)	5,1%
<b>Doorstroom (aantal medewerkers van functie veranderd)</b>	72 (4,8%)	82 (5,5%)	66 (4,4%)	92 (6,1%)	97 (6,2%)	15% <sup>40</sup>

De gemiddelde leeftijd van een RDW-medewerker was in 2015 48,6 jaar. In datzelfde jaar bedroeg de gemiddelde diensttijd ruim 17 jaar. De gemiddelde leeftijd is in 2011-2014 toegenomen, maar in 2015 weer wat afgenomen door de uitstroom van oudere medewerkers en de instroom van nieuwe medewerkers. De gemiddelde leeftijd van deze instroom lag in 2015 op 38,4 jaar en liet het gemiddelde dalen.

De gemiddelde leeftijd lag in 2015 met 48,6 jaar 1 jaar hoger dan het Rijksbrede gemiddelde.

**Tabel 13: Gemiddelde leeftijd 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015, Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015)**

Leeftijd	2011	2012	2013	2014	2015	Rijksbreed 2015
<b>Gemiddelde leeftijd</b>	47,3	47,7	48,4	48,9	48,6	47,5

Er werken relatief veel mannen bij de RDW. Het percentage vrouwen is in de periode 2011-2015 onveranderd gebleven en lag rond de 32% (Tabel 14). Dit is ruim onder het gemiddelde percentage onder Rijksambtenaren. Ook het percentage vrouwen in leidinggevende functies lag in 2015 lager bij de RDW dan het Rijksbrede gemiddelde (23% vs. 31%).<sup>41</sup>

**Tabel 14: Percentage vrouw 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015, Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015)**

Vrouwen in organisatie	2011	2012	2013	2014	2015	Rijksbreed 2015
<b>Percentage vrouw</b>	32%	32%	32%	32%	32%	44%

### Wat is onze bevinding hierbij?

Het medewerkersbestand van de RDW is in de evaluatieperiode relatief stabiel geweest, met over het geheel gezien een lage in-, uit- en doorstroom. De lage externe mobiliteit, lange dienstverbanden en daarmee een hoge gemiddelde leeftijd maken dat het personeelsbestand in mindere mate toekomstbestendig is. Hoewel er in 2015 een relatief grote groep is ingestroomd, lag de gemiddelde leeftijd van deze groep vrij hoog, waardoor de gemiddelde leeftijd nog steeds boven het Rijksbrede gemiddelde ligt. In veel gesprekken wordt het vergrijsde personeelsbestand gezien als een van de grootste toekomstrisico's voor de

<sup>40</sup> Geen gegevens voor 2015 beschikbaar. Op basis van gegevens uit 2014 voor sector Rijk in het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek, Ministerie van BZK.

<sup>41</sup> Sociaal Jaarverslag RDW, 2015 en Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2015.

organisatie. De RDW erkent dit en onderneemt conform de HR-strategie meerdere stappen om deze risico's op te vangen.

Tegelijkertijd vormt de verwachte uitstroom van medewerkers een kans op het binnenhalen van nieuwe kennis, indien het de RDW lukt om de juiste personen aan te trekken.

## 7.2 Personeelsbeleid

### 7.2.1 Strategisch personeelsbeleid

De RDW houdt er rekening mee dat in de komende vijf jaar circa 10% van het personeelsbestand met pensioen gaat en in 2020 circa 30% van het personeelsbestand 60 jaar of ouder is. In 2011 is gestart met strategische personeelsplanning bij alle divisies en afdelingen van de RDW. Het strategisch personeelsbeleid is uitgewerkt in de HR-strategie.<sup>42</sup>

In 2014 is de verwachte personeelsbehoefte en de personeelsbeschikbaarheid in kwantitatief en kwalitatief opzicht in kaart gebracht met behulp van het Human Resources Performance en Potential Portfolio (HR3P) model. Daarin is ook rekening gehouden met het huidige functioneren van medewerkers en hun toekomstig ontwikkelpotentieel. Op basis van de verschillenanalyse voor drie jaar vooruit is per divisie/afdeling een actieplan opgesteld. Uit de inventarisatie in 2014 in het kader van het strategisch personeelsplan is naar voren gekomen dat een klein deel van de medewerkers in de komende drie jaar niet kan blijven voldoen aan de eisen die hun functie stelt. Deze medewerkers worden, indien nodig, begeleid naar een andere werkgever.

Er wordt op verschillende manieren gewerkt aan de ontwikkeling van medewerkers. Het bedrag dat per medewerker wordt uitgegeven aan opleiding is sinds 2011 sterk toegenomen en ligt ruim hoger dan het opleidingsbudget Rijksbreed.

**Tabel 15: Opleidingskosten 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015, Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015)**

Opleidingskosten	2011	2012	2013	2014	2015	Rijksbreed 2015
<b>Gemiddelde kosten per medewerker</b>	1.070	1.837	1.839	1.765	1.960	1.412 <sup>43</sup>

Vanaf 2011 wordt gewerkt met een nieuw functiegebouw. Dit functiegebouw bestaat uit generieke functiefamilies met resultaat- en competentiegerichte functieprofielen. Hiermee vormt het functiegebouw een basis voor de functioneringsgesprekken.

In 2015 is met 90% van de medewerkers een functioneringsgesprek gevoerd. Het percentage gevoerde functioneringsgesprekken is gestegen in 2015 (90%) ten opzichte van 2014 (83%). De norm is dat met 85% van de werknemers een functioneringsgesprek wordt gevoerd.

De collectieve ontwikkeltrajecten voor management (TOOLS) en medewerkers (O&P) zijn in de evaluatieperiode verder ontwikkeld. Alle managers hebben aan het interne ontwikkelprogramma TOOLS deelgenomen. Thema's die centraal stonden in de afgelopen jaren waren het vertalen van de strategie richting de werkvloer en het voeren van de dialoog.

<sup>42</sup> HR-strategie 2012-2017, RDW, 2012.

<sup>43</sup> N.B. Rijksbreed is alleen het opleidingsbudget weergegeven. Hoeveel hiervan ook daadwerkelijk uitgegeven is, is onbekend.



# Andersson Elffers Felix

In de komende jaren zal van de manager binnen RDW nog meer gevraagd worden daar waar het gaat om competenties zoals verandermanagement, coaching, inspireren en delegeren. De RDW erkent dit en ontwikkelt hier een nieuw leiderschapsprofiel voor.

Naast het management development programma is een ontwikkelings- en professionaliseringsprogramma (O&P) gestart voor afdelingen, teams en functiegroepen. Dit programma wordt naar aanleiding van vragen vanuit divisies/afdelingen op maat gemaakt en richt zich zowel op kennis als op vaardigheden die samenwerking bevorderen, zoals feedback geven en elkaar aanspreken.

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten kunnen medewerkers een mobiliteitstraject aanvragen om maximaal 6 maanden kennis en ervaring op te doen op een andere afdeling. Daarnaast is het mogelijk om met het Keep on Moving (KOM)-programma medewerkers van andere afdelingen in te zetten bij pieken in werkzaamheden.

## Wat is onze bevinding hierbij?

Uit de gesprekken en documenten blijkt dat strategische personeelsplanning in de afgelopen vijf jaar een hoge prioriteit heeft gehad binnen de organisatie. Er is veel aandacht voor de ontwikkeling, opleiding en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

In de komende jaren zal strategische personeelsplanning nog prangender worden. Daarbij is het de vraag of de huidige verschillenanalyse die tweejaarlijks wordt uitgevoerd en drie jaar vooruit kijkt nog voldoende is. Uit de gesprekken blijkt dat binnen het ICT Bedrijf al de stap wordt gemaakt om de strategische personeelsplanning jaarlijks te actualiseren. Door de alsnog snellere en ingrijpendere technologische ontwikkeling in de wereld van de mobiliteit, zal het echter ook steeds essentiëler worden om een actueel inzicht te hebben in de huidige en gewenste kwalitatieve aspecten van het personeel dat langer vooruitkijkt dan drie jaar.

Ondanks de mobiliteitstrajecten, zijn de cijfers voor interne doorstroom naar andere functies (zie paragraaf 7.1) relatief laag. Dit toont aan dat het werken aan het breder en flexibeler inzetbaar maken van het personeel een aandachtspunt is voor nu en de toekomst.

## 7.2.2 Kennis- en competentie management

Het merendeel van de medewerkers van RDW is laag of middelbaar opgeleid (68% VMBO/MBO in 2015). Dit geldt met name voor de divisies VT en R&I, terwijl bij ICT en de stafafdelingen juist meer dan de helft HBO of WO opgeleid is (Tabel 16).

**Tabel 16: Gemiddelde opleidingsniveau medewerkers 2015 (Bron: Sociaal jaarverslag RDW 2015)**

Onderdeel	VMBO	MBO	HBO	WO
R&I	13%	61%	17%	8%
VT	20%	61%	16%	3%
ICT	2%	25%	53%	19%
Directie & Staf	23%	25%	21%	31%
Totaal	17%	51%	23%	10%

De ambitie van de RDW om door te groeien naar een High Performance Organisatie doet een beroep op de kwaliteit van de medewerkers. Vergrijzing, maar ook de behoefte aan een andere skillset en werkfilosofie vormen hierbij belangrijke aandachtspunten.

Externe ontwikkelingen maken de behoefte aan ICT-medewerkers en hoog gekwalificeerd voertuigtechnisch personeel steeds groter. Eind 2013 werd geconstateerd dat het bijzonder moeilijk is om deze vacatures op te vullen. De RDW participeert onder andere om deze reden in de Samenwerking Noord, waarin 24 (semi)overheidsorganisaties onder andere samenwerken om de regio Noord-Nederland aantrekkelijk te maken voor ICT-professionals.

RDW heeft tijdens de evaluatieperiode meerdere acties ingezet om verlies van capaciteit en (ervarings)kennis op te vangen en te borgen. Binnen alle afdelingen, maar voornamelijk binnen de divisie Voertuigtechniek zullen in de komende jaren veel medewerkers afvloeien door pensionering. Om die reden is in 2010 binnen VT een afdeling Kennis- en Informatiemanagement opgericht om de benodigde kennis en informatie voor de uitvoering van het werk uniform te borgen, te beheren en te ontsluiten.

### **Wat is onze bevinding hierbij?**

Externe ontwikkelingen vragen steeds meer van de kennis en competenties van RDW-medewerkers op het gebied van (digitale) voertuigtechniek, (open) data, innovatie- en transitie management. De hoeveelheid uitvoerend werk neemt juist steeds verder af. De RDW-analyses van het personeelsbestand ten behoeve van de strategische personeelsplanning tonen aan dat het grootste deel van het medewerkers toekomstbestendig is of zich dermate kan ontwikkelen dat zij mee kunnen komen met de verwachte ontwikkelingen in de komende drie jaren.

De kans bestaat dat het huidige gemiddelde werk- en denkniveau van medewerkers, zeker wanneer men langer vooruitkijkt dan drie jaar, niet meer geschikt is om met de complexiteit van de nieuwe producten en processen van de organisatie om te gaan. In de komende jaren zal dit en de groeiende behoefte aan specialisten op ICT en het snijvlak van ICT en Voertuigtechniek zorgen voor de grootste uitdaging op het gebied van kennis- en competentie management.

### **7.2.3 Arbeidsvoorwaarden**

De arbeidsmarktstrategie van de RDW is gericht op het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor toekomstige generaties. Het Nieuwe Werken wordt in de arbeidsvoorwaarden van de RDW gefaciliteerd en bevorderd.

Het arbeidsvoorwaardenpakket is in de evaluatieperiode geflexibiliseerd door de invoering van het Flexibel Arbeidsvoorwaardenpakket (FAP). De FAP was een van de kernpunten die met de cao 2011-2013 is ingevoerd. Met de invoering van FAP per 2013 zijn andere regelingen (PAS en leeftijdsdagen) voor oudere medewerkers komen te vervallen en is dat budget herverdeeld over alle RDW-medewerkers. FAP geeft de medewerkers meer keuzevrijheid in de behoeften en wensen die zij hebben als gevolg van hun persoonlijke levens- en werksituatie.

Gedurende de evaluatieperiode zijn de lonen van RDW medewerkers volgens de verschillende CAO akkoorden 5,5% verhoogd. De loonontwikkeling bij RDW lag hiermee hoger dan de gemiddelde ontwikkeling van 3,6% bij de overheid (Tabel 17).

**Tabel 17: Loonsverhoging CAO 2011-2015 (Bron: RDW CAO 2010-2011, CAO 2011-2013, CAO 2014-2015 en CBS Statline)**

Loonsverhoging CAO	2011	2012	2013	2014	2015
RDW	1,25%	1%	-	3,2%	
Overheid	0,4%	0,7%	0,4%	0,4%	1,7%

Door middel van een digitale portal hebben medewerkers sinds 2014 toegang tot hun verlofgegevens, persoonlijke gegevens, salarisspecificatie en jaarpogave. Ook kunnen medewerkers via deze portal verlof kopen, verkopen en sparen.

In het medewerkersonderzoek uit 2015 geven medewerkers aan zeer tevreden te zijn met de secundaire arbeidsvoorwaarden bij de RDW.<sup>44</sup>

## 7.3 Werkomgeving

Om de tevredenheid van het personeel te meten is eind 2015 een medewerkersonderzoek uitgevoerd.<sup>45</sup> Dit was de enige keer in de evaluatieperiode. Uit het onderzoek volgt dat de RDW over het algemeen goed scoort ten opzichte van andere organisaties in het Openbaar Bestuur en Veiligheid. Medewerkers hebben plezier in hun werk en zijn trots op de RDW als werkgever. Dit beeld komt ook sterk naar voren uit de interviews. Medewerkers geven aan zich gewaardeerd te voelen, achter de doelstellingen te staan en bij de organisatie te willen blijven. Het enige thema waarop de RDW ruim lager scoort dan de benchmark is het thema Zelfstandigheid. Dit komt door de lage scores van de afdeling VT op de stellingen 'ik kan zelf beslissen wanneer/hoe/waar ik mijn werk doe'.

De prettige werkomgeving komt ook naar voren in een relatief laag ziekteverzuim. Het ziekteverzuim bij de RDW is in de evaluatieperiode licht gedaald en lag in 2014 en 2015 op 4%. Het ziekteverzuim ligt ruim een procent lager dan het gemiddelde ziekteverzuim bij het Rijk.

**Tabel 18: Ziekteverzuim 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015, Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015)**

	2011	2012	2013	2014	2015	Rijksbreed 2015
<b>Ziekteverzuim</b>	4,5%	4,7%	4,4%	4%	4%	5,2%

Het waardenonderzoek van PwC uit 2012 onder ruim 800 medewerkers constateert dat er veel overeenkomsten zijn tussen de huidige waarden en de gewenste organisatiewaarden.<sup>46</sup> De waarden dienstverlenend, betrokkenheid van medewerkers, klanttevredenheid, continue verbetering & kwaliteit worden nu al door medewerkers erkend. Dit laat volgens het onderzoek zien dat medewerkers van de RDW vertrouwen hebben in de richting die de organisatie op gaat. PwC concludeert dat er binnen de RDW veel ontwikkelpotentieel zit en dat de wil om hoge standaarden en service te leveren aanwezig is.

Het grootste aandachtspunten uit het onderzoek is de wens onder medewerkers voor meer aandacht voor interne cohesie. Medewerkers zouden graag een verbetering willen zien in de manier waarop wordt samengewerkt. Daarnaast laat het onderzoek zien dat medewerkers graag zien dat de RDW zich verder ontwikkelt in: aanspreekbaar handelen, duidelijkheid, professionaliteit, open communicatie en aanpassingsvermogen.

De RDW heeft diverse kaders die richting geven aan het functioneren van medewerkers, zoals richtlijnen voor de omgang met internet, social media en gevoelige gegevens. De RDW heeft een integriteitsbeleid en een gedragscode voor alle medewerkers. In 2015 is het

<sup>44</sup> Medewerkersonderzoek, Effectory, 2015.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Waardenonderzoek, PwC, 2012.

integriteitsbeleid van de RDW herzien, om integriteit duurzaam en samenhangend binnen de RDW te organiseren en centraal te coördineren. Om onafhankelijkheid in integriteitsonderzoeken te waarborgen, is er voor het meldpunt Integriteit vanaf 2015 een externe voorzitter benoemd.

De RDW heeft een klachtencommissie waar klachten over ongewenst gedrag, zoals agressie of seksuele intimidatie, kunnen worden voorgelegd. Daarnaast is er sprake van een klokkenluidersregeling die sinds 2006 van kracht is.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

Medewerkers zijn trots om bij de RDW te mogen werken. De RDW scoort goed in het medewerkersonderzoek en het waardenonderzoek en wordt gezien als een goede werkgever. Dit komt ook in de gesprekken met medewerkers sterk naar voren. Tegelijkertijd ontstaat uit de gesprekken het beeld dat door het sterke gevoel van trots en de gewenning aan de voorloperspositie van de organisatie, het behoud van voldoende zelfkritisch vermogen van medewerkers een uitdaging is.

## **7.4 Deelconclusies personeel en cultuur**

De RDW kent een stabiel medewerkersbestand met een lage in- en uitstroom en lange dienstverbanden. Medewerkers zijn trots om bij de RDW te werken, waarden de organisatie als werkgever en hebben goede arbeidsvoorwaarden.

In de evaluatieperiode is er veel aandacht geweest voor de ontwikkeling, opleiding en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zowel op operationeel niveau als op managementniveau. Een aandachtspunt hierin is nog de lage interne doorstroom naar andere functies. Het breder en flexibeler inzetbaar maken van het personeel is zowel voor de ontwikkeling van de organisatie als van de medewerkers belangrijk. Dit kan zowel de perspectieven van medewerkers vergroten, als de uitwisseling tussen divisies en afdelingen.

De hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers betekent dat in de komende jaren een groot deel van de medewerkers de organisatie zal verlaten. Dit brengt zowel kansen als risico's met zich mee.

De risico's zijn in beeld bij de RDW en worden aangepakt door middel van strategische personeelsplanning. Het borgen van de doeltreffendheid van de organisatie door middel van strategische personeelsplanning staat hoog op de prioriteit van de organisatie, maar verdient blijvende en intensieve aandacht. Het is cruciaal dat de juiste kennis binnen de organisatie behouden blijft en nieuwe kennis de organisatie bereikt. Gezien de verwachte snelle externe ontwikkelingen, die steeds meer kennis en competenties vragen van RDW-medewerkers op het gebied van (digitale) voertuigtechniek, open data, leiderschap, innovatie- en transitie management, bestaat de kans dat het huidige gemiddelde werk- en denkniveau van medewerkers niet meer toereikend zal zijn. Tweejaarlijks wordt een geactualiseerde analyse gemaakt wat betreft het verschil tussen de huidige en gewenste kwaliteit van het personeel voor de komende drie jaar. Het zal steeds essentiëler worden om hier een meer actueel inzicht in te hebben, dat bovendien verder vooruit kijkt.

De kansen die de uitstroom van oudere medewerkers biedt om het medewerkersbestand meer divers te maken door jonge medewerkers met nieuwe kennis en ideeën aan te trekken worden tot op heden beperkt benut. Dit blijkt uit de hoge gemiddelde leeftijd van de ingestroomde groep medewerkers in 2015. Het zijn en blijven van een aantrekkelijke werkgever voor starters en *young professionals* op de arbeidsmarkt vraagt om expliciete aandacht in de HR-strategie.

## 8 Sturing en governance

### 8.1 Rolinvulling ministerie van Infrastructuur en Milieu

#### 8.1.1 Verantwoordelijkheid van de minister

De RDW ressorteert als zbo onder het ministerie van IenM. Op de uitvoering van deze taken wordt toegezien door het ministerie, op basis van de Wegenverkeerswet en de Kaderwet zbo's.<sup>47</sup> De taken die aan de RDW zijn opgedragen, staan beschreven in (met name) de Wegenverkeerswet de Regeling taken Dienst Wegverkeer.<sup>48</sup>

#### 8.1.2 Scheiding rollen binnen ministerie van IenM

In de relatie tussen het ministerie en de RDW zijn verschillende rollen te onderscheiden. Deze kunnen grofweg zo worden weergegeven:<sup>49</sup>

- Eigenaarschap
- Toezichthouder
- Beleidsmaker
- Opdrachtgever.

Het ministerie is eigenaar van de RDW. In deze hoedanigheid let het departement op de continuïteit en geheel functioneren van de RDW. Daarbij houdt ze de verhouding met het publieke belang in het oog. De rol van toezichthouder komt qua volgorde achteraf pas in beeld: de toezichthouder monitort of de uitgevoerde taken van de RDW voldoen aan de gestelde eisen. De focus van de toezichthouder ligt hierbij op de doel- en rechtmatigheid van de uitvoering. De rol van de toezichthouder is in deze constellatie belegd bij de eigenaar, waarmee deze rollen praktisch gezien samenvallen.

Het ministerie is daarnaast beleidsmaker: het ministerie bepaalt, op basis van een overweging van het publiek belang, welke taken de RDW worden opgedragen. Als opdrachtgever maakt het ministerie afspraken met de RDW over een doeltreffende en doelmatige uitvoering van een opgedragen taak en oordeelt over de uitvoering hiervan. De rollen van beleidsmaker en opdrachtgever vallen samen in de beleidsdirecties van het ministerie van IenM (en mogelijk andere ministeries), welke hiermee verantwoordelijk zijn voor de beleidsmatige en inhoudelijke sturingsrelatie.

---

<sup>47</sup> Wegenverkeerswet 1994; Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (2007).

<sup>48</sup> Regeling taken Dienst Wegverkeer tekst luidende 27 april 2016

<sup>49</sup> Deze 4 rollen worden door de RDW zelf onderscheiden. De toezichtvisie van IenM maakt slechts onderscheid tussen twee rollen: eigenaar en opdrachtgever. De reden hiervoor is dat voor IenM de rollen van eigenaar & toezichthouder en die van beleidsmaker & opdrachtgever samenvallen.

Sinds 1 januari 2013 is de Kaderwet zbo's geïmplementeerd door het ministerie. De Aanpassingswet zbo's lenM aan Kaderwet zbo's heeft er per 1 januari 2013 voor gezorgd dat de RDW onder de Kaderwet zbo's is komen te vallen.<sup>50</sup> Naar aanleiding hiervan heeft het ministerie het toezichtbeleid herzien en is een scheiding tussen de rollen van enerzijds eigenaar / toezichthouder en anderzijds beleidsmaker / opdrachtgever ingevoerd. Deze rollen zijn concreet gescheiden doordat de rol van eigenaar onder de secretaris-generaal (SG) valt, en wordt uitgevoerd door de unit Toezicht (onderdeel van de Hoofddirectie Financiën, Management en Control (FMC)). De rol van opdrachtgever daarentegen ligt bij een tweetal beleidsdirecties, waarbij de belangrijkste opdrachtgevende directie valt binnen het directoraat-generaal Bereikbaarheid (DGB). Ook het directoraat-generaal Milieu en Internationaal (DGMI) treedt op als opdrachtgever.

De taken en verantwoordelijkheden van de eigenaar/toezichthouder omvatten:<sup>51</sup>

- Goedkeuren van de jaarlijkse FMB's en tariefbeleid, alsmede de jaarrekening
- Benoemen en ontslaan van de leden van de directie en de Raad van Toezicht
- Vaststellen bezoldiging directie en de Raad van Toezicht
- Goedkeuren directiereglement en reglement Raad van Toezicht
- Instemmen met geldleningen boven een bepaald drempelbedrag
- Maatregelen treffen bij taakverwaarlozing en eventueel vernietigen van besluiten
- Organiseren van vijfjaarlijkse wettelijke evaluatie
- Het toetsen van verzoeken tot (nieuwe) opdrachten voor de RDW en het geven van goedkeuring voor taakuitbreiding.

De taken en verantwoordelijkheden van de beleidsmaker/opdrachtgever omvatten:

- Vaststellen beleidsregels
- Maken van wet- en regelgeving / beleidskeuzes
- Definiëren kwaliteitsnormen van taakuitoefening en uitvoeren beleidsevaluaties
- Verzoeken tot uitvoering (nieuwe) taken door RDW (en daarmee tot toetsing door de eigenaar).

### **Wat is onze bevinding hierbij?**

De scheiding tussen de rollen bij het ministerie is in de afgelopen periode steeds duidelijker geworden. Betrokkenen geven aan dat beleidsdirecties steeds minder toezichthouder-/eigenaarstaken uitvoeren. Hiermee is FMC als toezichthouder ook rolvaster. Tussen FMC en DGB (en in mindere mate DGMI) vindt regelmatig contact plaats, bijvoorbeeld om advies te geven met betrekking tot kostenonderbouwing voor tarieven, nieuwe taken, en input voor de goedkeuring van FMB's, jaarverslagen en de jaarbrief.

## **8.2 Rolinvulling RDW**

De interne governance van de RDW wordt vormgegeven door de directie, het managementteam (MT), de Raad van Toezicht en de ondernemingsraad (OR).<sup>52</sup> De directie overlegt geregeld in het MT. Jaarlijks sluit de directie met de divisie managers een managementcontract af, waarin wordt aangegeven welke prestaties het komende jaar verwacht worden. Een managementcontract bepaalt voor elke divisie:

- de targets van de divisie
- eventuele projecten en daarvoor targets & budget

---

<sup>50</sup> Aanpassingswet zbo's lenM aan de Kaderwet zbo's, 2012.

<sup>51</sup> Verantwoorde uitvoering 2013 – 2017, Ministerie van lenM, 2013.

<sup>52</sup> Meer over de organisatiestructuur op zich is te vinden in hoofdstuk 5.

- het budget van de divisie
- de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers en afdelingshoofden
- de afstemmingsmomenten tussen afdelingshoofd en directie.

In de Regeling Sturing van en toezicht op de RDW staat de rol van de Raad van Toezicht beschreven.<sup>53</sup> Dit is uitgewerkt in het Reglement Raad van Toezicht, welke de goedkeuring behoeft van de minister.<sup>54</sup>

De Raad van Toezicht sluit jaarlijks een managementcontract af met de directie, waarin de beoogde prestaties voor dat jaar staan. Hierover legt de directie twee maal per jaar verantwoording af aan de Raad van Toezicht.<sup>55</sup> De Raad van Toezicht legt over zijn toezichtactiviteiten verantwoording af in het jaarverslag van de RDW, en direct aan de minister in een jaarlijkse bijeenkomst. Het functioneren van de directie wordt in de jaarverslagen 2011-2015 als positief beoordeeld door de Raad van Toezicht.<sup>56</sup>

De Raad van Toezicht wordt door de directie ervaren als een belangrijk onderdeel van de organisatie en stelt zich actief op. In de verklaring in het jaarverslag gaat de Raad van Toezicht in op de activiteiten van de RDW. Ook uit verslagen van gesprekken met de minister blijkt de inhoudelijke betrokkenheid van de Raad van Toezicht.

Het contact tussen de Raad van Toezicht en het ministerie wordt positief beoordeeld in gevoerde gesprekken. Een aandachtspunt is de afstemming van de toezichtsactiviteiten die worden uitgevoerd door de Raad van Toezicht en het ministerie van IenM. Er is verbetering mogelijk in de onderlinge afstemming en het delen van informatie uit toezichtsactiviteiten. Inmiddels vinden er gesprekken plaats tussen de Raad van Toezicht en het ministerie over deze afstemming.

Het bestuur van de RDW is lange tijd stabiel gebleven. In de evaluatieperiode is er een wisseling in de directie geweest, welke in goede orde is verlopen. Het ministerie heeft in interviews aangegeven de politiek-bestuurlijke ervaring van de directie als positief te ervaren en ervaart het van belang voor het goed functioneren van de directie en de samenwerking met het ministerie.

In meerdere interviews wordt de inhoudelijke expertise van de directie als positief ervaren. In interviews wordt tevens aangegeven dat de directie (toekomstige) ontwikkelingen voldoende in de gaten houdt en de organisatie hierop mee laat ontwikkelen. De directie en het MT hebben bijvoorbeeld in september 2015 een toekomstverkenning uitgevoerd in samenwerking met ketenpartners, waarbij zeven (externe) trends zijn gesignaleerd die het werk van de RDW gaan beïnvloeden in de periode tot 2030.<sup>57</sup>

De Raad van Toezicht en de directie onderhouden contact met de Ondernemingsraad (OR). De OR wordt voorafgaand aan besluitvorming betrokken. De OR weet waar zij terecht kan bij opspelende kwesties en voelt zich voldoende gehoord.

<sup>53</sup> Het toezicht van de Raad van Toezicht omvat ten minste het toezicht op de strategie en de risico's verbonden aan de taken van de RDW, de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het FMB, de financiële jaarverslaggeving, de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving, het integriteit- en transparantiebeleid en belangrijke bestuursbesluiten. De Raad van Toezicht benoemt ook een externe accountant voor het controleren van o.a. de jaarrekeningen.

<sup>54</sup> Reglement Raad van Toezicht RDW.

<sup>55</sup> Directiereglement RDW 2015.

<sup>56</sup> Zie het bericht van de Raad van Toezicht in de jaarverslagen 2011-2015.

<sup>57</sup> Toekomstverkenning (visuele notulen) RDW, 2015.



De RDW hanteert de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners als (niet-wettelijke) norm. De principes in deze code worden nageleefd door de directie en de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht vervult in dezen de functie van 'tegenkracht'.<sup>58</sup> Het naleven van deze code door de RDW wordt door het ministerie gewaardeerd.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

Het algemene beeld is dat de directie en de Raad van Toezicht goed functioneren.

De directie heeft een goede relatie met het ministerie. In meerdere interviews wordt de inhoudelijke expertise van de directie als positief ervaren. In interviews wordt tevens aangegeven dat de directie (toekomstige) ontwikkelingen voldoende in de gaten houdt en de organisatie hierop mee laat ontwikkelen.

AEF constateert dat de stabiliteit van het bestuur steeds gewaarborgd is geweest, ook tijdens de recente directiewissel. Een lange periode van stabiel bestuur met weinig wijzigingen in de bezetting van het management heeft bijgedragen aan een grote mate van continuïteit in het functioneren van de RDW. Doordat de directie dicht op de inhoud zit heeft zij daarnaast een goede relatie met de werkvloer en kan zij effectief aansturen.

De Raad van Toezicht is inhoudelijk betrokken, is voldoende kritisch en onderhoudt goede relaties met de directie en het ministerie. De relatie van de Raad van Toezicht en de directie enerzijds en de OR anderzijds is goed. Tijdige betrokkenheid van de OR bij belangrijke beslissingen bevordert de kwaliteit van de besluitvorming.

## **8.3 Interactie ministerie van IenM en de RDW**

### **8.3.1 Overleg- en controlecyclus**

Tussen de RDW en het ministerie vindt structureel overleg plaats in het kader van de p&c-cyclus. In de rol van eigenaar houdt het ministerie toezicht door middel van de FMB's, jaarverslagen en andere stukken die door de RDW worden opgesteld. Hieraan moet door de minister goedkeuring worden gegeven. Zoals beschreven in de Kaderwet zbo's (welke per 1 januari 2013 van toepassing is) geeft de minister jaarlijks een formele goedkeuring aan de jaarrekening. Hiertoe verstrekt de RDW een jaarverslag, een accountantsverklaring, een *in-control statement* van de directie en een rapportage van de Raad van Toezicht, alsmede Assurance rapporten m.b.t. recht- en doelmatigheid. Hiertoe heeft het ministerie een controleprotocol opgesteld.<sup>59</sup>

Bij de goedkeuring van het FMB geeft de minister goedkeuring aan de begroting en tarieven voor het komende jaar. Het ministerie kijkt hierbij of de afgesproken processen zijn gevolgd (goedkeuring accountant, instemming van Raad van Toezicht, consultatie van de gebruikersraad), of de afgesproken kpi's worden gehaald, en naar de doelmatigheid en doeltreffendheid.

---

<sup>58</sup> Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners, Handvestgroep Publiek Verantwoorden, 2011.

<sup>59</sup> Nadere Uitwerking Controleprotocol voor de Dienstwegverkeer.

De jaarlijkse (financiële) controlecyclus ziet er als volgt uit:<sup>60</sup>

- RDW dient voor 1 oktober het FMB in voor het daaropvolgende jaar, met daarin de begroting voor dat jaar en het tariefvoorstel, ter goedkeuring aan het ministerie.
- lenM stuurt hierop een goedkeuringsbrief.
- In april stuurt het ministerie een jaarbrief met daarin (beleidsmatige) ontwikkelingen die relevant zijn voor de taakuitvoering door RDW, alsmede aandachtspunten voor het opstellen van het FMB voor het daaropvolgende jaar.
- RDW dient uiterlijk 15 maart het jaarverslag van het vorige jaar in, met daarin de jaarrekening, ter goedkeuring aan het ministerie.
- De minister keurt de jaarrekening goed.

Naast het overleggen van documenten zijn er verscheidene formele overleggremia, te weten:

- Directie RDW, Raad van Toezicht en minister (1 maal per jaar)
- Raad van Toezicht en secretaris-generaal (1 maal per jaar)
- Directie RDW en secretaris-generaal (2 maal per jaar)
- Directie RDW en beleidsmakers (Directieoverleg), Unit Toezicht en juridische diensten. In praktijk ca. 5 maal per jaar.

Verder zijn er informele gremia:

- Strategische dialoog met ministerie, bespreking van ontwikkelingen in relatie tot strategie van de RDW.
- Coördinatie Beraad (CB) (ca. 5 maal per jaar). In het CB vindt afstemming plaats tussen RDW en het ministerie op beleidsdossiers en wat betreft wet- en regelgeving. Dit is een voorportaal voor het Directieoverleg: afstemming vindt bij voorkeur in het CB plaats, maar (lastige) dossiers kunnen door naar het Directieoverleg. Dit vindt in de praktijk niet vaak plaats.
- Managementoverleg Implementatie (MOI) (ad hoc). In het MOI wordt de voortgang en implementatie van regelgeving besproken. Het is een escalatiemogelijkheid voor het CB.
- Afstemming met het ministerie specifieke dossiers in dossierteams.
- Afstemmingsoverleggen internationaal (lenM-internationaal)
- Verder vindt er afstemming plaats over politiek relevante ontwikkelingen.

### 8.3.2 Ministerie van lenM als eigenaar / toezichthouder

Zoals beschreven in paragraaf 8.1.2 kent de relatie tussen het ministerie en de RDW twee dimensies: die van eigenaar/toezichthouder en van opdrachtgever/beleidsmaker. Deze twee relaties worden hier apart besproken.

In april 2015 vond een evaluatie plaats van de toezichthoudende functie van het ministerie op de zbo's die onder het ministerie vallen.<sup>61</sup> De conclusies van de commissie beslaan alle zbo's van het ministerie en zijn dus niet specifiek geldig voor de relatie met de RDW. In reactie op het rapport heeft het ministerie een ontwikkelplan opgesteld voor het toezichthouderschap.<sup>62</sup>

Het toezicht van het ministerie specifiek op de RDW staat in meer detail beschreven in de Regeling en Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer. Hierin wordt o.a. de controlecyclus beschreven, de informatie die de RDW aan het ministerie moet overleggen, en concrete normen en prestatie-indicatoren (kpi's). Ook is er gedurende het jaar formeel en informeel overleg tussen eigenaar en uitvoerder, zoals beschreven in paragraaf 8.3.1.

<sup>60</sup> Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.

<sup>61</sup> Evaluatie toezicht zbo's, Ministerie van lenM, 2015.

<sup>62</sup> Brief van de Minister van Infrastructuur en Milieu aan de Tweede Kamer, 25 268, dd. 17 december 2015.

Het ministerie voert ook een instemmingstoets uit voor nieuwe taken van de RDW in opdracht van een andere organisatie dan het ministerie van IenM.<sup>63</sup> Met deze toets checkt de eigenaar/toezichthouder:

- Of nieuwe taken verenigbaar zijn met reeds opgedragen taken en niet in strijd met overige wet- en regelgeving.
- Of er is voorzien in een kostendekkende financiering van de nieuwe taken.
- Of de taken in het publiek belang zijn en niet beter door de markt uitgevoerd kunnen worden (concurrentieverstoring).

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

Gesprekken met het ministerie laten zien dat het ministerie actief gebruik maakt van haar toezichtsmogelijkheden. De afstemmomenten tussen het ministerie en de RDW worden gebruikt om kritisch mee te denken met de RDW. Deze betrokken en kritische blik komt ook naar voren uit de jaarbrieven en goedkeuringsbrieven die de minister in 2011-2015 aan de RDW gestuurd heeft. Ook als het gaat om de tariefstelling neemt het ministerie een actieve rol in. In 2009 wees het ministerie voor het laatst een tariefvoorstel van de RDW af, welke werd voorgesteld in het FMB voor 2010-2014. In de periode 2011-2015 zijn alle ingediende FMB's en jaarverslagen goedgekeurd. Naast financiële sturing kijkt het ministerie bij de toezichtsroutine ook naar kpi's en beleidsmatige vraagstukken.

De relatie tussen de RDW en zijn eigenaar is in algemene zin goed. Er vindt intensieve communicatie plaats tussen de directie van de RDW en de SG, niet alleen binnen de cyclus van jaarlijkse overleggen maar ook ad hoc. Men weet elkaar te vinden wanneer nodig. De betrokkenen zijn ook rolvast in de routines; het ministerie gaat niet op de stoel van de directie of Raad van Toezicht zitten. Het ministerie geeft de RDW hiermee voldoende ruimte om te opereren, wat ook door de RDW zo wordt ervaren.

Het wettelijk kader (Regeling en Beleidsregels sturing en toezicht Dienst Wegverkeer) lijkt voldoende te zijn voor zowel goed toezicht als bewegingsvrijheid voor de RDW. De RDW kan de ruimte om te opereren ook nemen door de structuur van een tariefgefinancierde zbo, die zijn eigen inkomsten genereert en dus niet afhankelijk is van financiële bijdragen vanuit het ministerie. Deze relatief onafhankelijke positie, op afstand van het ministerie, wordt op een goede en verantwoorde manier opgepakt door de RDW, wat veel vertrouwen heeft opgeleverd bij de eigenaar. Dit werkt ook vice versa: het opgebouwde vertrouwen stelt de RDW in staat om relatief onafhankelijk te functioneren.

### **8.3.3 Ministerie van IenM als beleidsmaker / opdrachtgever**

Voor beleidsmatige afstemming tussen de RDW en het ministerie zijn (naast contacten in projectverband en ad hoc) verschillende gremia, waarbij het Directieoverleg, het Coördinatieberaad (CB) en het Managementoverleg Implementatie (MOI) de voornaamste structurele overleggen zijn. Het Coördinatieberaad is in staat veel kwesties te ondervangen, en zorgt voor afstemming tussen de RDW en het ministerie op beleidsthema's. Deze afstemming zal in de toekomst aan belang winnen, gezien het aantal inhoudelijke thema's die in de toekomst gaan spelen waar beleid op aangepast moet worden. Naast deze routines zijn in de afgelopen periode strategische dialogen gestart tussen de directie van de RDW, de toezichthouder (de SG) en de beleidsmaker (DGB), die jaarlijks plaatsvinden.

In de relatie met het ministerie neemt AEF waar dat DGB nog steeds de grootste opdrachtgever voor de RDW is, maar de beleidsthema's van DGMI steeds belangrijker worden.

<sup>63</sup> Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.

Toch is DGMI als beleidsmaker niet standaard betrokken bij overleggen met de RDW. Bij het Directieoverleg kan DGMI aanschuiven, maar in de praktijk komt dit niet veel voor. Op hoger ambtelijk niveau is er hierdoor minder structureel overleg tussen DGMI en de RDW.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

Het algemene beeld is dat de relatie tussen RDW en het ministerie als beleidsmaker en opdrachtgever goed is en dat de lijnen tussen de RDW en beleidsmakers kort zijn.

De goede communicatie komt ook tot uiting in de strategische dialogen die het ministerie en de RDW de afgelopen jaren gevoerd hebben. Betrokkenen geven aan dat deze dialogen het wederzijds begrip hebben bevorderd.

Ook treden het ministerie en de RDW gezamenlijk op in gremia met externe partijen. Zeker wanneer uitvoering en beleid overlappen is betrokkenheid van het ministerie belangrijk. Het wordt gewaardeerd als het ministerie aanschuift bij gesprekken met de branche.

AEF constateert dat voor de toekomstige beleidsvorming van belang is dat er sprake blijft van een balans in het kennisniveau tussen het ministerie van IenM en de RDW. Door de ontwikkeling naar een kleinere overheid is het aantal medewerkers bij het departement de afgelopen jaren afgenomen. Hierdoor is ook de beschikbare kennis (in breedte en diepgang) verminderd. De kleinere formatie leidt tot minder reserve als er medewerkers uitvallen en ook tot minder continuïteit vanwege meer kortlopende contracten. Tegenover deze afname staat een toenemende dynamiek in het werkveld van de RDW. Thema's als digitalisering, big data en ITS vragen niet alleen om aanpassingen in het operationele werkpakket van de RDW, maar leiden ook tot nieuwe beleidsvraagstukken met mogelijk bijbehorende aanpassing van wetgeving. Hierbij komt ook dat het werkterrein van de RDW de afgelopen jaren politiek meer in de belangstelling is komen te staan.

Hoewel er op dit moment (nog) geen sprake is van een problematische situatie, bestaan er bij uiteenlopende belanghebbende partijen wel zorgen voor de toekomst. Deze partijen zien het risico dat het ministerie van IenM in de toekomst steeds meer afhankelijk wordt van de kennis die bij de RDW beschikbaar is en minder in staat is om tot eigen (bredere) oordeelsvorming te komen. Dit kan van invloed zijn op de invulling van het toekomstig beleid. Naast de beleidsmatige capaciteit heeft het risico ook betrekking op de juridische capaciteit binnen het departement.

Zoals beschreven is nu nog geen sprake van een knelpunt, maar zou dit in de toekomst mogelijk wel kunnen ontstaan. Dit doet overigens niets af aan het beeld dat de individuele deskundigheid van de huidige medewerkers van het ministerie van IenM voldoende is.

Daarnaast is het onderscheid tussen beleidsmaker en uitvoerder diffuser geworden. De RDW wordt steeds meer onderdeel van het beleidsproces. Met name voertuigreglementering vereist dusdanige expertise dat de expert vaker zelf gevraagd wordt voor (beleidsmatige) besluiten. RDW medewerkers moeten zich bewust zijn in overleggremia met welke 'pet' zij spreken. Hier wordt van de RDW-medewerker steeds meer politieke sensitiviteit gevraagd. In interviews komt naar voren dat deze 'politieke voelspriet' voor RDW-medewerkers soms lastig is.<sup>64</sup> Voor de politieke dimensie van het werk van de RDW is de rol van het ministerie daarom noodzakelijk.

<sup>64</sup> Dit komt ook naar voren uit het onderzoek Ambtenaren en politici over de RDW, Ergo, 2015.

## 8.3.4 De nieuwe prestatie-indicatoren

Naar aanleiding van de invoering van het nieuwe Toezichtsarrangement IenM-RDW is de afgelopen periode de bestaande set prestatie-indicatoren van de RDW geactualiseerd. In het jaarverslag van 2014 heeft dit zijn beslag gekregen. De normen zijn ingedeeld naar maatschappelijke relevantie:

- juiste voertuigen op de weg
- gegevensverwerking op orde
- best mogelijke klantbeleving
- gematigde tariefontwikkeling.

De kengetallen over (met name) het aantal activiteiten van de RDW zijn geen onderdeel meer van de (kritische) prestatie-indicatoren. Hierover wordt, in een aantal gevallen in gewijzigde vorm, nog wel gerapporteerd.

Vanwege de verandering van een groot deel van de prestatie-indicatoren en/of de bijbehorende normen in evaluatieperiode is het niet mogelijk om voor alle prestatie-indicatoren aan te geven of de normen realistisch en haalbaar zijn. Voor sommige indicatoren, zoals die voor het risicogestuurde toezicht, zoeken de RDW en het ministerie, nog naar de juiste kpi's en bijbehorende norm.

De kpi's worden doorvertaald naar divisie-, cluster- en teamniveau, waarna er op relevante indicatoren per bedrijfsonderdeel gerapporteerd wordt richting het MT. Deze (kleinere) rapportages vinden frequent plaats. Zo wordt er binnen de divisie VT maandelijks gerapporteerd aan het management, en worden kpi's tussendoor gerapporteerd aan operationele staven. De methode en frequentie van rapportage verschilt hierbij per divisie, wat debet is aan de verschillen in typen producten tussen de divisies. Bij de divisie VT zijn bijvoorbeeld veel kpi's geautomatiseerd. Daarnaast wordt jaarlijks een algehele rapportage uitgebracht door het MT over de kpi's. De rapportages stellen het MT in staat om actief op kpi's te sturen.

De RDW kijkt momenteel naar wat voor kpi's ze eventueel kunnen toevoegen. Daarvoor is inmiddels het project Dashboarding gestart.

### **Wat is onze bevinding hierbij?**

De (nieuwe) kpi's worden binnen de RDW als nuttig ervaren. Er vindt ook actieve sturing op plaats. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat kpi's in de hele organisatie, tot op teamniveau, in het oog worden gehouden en dat hier op gestuurd wordt. Wanneer kpi's niet gehaald worden, wordt hier actie op ondernomen. Vaak betekent dit dat een project wordt ingezet, zoals lean six sigma.

De nieuwe prestatie-indicatoren besteden meer aandacht aan de kwaliteit en de klantbeleving dan de prestatie-indicatoren die gebruikt werden van 2011 tot en met 2013.

Enkele normen worden in de evaluatieperiode structureel gehaald. Dit geldt bijvoorbeeld voor 3 van de 4 indicatoren met betrekking tot de doorlooptijden van afgifte van ontheffingen en voor de gemiddelde doorlooptijd van de beantwoording van brieven.

Verder geven de prestatie-indicatoren maar deels inzicht in hoe de activiteiten van de RDW bijdragen aan zijn missie en geven weinig zicht op het halen van strategische doelen. De indicatoren zijn gericht op het op peil houden van wat de RDW nu doet. Onderzocht kan worden of er relevante prestatie-indicatoren te verbinden zijn aan strategische doelen zoals het investeren in medewerkers of de samenwerking in ketens. Zo kunnen kpi's niet alleen ingezet worden om het serviceniveau op peil te houden maar ook om

ontwikkelingen binnen de RDW te meten en te bevorderen. Op die manier kunnen de RDW-directie en het ministerie beter inzicht hebben in de mate en snelheid van ontwikkelingen, die afzetten tegen wenselijke doelen, en tussentijds bijsturen indien nodig. Indien het niet mogelijk is om kpi's aan de strategie te verbinden dan zou nagedacht kunnen worden hoe hierover informatie te verzamelen en te rapporteren.

### 8.3.5 Uitvoeringstoetsen

Het ministerie en RDW hanteren voor nieuwe taken van de RDW een uitvoeringstoets (zoals beschreven in artikel 11 van de Regeling Sturing van en toezicht op RDW).<sup>65</sup> Het kader voor de uitvoeringstoets is in november 2013 geactualiseerd.<sup>66</sup> Deze uitvoeringstoets heeft een brede rol; hij wordt uitgevoerd bij alle voornemers vanuit het ministerie:

- voor het functioneren van de dienst relevante beleidsvoornemens
- voorgenomen wet- en regelgeving
- tot het opdragen van taken of het stellen van regels met betrekking tot de uitoefening van de taken bij of krachtens een wet waarvoor de minister verantwoordelijk is.

De uitvoeringstoets wordt overlegd met het ministerie, welke de rapportage in de besluitvorming betreft.

Anders dan bij de instemmingstoets door het ministerie gaat het hier dus niet alleen om nieuwe taken of het aannemen van opdrachten van derden, maar ook om het uitvoeren van nieuwe wet- en regelgeving. De uitvoeringstoets vormt hiermee niet alleen een toets voor de RDW zelf maar is ook een belangrijke schakel in het wetgevingsproces. Een uitvoeringstoets kan ook door de RDW zelf geïnitieerd worden, bijvoorbeeld in het geval van een beleidsvoornemen van internationale instanties (de VN of de Europese Commissie). In de periode 2011-2015 zijn jaarlijks ca. 20 uitvoeringstoetsen uitgevoerd.

Verzoeken tot een uitvoeringstoets dienen door de relevante beleidsdirectie te worden gedaan aan de RDW, in alle gevallen die hierboven beschreven zijn. De bekostiging van de uitvoeringstoets wordt in principe gedekt door de (huidige of nieuwe) tarieven, tenzij dit niet mogelijk is. Dan worden deze door de opdrachtgever betaald.

#### **Wat is onze bevinding hierbij?**

De kwaliteit en het gebruik van de uitvoeringstoets wordt door veel gesprekspartners positief beoordeeld. Volgens betrokkenen vervult de uitvoeringstoets een grote rol in de routine tussen de RDW en de beleidsdirecties en draagt daardoor bij aan de positieve relatie tussen de RDW en het ministerie.

In de 'Procesbeschrijving uitvoeringstoetsen', waarmee de uitvoeringstoets in 2013 geactualiseerd is, wordt genoemd dat de communicatie tussen de beleidsdirectie en de RDW (voor 2013) niet altijd helder is geweest over de verwachtingen omtrent een uitvoeringsverzoek.

Zo mondde een (informele) samenwerking soms uit in een beleidsvoornemen zonder dat er een (formeel) verzoek tot uitvoeringstoets werd gedaan. Dit beeld wordt geschraagd door input van enkele geconsulteerden, die aangeven dat de communicatie hieromtrent niet altijd goed ging. Gesprekspartners vinden dat deze situatie na 2013 beter is geworden. De actualisatie van de uitvoeringstoets wordt hiermee positief beoordeeld. Desondanks blijft dit een punt van aandacht, aangezien er volgens betrokkenen soms nog gepoogd wordt buiten

<sup>65</sup> Regeling sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.

<sup>66</sup> Procesbeschrijving uitvoeringstoetsen (RDW)

de afgesproken procedures onderzoek te doen, zonder hier de noemer ‘uitvoeringstoets’ aan te geven.

## 8.4 Sturing bij taken voor andere opdrachtgevers

De RDW voert steeds vaker taken uit voor andere opdrachtgevers dan het ministerie. Het gaat hier bijvoorbeeld om de ministeries van BZK en VenJ. Daarnaast treden ook gemeenten en de Belastingdienst op als opdrachtgever. In de evaluatieperiode gaat het in totaal om de taken in Tabel 19.

**Tabel 19: Taken voor andere opdrachtgevers**

Taak	Opdrachtgever
WAM-register: beheer en informatieverstrekking	OM/VenJ
(Facilitering) Handhaving WAM	OM
(Facilitering) Vanuit Landelijk informatiecentrum Voertuigcriminaliteit (LIV): Opsporing strafbare feiten, criminaliteit met voertuigen, of criminaliteit waarbij voertuigen zijn betrokken.	VenJ
Keuring voertuigen vervoer dierlijke producten	EZ
Afgifte certificaat van goedkeuring vervoermiddel	EZ
Het beheer van het register van parkeer- en verblijfsrechten inclusief gehandicaptenparkeerkaarten	Coöperatie gemeenten
Ontheffingen landbouwvoertuigen	Provincies en gemeenten
Beheer Berichtenbox (GEB)	BZK/Logius
Beheer fiscale data en Vaststellen fiscale categorie en CO2-uitstoot	Belastingdienst
Nieuw n.a.v. autobrief I: Registratie zakelijke auto's privé gebruik Registratie 'BTW marge' auto's (inruil)	Belastingdienst
Toezicht op recall-activiteiten	VWS
Bewaren van strafrechtelijk inbeslaggenomen rijbewijzen en kentekenbewijzen	Financiën (dienst domeinen) VenJ/OM
Informatie ontheffingen route advies voor hoogtetransporten defensie	Defensie

Bij opdrachtstelling door derden moet het ministerie, in haar rol als eigenaar van de RDW, toestemming geven voor het aannemen van een nieuwe opdracht. Hiervoor hanteert het ministerie de instemmingstoets.



De instemmingstoets is van toepassing bij taken door andere bestuursorganen dan het ministerie van IenM, maar ook bij voornemens vanuit de RDW tot het verrichten van markt- en nevenactiviteiten die niet eerder door de minister van IenM zijn toegestaan.<sup>67</sup>

De criteria waaraan de instemmingstoets een opdracht beoordeelt worden uitgewerkt in artikel 17 van de Beleidsregel Sturing van en toezicht op de dienst Wegverkeer.<sup>68</sup> Relevante aspecten zijn in ieder geval:

- De taken en markt- en nevenactiviteiten moeten verenigbaar zijn met de reeds aan de dienst opgedragen taken en niet in strijd met overige wet- en regelgeving of rijksbeleid.
- Er is voorzien in een kostendekkende financiering van de taken en markt- en nevenactiviteiten door de opdrachtgever of gebruikers.

Daarnaast wordt een opdracht getoetst aan de marktpositie van de RDW en mogelijke concurrentie, gelet op het effect van de opdracht op de marktverhoudingen. Het is denkbaar dat bestaande marktpartijen een beter alternatief kunnen bieden respectievelijk onevenredig nadeel kunnen lijden als gevolg van concurrentie door de RDW. Om deze aspecten te kunnen beoordelen en meewegen bij het instemmingsbesluit laat de minister zo nodig een markteffectentoets uitvoeren. Daarnaast wordt de doorberekening van kosten van markt- en nevenactiviteiten aan afnemers getoetst aan de eisen van het Besluit markt en overheid.

Voorop staat voor het ministerie van IenM dat de externe opdrachtgever zelf zorgt voor een wettelijke basis en de financiering, en daarbij een formele opdrachtverstrekking doet.

Op basis van de instemmingstoets heeft de RDW een eigen afwegingsmodel ontwikkeld om ook intern te kunnen toetsen of nieuwe activiteiten opgepakt zouden moeten worden. De criteria van het ministerie zijn ook in dit interne afwegingsmodel verwerkt. Het model wordt inmiddels standaard toegepast bij een vraag naar het uitvoeren van nieuwe taken.

### **Wat is onze bevinding hierbij?**

De rol van het ministerie van IenM als eigenaar bij een andere opdrachtgever is relatief nieuw. Toch lijkt de afstemming in de driehoek tussen opdrachtgever - RDW - ministerie van IenM goed te verlopen. Uit gesprekken komt naar voren dat het beoordelingskader voor nieuwe taken voldoende functioneert voor het ministerie om goed toezicht te kunnen houden. Door beleidsdirecties wordt daarbij aangegeven dat er geen spanning is tussen het uitvoeren van opdrachten van derden en die van het ministerie.

Wel is het ministerie van IenM in haar rol als eigenaar bewust van de ontwikkeling waarbij de RDW meer verzoeken krijgt van andere opdrachtgevers. Sommige geïnterviewden noemen dat hier een scherper kader nodig is, om te voorkomen dat de RDW (te veel) taken gaat uitvoeren die niet vanzelfsprekend bij zijn taakgebied passen. Deze taken worden niet altijd uitgevoerd in opdracht van andere ministeries maar worden soms ook geïnitieerd door de RDW zelf, ter verbetering van de eigen dienstverlening. Ook bij dergelijke taken is altijd een externe opdrachtgever nodig. Een voorbeeld hiervan is de Berichtenbox, die de RDW beheert namens het ministerie van BZK / Logius. Na het aannemen kunnen dergelijke taken groter worden, zoals met de Berichtenbox het geval was.

Daarnaast worden dergelijke taken door enkele gesprekspartners een risico genoemd voor het imago van de RDW; externe betrokkenen hebben soms het idee dat de RDW te veel oppakt

---

<sup>67</sup> Regeling sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.

<sup>68</sup> Beleidsregel sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer.

en buiten zijn werkveld treedt. Het onderzoek ‘Ambtenaren en politici over de RDW’<sup>69</sup> toont aan dat dit idee ook bij enkele ambtenaren en politici bestaat.

## 8.5 Afstemming met het ministerie bij internationale rol RDW

Zoals besproken in paragraaf 4.2 wordt internationale en dan vooral Europese besluitvorming op het werkterrein van de RDW steeds belangrijker. De RDW wordt in deze overleggen gevraagd op basis van zijn inhoudelijke expertise, maar neemt ook actief deel aan het besluitvormingsproces. In sommige gevallen zitten zowel het ministerie als de RDW aan tafel; soms treedt de RDW op ook namens het ministerie.

De deelname van RDW-ers aan internationale projecten en werkgroepen wordt zeer gewaardeerd door het ministerie. Wel wordt genoemd dat er soms nog onduidelijkheid heeft bestaan over de rol van RDW-ers in deze gremia en de afstemming die daarvoor nodig is met het ministerie. In de goedkeuringsbrief op het FMB 2014-2018 geeft het ministerie aan dat er onderscheid gemaakt dient te worden tussen besluitvormende overleggen en expertgroepen. Indien de woordvoerder in een besluitvormend overleg een RDW-er is dan voert deze het woord namens Nederland, en moet dit afgestemd worden met de relevante partijen.<sup>70</sup>

De meningen van geconsulteerden verschillen over de afstemming met het ministerie in de gevallen dat RDW-medewerkers deelnemen aan overleggen of het woord voeren namens het ministerie. Sommigen noemen dat het ministerie niet altijd voldoende wordt meegenomen. Ook de afstemming intern bij de RDW (tussen de divisies) blijft een aandachtspunt. Gesprekspartners geven aan dat deze aandachtspunten in de evaluatieperiode speelden, maar dat er in de afgelopen periode (met name sinds 2012) ook een aanmerkelijke verbetering hierop heeft plaatsgevonden. Hierdoor behoeft de situatie momenteel minder aandacht dan eerder in de evaluatieperiode.

Naar aanleiding van het onderzoek ‘Invloed op het internationale speelveld’<sup>71</sup> wordt daarnaast een RDW-interne handleiding gemaakt over de verschillen in gremia en rollen. Ook werkt de RDW nu met een ‘klasje’ voor RDW-experts die naar Brussel gaan, waarin zij worden opgeleid om in beleidscontext te opereren.

Vanuit de RDW wordt aangegeven dat de acties ingevoerd naar aanleiding van het onderzoek nog geen verbetering laten zien, aangezien deze veranderingen pas recentelijk (2015) zijn ingezet. Het is daarom belangrijk om de resultaten van deze acties te blijven monitoren.

## 8.6 Afstemming met stakeholders

Als uitvoeringsorganisatie heeft de RDW uitvoerig contact met stakeholders: belangenorganisaties en gebruikersorganisaties (hier gaat het niet om ketenpartners; ketensamenwerking wordt besproken in hoofdstuk 4).

Als tariefgefinancierde zbo is de RDW afhankelijk van het afnemen van diensten door gebruikers. Hierdoor is het voor de RDW van belang het belang van klanten te wegen. Hiervoor heeft de RDW onder andere de afdeling Relatiemanagement. Daarnaast zijn er

<sup>69</sup> Ambtenaren en politici over de RDW, Ergo, 2015.

<sup>70</sup> Goedkeuringsbrief Financieel Meerjarenbeleidsplan 2014-2018, Minister van IenM, d.d. 15 november 2013.

<sup>71</sup> Onderzoek RDW op het internationale speelveld: uitwerking 4<sup>e</sup> pijler Visie Internationaal, Deel 2, RDW, 2015.

verschillende contacten tussen de verschillende divisies en de branche. Ook zijn er op directieniveau contacten, en treedt de directie in veel gevallen op als gezicht van de RDW naar buiten toe. Belangrijke gremia voor contacten met klanten en gebruikers zijn:

- Gebruikersoverleg. Het gebruikersoverleg (meerdere keren per jaar) faciliteert overleg met brancheorganisaties op zowel functioneel als strategisch vlak. Het is een belangrijk forum waarbij de RDW de branche kan informeren over ontwikkelingen, maar de branche ook input kan geven over uitvoering dan wel regelgeving aan de RDW. Aan het gebruikersoverleg nemen de RAI, de BOVAG, FOCWA, TLN en EVO deel.
- Het gebruikersoverleg kent een aantal onderwerp-specifieke werkgroepen, waaronder de Branche Begeleidingsgroep (BBG). Hier vinden (informeel) overleggen plaats over (bijvoorbeeld) het nieuwe kentekenregister.
- Stichting Overlegorgaan APK (SO-APK). Het SO-APK adviseert de minister van IenM over APK zaken en wordt als een belangrijk overleg ervaren door bij APK betrokken partijen (o.a. BOVAG).
- Overleggen met providers van informatiediensten (bijvoorbeeld RDC).

Met de brancheorganisaties vindt onder andere overleg plaats over de tariefstelling (in het tarievenoverleg). Ook ten aanzien van beleidsvraagstukken is het overleg met de branche belangrijk: wensen die voortkomen uit de samenwerking tussen branche en RDW kunnen dienen als advies voor beleid voor het ministerie. Vice versa worden ook nieuw beleid en beleidsvoornemens vanuit het ministerie afgestemd met de branche. Hiermee vervult de RDW een functionele rol in de relatie tussen voertuigbranche en beleidsmakers/wetgevers. De invulling van deze rol wordt door het ministerie gewaardeerd.

## **Wat is onze bevinding hierbij?**

Uit gesprekken met branche-partners komt de RDW naar voren als een bereikbare organisatie waar contact met klanten belangrijk is. Het contact met klanten is verbeterd gedurende de periode 2011-2015. De RDW is meer open gaan staan en heeft nauwere samenwerking opgezocht. Betrokkenen geven aan dat de overleggremia tussen RDW en branche goed functioneren. De directie toont commitment voor een goede relatie met de branches. De directie heeft ook laten zien beschikbaar te zijn om klanten te helpen bij (ad hoc) problemen. Dit ondersteunt de doelstelling van de RDW als maatschappelijk dienstverlener.

Wel wordt door verschillende gesprekspartners aangegeven dat er verschillen zijn binnen de RDW in de mate van samenwerkingsbereidheid. De directie wordt ervaren als flexibel en coöperatief, maar de uitvoerders hebben soms een meer starre of juridische houding en treden meer als toezichthouder op dan als maatschappelijk partner. Dit sluit aan bij de ervaring van de RDW met ketensamenwerking zoals beschreven in paragraaf 4.2. Ook per onderwerp wordt de samenwerkingsbereidheid soms wisselend ervaren. Het gelijktrekken van deze cultuur vergt continue aandacht van de RDW. Hierbij is een goede communicatie met externe partijen over de rol van de RDW en het managen van verwachtingen belangrijk. Ook lijkt de samenwerking met consumentenorganisaties nog minder ontwikkeld te zijn dan die met andere partners. Deze samenwerking zou versterkt kunnen worden.

## **8.7 Deelconclusies sturing en governance**

Sinds 1 januari 2013 valt de RDW onder de Kaderwet zbo's. Dit heeft bij het ministerie intern geleid tot het herzien van het toezichtbeleid en het scheiden van de rollen van eigenaar/toezichthouder en beleidsmaker/opdrachtgever. Die scheiding is de afgelopen periode steeds duidelijker geworden, en het ministerie is hierin rolvaster geworden.

De interne governance van de RDW functioneert goed. De Raad van Toezicht is betrokken en functioneert als onderdeel van de *checks and balances*, maar werkt ook goed samen met de

directie. De directie heeft steeds een zeer stabiel bestuur gewaarborgd waarbij de continuïteit van de bedrijfsvoering voorop staat. Dit draagt bij aan goede governance, maar ook aan de effectiviteit van de dienstverlening. Debet aan het stabiele bestuur zijn de lange periode met weinig wijzigingen in de bezetting van het management, het voorzichtig uitvoeren van projecten en vernieuwingen, de politiek bestuurlijke ervaring van de directie, en de inhoudelijke expertise van de directie en Raad van Toezicht.

Het contact met het ministerie als toezichthouder wordt als positief ervaren. De structurele routines van de *planning & control* cyclus waarborgen goed contact en geven het ministerie voldoende gelegenheid om toezicht te houden op de RDW en bij te sturen.

Daarnaast weet men elkaar te vinden wanneer nodig. Een aandachtspunt is de afstemming van de toezichtsactiviteiten die worden uitgevoerd door de Raad van Toezicht en het ministerie van IenM. Er is verbetering mogelijk in de onderlinge afstemming en het delen van informatie uit toezichtsactiviteiten.

Tegelijkertijd zijn de partijen wel rolvast en ervaart de RDW voldoende ruimte van het ministerie om haar taken goed uit te voeren. De relatief onafhankelijke positie wordt op een verantwoorde manier opgepakt door de RDW, wat vertrouwen heeft gegeneerd bij het ministerie. De combinatie van goed contact, voldoende sturing, maar ook onafhankelijkheid, draagt bij aan het succes van de RDW.

Verder stelt het vernieuwde systeem van prestatie-indicatoren (kpi's) het ministerie meer in staat om te sturen op de output, namelijk de klantbeleving en de kwaliteit. Dit draagt positief bij aan zowel de doeltreffendheid als de governance. De RDW zou het ministerie structureler kunnen informeren over de operationalisering van de strategische doelen, mogelijk in de vorm van kpi's.

De RDW heeft intensief en goed contact met de beleidsdirecties van het ministerie. Het gebruik van de (in 2013 geactualiseerde) uitvoeringstoets wordt hierbij als zeer positief ervaren en is een belangrijke schakel in het wetgevingsproces.

Dankzij de toekomstige (technologische) ontwikkelingen die nieuw beleid vergen, alsmede de verhoogde politieke belangstelling voor het werkterrein van de RDW, zal het beleidsmatige contact met het ministerie steeds belangrijker worden. AEF constateert tegelijkertijd dat door de ontwikkeling naar een kleinere overheid het aantal medewerkers bij het departement is afgenomen. Hierdoor is ook de beschikbare kennis (in breedte en diepgang) verminderd. De kleinere formatie leidt tot minder reserve als er medewerkers uitvallen en ook tot minder continuïteit vanwege meer kortlopende contracten. Hoewel er op dit moment (nog) geen sprak is van een problematische situatie, zijn er wel zorgen voor de toekomst. Het risico bestaat dat het ministerie van IenM in de toekomst steeds meer afhankelijk wordt van de kennis binnen de RDW en minder in staat is om tot eigen (bredere) oordeelsvorming te komen. Dit kan van invloed zijn op de invulling van toekomstig beleid. Naast de beleidsmatige capaciteit heeft het risico ook betrekking op de juridische capaciteit binnen het departement.

De relatie tussen de RDW en het ministerie is veranderd doordat andere bestuursorganen steeds vaker optreden als opdrachtgever voor de RDW. Deze verandering verloopt goed. Het beoordelingskader voor nieuwe taken is voldoende voor het ministerie om in die gevallen toezicht te houden. De beleidsdirecties van het ministerie geven aan geen last te hebben van het feit dat de RDW ook andere opdrachtgevers heeft. Wel wordt soms als gevaar genoemd dat de RDW te veel projecten uitvoert die niet geheel binnen het taakgebied van de RDW

passen, soms op initiatief van de RDW zelf. Een voorbeeld hiervan is de Berichtenbox. Een teveel aan dit soort projecten kan de effectiviteit van de RDW negatief gaan beïnvloeden.

Op internationaal gebied constateert AEF dat EU- en VN-besluitvorming voor de RDW steeds belangrijker wordt. Hier is de RDW een actieve speler, die gewaardeerd wordt om zijn expertise en proactieve, coöperatieve houding. Deze rol wordt ook door het ministerie zeer gewaardeerd. De RDW zoekt steeds de samenwerking met andere landen, bijvoorbeeld in verbanden als EReg. Hierdoor is de RDW in staat een relatief grote invloed te hebben op de besluitvorming van de Europese Commissie. Dit komt de effectiviteit en governance van de RDW ten goede, maar breder gezien ook het Nederlands belang in de besluitvorming.

Om de beleidsmatige invloed op internationale besluitvorming te vergroten is een goede samenwerking met het ministerie van belang. Hoewel dit meestal voldoende goed verloopt, is de afstemming tussen de RDW en het ministerie nog niet optimaal. Bij RDW-medewerkers heeft in de evaluatieperiode soms nog onduidelijkheid bestaan over wanneer zij namens het ministerie optreden in internationale gremia en dus het Nederlandse standpunt moeten verkondigen. Op die momenten is een goede afstemming met het ministerie en andere betrokkenen nodig.

Ook voor externe partijen, waaronder belangenorganisaties, is niet altijd duidelijk welke rolverdeling de RDW en het ministerie hanteren bij internationale gremia. De RDW kan hier meer over communiceren naar externen.

Gesprekspartners geven aan dat deze afstemming in de evaluatieperiode is verbeterd, maar dat dit punt continue aandacht verdient. Ook hebben RDW-ers niet altijd voldoende politieke sensitiviteit om de internationale rol goed te vervullen. De afstemming met het ministerie is hiervoor noodzakelijk. Hierbij is het belangrijk dat het ministerie wel voldoende capaciteit (in menskracht en kennis) behoudt om internationale dossiers actief op te pakken, gezien de hierboven genoemde ontwikkeling naar een kleine overheid en de afname van het aantal medewerkers bij het departement.

Tot slot wordt de samenwerking tussen de RDW en klanten en brancheorganisaties als positief ervaren. De RDW is een bereikbare organisatie die in de afgelopen periode meer de samenwerking op is gaan zoeken en meer klantgericht is geworden. De directie investeert in een goede relatie met de branche en zet de RDW neer als maatschappelijk dienstverlener. Dit draagt bij aan de doeltreffendheid van de RDW. Wel is er nog een cultuurverschil binnen de RDW, waarbij sommige uitvoerende organisatieonderdelen zich nog te weinig als maatschappelijke partner / dienstverlener, maar meer als toezichthouder opstellen, en meer de omslag richting samenwerking zouden kunnen maken.

## Bijlage 1. Nieuwe taken

Deze bijlage beschrijft de nieuwe taken van de RDW in de periode van 2011 tot en met 2015.

De RDW heeft in 2011 de bewaartak gekregen voor in beslaggenomen rijbewijzen en kentekenbewijzen.<sup>72</sup>

Eind 2011 heeft de RDW in het kader van het experiment met begeleid rijden voor jongeren vanaf 17 jaar nieuwe taken gekregen. De nieuwe taken houden in dat de RDW:

- Aanmeldingen als begeleider in het kader van het experiment begeleid rijden registreert en de aangemelde personen op hun geschiktheid als begeleider beoordeelt.
- Aanvragen voor begeleiderspassen behandelt en begeleiderspassen afgeeft.
- Gegevens van de begeleider en de begeleiderspas in het rijbewijzenregister verwerkt.
- De kosten van de aanvraag van de begeleiderspas int.<sup>73</sup>

In 2011 is bij de overdracht van de Berichtenbox van de RDW aan Logius overeen gekomen dat de RDW de Berichtenbox voor een overgangsperiode beheert.

Vanaf medio 2012 worden buitenlandse EU APK-bewijzen geaccepteerd bij de registratie van voertuigen in Nederland.

Eind 2012 wordt als aan de RDW een taak opgedragen ter implementatie van de derde rijbewijsrichtlijn: de hier uit volgende Europese uitwisseling van informatie over rijbewijzen.<sup>74</sup>

Vanaf 2013 heeft de RDW de bevoegdheid om een erkenning te verlenen om tenaamstellingen in het register te beëindigen in verband met export.<sup>75</sup>

In 2013 kreeg de RDW nieuwe taken, waarvan de eerste vier om diverse Europese en internationale besluiten uit te voeren, en de laatste ter implementatie van nationaal beleid:

<sup>72</sup> Regeling houdende wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer in verband met het bewaren van inbeslaggenomen rijbewijzen en kentekenbewijzen door de Dienst Wegverkeer.

<sup>73</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 4 oktober 2011, nr. IenM/BSK-2011/127158 tot wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer en enkele andere ministeriële regelingen in verband met een experiment met begeleid rijden.

<sup>74</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 22 oktober 2012, nr. IENM/BSK-205598, tot wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer in verband met de introductie van vijf nieuwe taken en de Regeling elektronische tolheffingssystemen in verband met de vaststelling eisen tot registratie van EETS-aanbieders.

<sup>75</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 21 november 2013, nr. IENM/BSK-2013/259586, tot wijziging van diverse regelingen in verband met de modernisering van de tenaamstelling van kentekenbewijzen en met het wijzigen van de tellerstand van motorrijtuigen.

- Het aanwijzen van een technische dienst voor het uitvoeren van een periodieke herkwalificatie van tanks voor Comprised Natural Gas (CNG-tanks).
- Het uitwisselen van gegevens met andere lidstaten over veroordelingen en sancties met betrekking tot ondernemingen en vervoersmanagers in het wegvervoer en de status van geschiktheid van vervoer managers.
- Het vastleggen in het rijbewijzenregister van verklaringen in verband met de afgifte van rijbewijzen.
- Het beoordelen van aanvragen voor registratie als aanbieder van een elektronisch heffingssysteem, het registreren daarvan, het bijhouden en publiceren van een elektronisch register met de in Nederland geregistreerde aanbieders, het uitvoeren van artikel 19, eerste lid, onderdeel b, van beschikking 2009/750/EG en indien die uitvoering hiertoe aanleiding geeft, het intrekken van de registratie.
- Het beoordelen op zijn technische kenmerken van een voertuig in het kader van de procedure tot aanwijzing voor toelating tot de weg van een motorrijtuig.<sup>76</sup>

In 2013 kreeg de RDW de bevoegdheid om in gevallen waarin een deel I van een kentekenbewijs ontbreekt een verklaring van geen bezwaar te vragen bij de bevoegde autoriteiten van de lidstaat waar het voertuig voordien was ingeschreven. Daarnaast is de RDW in het kader van de wetgeving Inspire aangewezen als dataprovider om data over ruimtelijke gegevens met betrekking tot beperkingen voor wegtransport centraal te registreren en beheren.<sup>77</sup>

Sinds 1 januari 2013 kan de RDW vervoermiddelen voor het vervoeren van vlees goedkeuren.<sup>78</sup> In 2014 kreeg de RDW de bevoegdheid om certificaten van goedkeuren af te geven voor vervoermiddelen van dieren.<sup>79</sup>

Op 1 januari 2014 kreeg de RDW in vervolg op de bouw van het Nationaal Parkeer Register en de samenwerking met de Coöperatie SHPV de taak van het verzamelen van statische parkeerdata voor op straat parkeren en slagboomparkeren en het vervolgens publiceren en beheren hiervan.<sup>80</sup>

Daarnaast kreeg de RDW als onderdeel van het project Modernisering Tenaamstelling Voertuigen (MTV) de taak de erkenningsregeling tenaamstelling uit te voeren, en als nieuwe taken het registreren van tellerstand<sup>81</sup> en het uitbrengen van een gids betreffende brandstofverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot voor personenauto's, en daarnaast het verzamelen en registreren van bepaalde gegevens, onder andere specifieke CO<sub>2</sub>-emissies, van personenauto's en mededeling doen van deze gegevens aan de Europese Commissie.<sup>82</sup>

---

<sup>76</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 22 oktober 2012, nr. IENM/BSK-205598, tot wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer in verband met de introductie van vijf nieuwe taken en de Regeling elektronische tolheffingssystemen in verband met de vaststelling eisen tot registratie van EETS-aanbieders.

<sup>77</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 5 december 2012, nr. IENM/BSK-2012/227835, tot wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer onder meer in verband met de implementatie van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.

<sup>78</sup> Regeling van de Minister van Economische Zaken van 7 december 2012, nr. WJZ/12346914, houdende regels met betrekking tot dierlijke producten (Regeling dierlijke producten).

<sup>79</sup> Regeling van de Staatssecretaris van Economische Zaken van 23 juni 2014, nr. WJZ/14101260, houdende regels met betrekking tot het houden van dieren.

<sup>80</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 11 december 2013, nr. IENM/BSK-2013/272296, houdende wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer in verband met de registratie van statische parkeergegevens.

<sup>81</sup> Wet van 3 juli 2013 tot wijziging van de Wegenverkeerswet 1994 in verband met het wijzigen van de tellerstand van motorrijtuigen.

<sup>82</sup> Wet van 19 juni 2013 tot wijziging van de Wegenverkeerswet 1994 in verband met de modernisering van de wijze van tenaamstelling van kentekenbewijzen en enkele andere wijzigingen van uiteenlopende aard.



Op 1 januari 2014 werden tevens de volgende werkzaamheden toegevoegd aan de wettelijke taken van de RDW:

- Het vaststellen van de emissieklasse van motorrijtuigen.
- Het verlenen van typegoedkeuringen voor systemen, onderdelen of technische eenheden of uitrustingsstukken en voorzieningen ter bescherming van een weggebruiker of passagier die niet vereist zijn voor de toelating van een voertuig tot het wegverkeer.
- Het verlenen van erkenningen om dergelijke voertuigonderdelen in motorvoertuigen in te bouwen.
- Meerdere taken op het gebied van het alcoholslot, zoals het verlenen van een erkenning om een netwerk van werkplaatsen voor het inbouwen, het uitlezen, het testen, het kalibreren, het vervangen en het verwijderen van alcoholsloten in stand te houden.
- Het verlenen van een erkenning om alcoholsloten in te bouwen, uit te lezen, te testen, te kalibreren, te onderhouden, te vervangen en te verwijderen.<sup>83</sup>

Vanaf 1 juli 2014 kan de RDW (als vervolg op alle wijzigingen omtrent de modernisering van de tenaamstelling van voertuigen) oude (papieren) kentekenbewijzen omwisselen voor een kentekencard.<sup>84</sup>

In 2014 is de RDW ter implementatie van EU regelgeving aangewezen als organisatie die een technische dienst kan aanwijzen voor het uitvoeren van periodieke herkwalificaties voor waterstofsysteem.

Eind 2014 is de RDW aangewezen als centraal aanspreekpunt voor informatie betreffende rijbewijzen met een microchip. Dit aanspreekpunt neemt tevens passende maatregelen in verband met de bescherming van persoonsgegevens.<sup>85</sup>

In 2015 is door IenM aan de RDW opgedragen om hittebestendige bekleding van LPG tankwagens te keuren.

Eveneens in 2015 zijn met het ministerie van Defensie afspraken gemaakt over het geven van route advies van RDW voor voertuigen van Defensie.

In de onderzoeksperiode is de RDW op verschillende manieren betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van ITS. Zo geeft de RDW onder meer vanaf 2014 ontheffingen voor ITS proeven af. In 2015 is de RDW aangewezen als toezichthouder en handhaver in het kader van de op EU-regelgeving gebaseerde ITS-regelgeving (verkeersinformatie en parkeerplaatsen).

---

<sup>83</sup> Wet van 16 oktober 2013 tot wijziging van de Wegenverkeerswet 1994 in verband met het opnemen van enkele bepalingen met betrekking tot voertuigonderdelen die niet dienen te zijn goedgekeurd voor de toelating tot het verkeer op de weg en het maximeren van de prijs van het rijbewijs.

<sup>84</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 25 juni 2014, nr. IENM/BSK-2014/133711, tot wijziging van de Regeling taken Dienst Wegverkeer ten behoeve van het omwisselen van papieren kentekenbewijzen voor een kentekencard.

<sup>85</sup> Regeling van de Minister van Infrastructuur en Milieu, van 8 oktober 2014, nr. IENM/BSK-2014/144865, tot wijziging van de Regeling vaststelling modellen rijbewijzen en daarmee verband houdende formulieren, de Regeling taken Dienst Wegverkeer en de Regeling bestelling, transport en beveiliging rijbewijzen in verband met de invoering van een chip op het rijbewijs.



## Bijlage 2. Productievolumes per cluster

Deze bijlage geeft een gedetailleerd overzicht van de productie per cluster, behorende bij hoofdstuk 3.

Tabel 20: Productie per cluster 2011-2015 (Jaarverslagen 2011-2015)

Cluster	Type product	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Typegoedkeuring</b>	Internationale typegoedkeuring	23.939	25.182	25.037	33.167	35.458
<b>Typegoedkeuring</b>	Nationale typegoedkeuring	2.378	872	294	n/a	n/a
<b>Typegoedkeuring</b>	CoP	437	470	910	1.093	1.415
<b>Typegoedkeuring</b>	Testrapport	8.202	7.773	8.603	10.233	10.617
<b>Kentekenonderzoek</b>	Kentekenonderzoeken	172.963	152.116	178.750	211.157	256.292
	Inrichtingskeuring	3.029	3.204	2.571	3.215	2.881
<b>Periodieke keuring</b>	Periodieke keuring	26.242	25.426	24.326	24.084	23.872
<b>Ontheffingen</b>	Ontheffing exceptioneel transport			36.726	34.133	32.586
<b>Ontheffingen</b>	Ontheffing	232.487	215.508			
<b>Erkenningen VT</b>	Erkenning APK	9.618	9.646	9.620	9.615	9.785
<b>Erkenningen VT</b>	Erkenning LPG	267	239	201	170	153
<b>Erkenningen VT</b>	Erkenning SB	327	303	259		n/a
<b>Erkenningen VT</b>	Erkenning ASP	n/a	47	53	53	50
<b>Erkenningen VT</b>	Erkenning BCT	n/a	n/a	80	159	156

# Andersson Elffers Felix

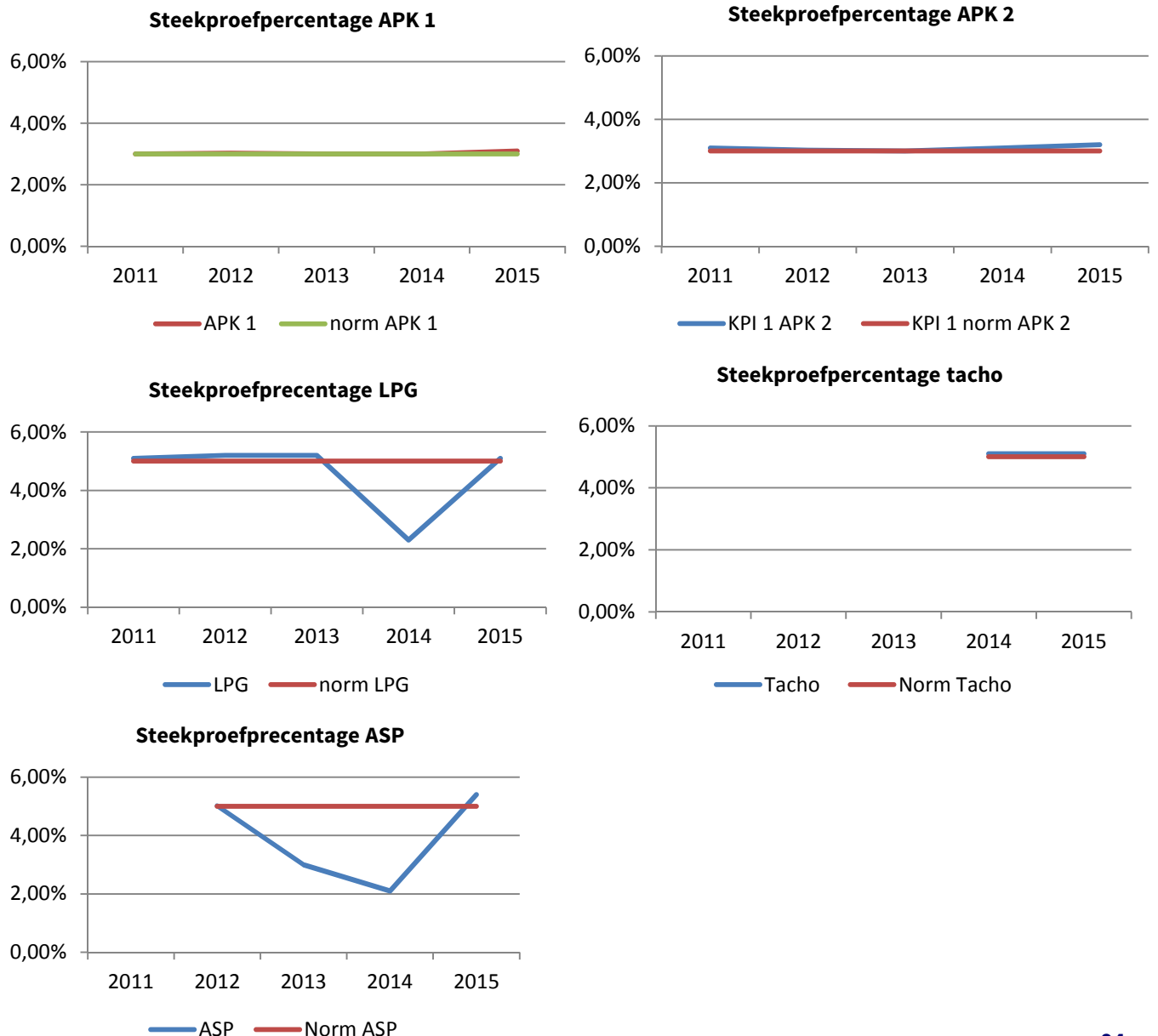
Cluster	Type product	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Erkenningen VT</b>	Erkenning TA	805	810	789	772	767
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Bedrijfsvoorraad / Handelaarskenteken	20.162	20.195	21.240	20.185	20.683
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Demontage	560	572	572	571	578
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Export	2.357	2.542	2.563	2.426	2.538
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Tenaamstellen voertuigbedrijf	4.833	5.006	5.055	7.192	7.909
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Kentekenplaatfabrikant	352	363	365	377	380
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Versnelde afgifte	365	340	382	337	351
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Export dienstverlening	474	705	737	768	802
<b>Erkenningen VT</b>	Bezoekfrequentie VT	n/a	n/a	n/a	n/a	95%
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Bezoekfrequentie R&I	n/a	n/a	n/a	n/a	99%
<b>Erkenningen VT</b>	Bedrijfsbezoeken APK, LPG, SB/TA	3.663	5.910	5.514	5.346	5.964
<b>Erkenningen R&amp;I</b>	Bedrijfsbezoeken bedrijfsvoorraad handelaarskenteken, kentekenplaten, overig	23.322	22.080	22.099	18.268	16.302
<b>Erkenningen VT</b>	Sancties tegen erkenninghouders APK, LPG, SB/TA	370	418	405	398	418
<b>Erkenningen VT</b>	Sancties tegen erkenninghouders overig	3.708	4.029	3.795	5.041	4.270
<b>Informatieverstrekking</b>	Informatieverstrekking (totaal)	739.400	1.903.340	2.548.500	4.599.000	3.771.800
<b>Afgifte documenten</b>	Documentafgifte: Kentekenbewijs IA	869.987	784.451	702.601	714.134	803.236

# Andersson Elffers Felix

Cluster	Type product	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Afgifte documenten</b>	Vervangend IA	171.442	173.216	174.696	n/a	n/a
<b>Afgifte documenten</b>	Bijzonder	3.778	3.692	3.953	n/a	n/a
<b>Afgifte documenten</b>	Deel IB: postkantoor	1.974.182	1.852.364	1.809.963	1.571.692	1.524.038
<b>Afgifte documenten</b>	IB: voertuigbedrijf	1.330.827	1.294.545	1.229.164	1.414.648	1.602.324
<b>Afgifte documenten</b>	IB: RDW	152.020	133.136	156.758	111.501	
<b>Afgifte documenten</b>	Kentekencards afgifte	n/a	n/a	n/a	3.685.428	3.726.970
<b>Afgifte rijbewijzen</b>	Rijbewijzen gemeenten	1.584.211	1.199.536	1.085.891	1.183.073	1.148.086
<b>Afgifte rijbewijzen</b>	Rijbewijzen RDW	6.176	5.187	4.684	4.614	4.214
<b>Afgifte rijbewijzen</b>	Begeleid rijden	1.049	17.523	30.501	35.522	39.151
<b>Afgifte documenten</b>	Registratie motorboten	14.510	13.491	13.590	15.407	15.537

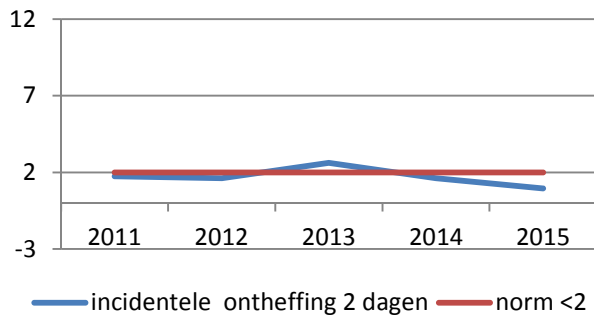
## Bijlage 3. Behaalde prestaties bij gelijkblijvende normen

Deze bijlage geeft een grafische weergave van de behaalde prestaties en de bijbehorende normen voor die prestaties die gedurende de evaluatieperiode gelijk zijn gebleven.

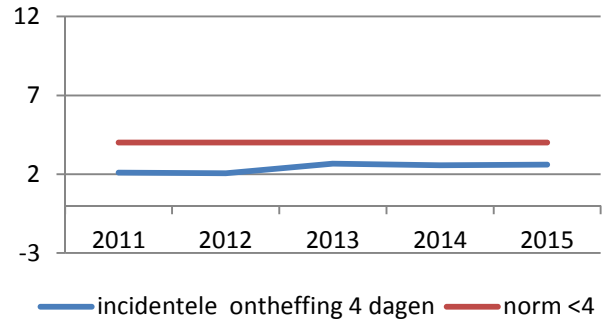


# Andersson Elffers Felix

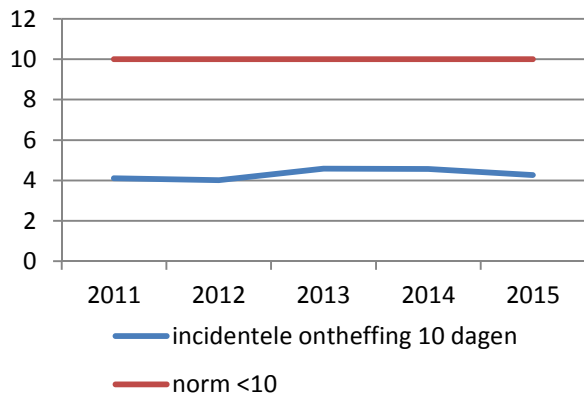
**Gemiddelde doorlooptijd van afgifte ontheffingen, incidentele ontheffing 2 dagen**



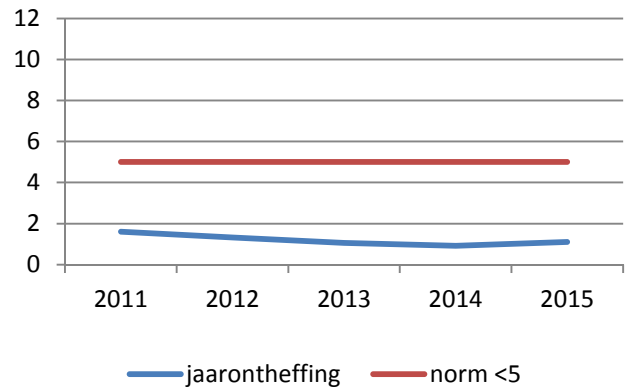
**Gemiddelde doorlooptijd van afgifte ontheffingen, incidentele ontheffing 4 dagen**



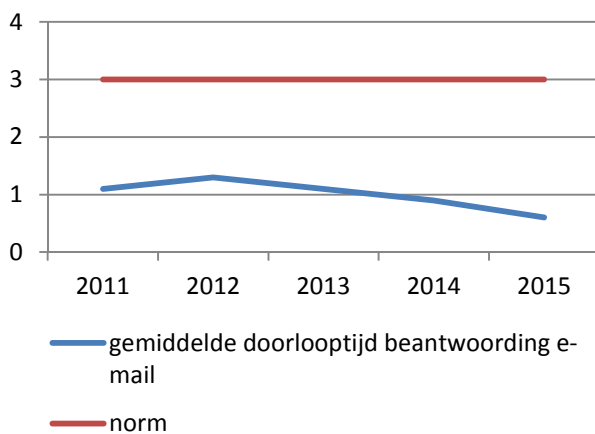
**Gemiddelde doorlooptijd van afgifte ontheffingen, incidentele ontheffing 10 dagen**



**Gemiddelde doorlooptijd van afgifte ontheffingen, jaarontheffing**



**Gemiddelde doorlooptijd beantwoording brieven**



## Bijlage 4. Toelichting op prestaties die niet voldeden aan de norm

Deze bijlage geeft een toelichting bij de prestaties die niet voldeden aan de gestelde kpi-norm, behorende bij hoofdstuk 3. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen normen afgesproken tussen het ministerie en de RDW (inclusief normen wet- en regelgeving) en normen die de RDW intern aanhoudt.

### Normen overeengekomen tussen ministerie en RDW

#### Gemiddelde doorlooptijd keuren tot afgifte documenten

De RDW heeft in 2011 en 2012 in 95% van de gevallen minder dan 72 uur nodig gehad voor keuren tot afgifte document (Tabel 21). De norm was dat in alle gevallen minder dan 72 uur nodig is, waarmee deze norm net niet gehaald is. In 2013 veranderde de prestatie-indicator naar *gemiddelde* doorlooptijd. De gemiddelde doorlooptijd van keuren tot afgifte document was in 2012 71,2 uur en in 2013 68,2 uur. Deze norm is vanaf 2014 afgeschaft.

**Tabel 21: Doorlooptijden keuren tot afgifte document (Bron: jaarverslagen 2011-2015)**

Percentage gehaalde doorlooptijd <72 uur	2011	2012	2013	2014	2015
	95%	95%			

#### CoP- goedkeuringen

De RDW heeft in de loop van de jaren meer CoP's beoordeeld (Tabel 22). In 2011 haalde de RDW net niet de norm. De norm was in 2011 en 2012 440 CoP-bezoeken. In 2012 startte de RDW met risicogestuurd toezichthouden. De eerste resultaten werden zichtbaar in 2013. Dit leidde in 2014 tot een stijging van het aantal beoordelingen met 20%. Bedrijven met een hoog risico worden bezocht, voor bedrijven met een laag risico vindt een administratieve beoordeling plaats. Vanaf 2015 is de norm dat 95% van de fabrikanten met een typegoedkeuring van de RDW een geldig CoP heeft.

**Tabel 22: COP-Goedkeuringen 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Conformity of Production (CoP)-goedkeuringen</b>	437	470	910	1093	95%

#### Controlebezoeken na afgifte erkenning

Vanaf 2015 wordt er gerapporteerd over de bezoekfrequentie omdat het reproduceren van deze informatie nog niet geregeld was binnen de RDW (Tabel ). De norm voor controlebezoeken na afgifte erkenning is 100%; VT binnen 6 maanden. In 2015 werd een

# Andersson Elffers Felix

percentage van 90% behaald, waarmee het resultaat dus 10% onder de norm lag. RDW en het ministerie bezien of deze in 2015 ingevoerde norm iets moet worden aangepast om tegemoet te komen aan het gewenste maatwerk na afgifte van een erkenning.

**Tabel 3: Controlebezoeken na afgifte erkenning (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

Percentage controlebezoeken	2011	2012	2013	2014	2015
					90%

## Gemiddelde doorlooptijd afgifte ontheffing

De doorlooptijd is verbeterd in 2015 ten opzichte van de jaren ervoor (Tabel 23). In het jaar 2013 was de doorlooptijd afgifte incidentele ontheffing (levertijd 2 dagen) hoger dan de norm van minder dan 2 dagen. De doorlooptijd was 2,63 dagen. In de andere jaren haalde de RDW de norm wel.

**Tabel 234: Doorlooptijd afgifte ontheffing (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

Gemiddelde doorlooptijd in dagen	2011	2012	2013	2014	2015
	1,75	1,63	2,63	1,61	0,95

## Schriftelijke informatieverstrekking

In 2011 tot en met 2013 voldeed de RDW niet aan de norm voor schriftelijke informatieverstrekking (Tabel 24). De norm was in 95% van de gevallen binnen 9 dagen schriftelijk beantwoorden. Vanaf 2014 is de norm 95% binnen 5 werkdagen. In 2014 en 2015 werd aan de verscherpte norm voldaan.

**Tabel 245: Percentage schriftelijke informatieverstrekingen binnen de normtijd afgehandeld (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

% binnen de norm	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Schriftelijke informatieverstrekking</b>	80%	93%	94%	100%	100%

## Wachttijd gesprekken

### Voor 2014 werd over de gemiddelde wachttijd per gesprek gerapporteerd (

Tabel ). De norm was dat de gemiddelde wachttijd minder dan een minuut moest zijn. De RDW voldeed aan deze norm. Nu geldt er een norm die meer aansluit bij de ITO-certificering. 80% van de gesprekken wordt binnen 30 seconden aangenomen. In 2014 werd wel voldaan aan de oude norm, maar werd vooral door drukte vanwege de invoering van de kentekencard en tellerstandenregistratie 66% van de gesprekken binnen 30 seconden aangenomen. In 2015 was dit 80%.

**Tabel 6: Wachttijd per gesprek (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

Gemiddelde wachttijd per gesprek	2011	2012	2013	2014	2015
	58 sec	38 sec	34 sec	66%	80%

## RDW-interne normen

### Klachtafhandeling

De Awb stelt dat klachten binnen 6 weken afgehandeld moeten zijn. De norm was in 2011 tot en met 2013 dus dat 100 % van de klachten dient binnen 6 weken afgerond te zijn. De RDW voldeed dus in 2011 tot en met 2013 niet aan die norm (Tabel ). In 2014 is afgesproken

met het ministerie dat een afwijking van 5% toelaatbaar is. Indien minder dan 95% van de klachten in 6 weken is afgerond dient dit gemotiveerd te worden. In 2014 en 2015 voldeed de RDW aan die norm. De RDW hanteert een interne norm van 100% klachtafhandeling binnen 4 weken. De RDW voldeed in de evaluatieperiode niet aan deze interne norm.

**Tabel 7: Percentage klachten binnen de normtijd afgehandeld (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>% binnen 4 weken</b>	90%	95%	91%	94%	90%
<b>% binnen 6 weken</b>	95%	97%	95%	97%	97%

## **Functioneringsgesprekken**

De norm is dat met meer dan 85% van het personeel een gevoerd functioneringsgesprek moet zijn. De RDW voldeed in 2011, 2012 en 2014 niet aan de norm voor het voeren van functioneringsgesprekken (Tabel 25). In 2013 en 2015 heeft de RDW wel met meer dan 85% van de werknemers van RDW functioneringsgesprekken gevoerd.

**Tabel 258: Percentage personeel waarmee een functioneringsgesprek is gevoerd (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>% functioneringsgesprekken</b>	80%	84%	86%	83%	90%



## Bijlage 5. Overzicht financiële resultaten

Deze bijlage geeft een uitsplitsing van kosten, omzet, kostendeckingsgraden en reserves, behorende bij hoofdstuk 5.

**Tabel29: Kosten per kostensoort 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Variabele kosten</b>	€ 9.902	€ 8.266	€ 8.263	€ 16.079	€ 14.479
<b>Handelingsvergoeding</b>	€ 13.705	€ 12.629	€ 12.568	€ 121	
<b>Salarissen/wachtgelden</b>	€ 89.139	€ 94.205	€ 89.196	€ 96.832	€ 97.100
<b>Externe inhuur formatieplaatsen</b>	€ 5.885	€ 5.504	€ 5.667	€ 9.686	€ 8.875
<b>Externe inhuur projecten</b>	€ 16.157	€ 16.552	€ 18.448	€ 13.443	€ 13.598
<b>Overige P-kosten</b>	€ 2.786	€ 4.240	€ 4.516	€ 4.411	€ 4.875
<b>Algemeen overige kosten</b>	€ 12.860	€ 13.664	€ 16.807	€ 16.879	€ 18.453
<b>Onderhoudskosten</b>	€ 10.815	€ 9.306	€ 8.326	€ 9.650	€ 11.522
<b>Huisvestingskosten</b>	€ 5.602	€ 5.508	€ 5.879	€ 6.251	€ 6.389
<b>Vervoerskosten</b>	€ 6.833	€ 7.252	€ 7.204	€ 7.582	€ 8.144
<b>Projectkosten</b>	€ 6.731	€ 2.473	€ 4.537	€ 2.681	€ 1.904
<b>Projectkosten (de)activeren</b>	€ 1.541	-€ 451	-€ 3.181	-€ 2.456	
<b>Afschrijving zelfontwikkelde software</b>	€ 404	€ 406	€ 482	€ 1.149	€ 1.282
<b>Afschrijving materieel actief</b>	€ 6.354	€ 5.523	€ 6.117	€ 6.786	€ 7.275
<b>Afschrijving koopsoftware</b>	€ 2.120	€ 1.088	€ 851	€ 871	€ 1.264
<b>Bijzondere lasten</b>	€ 4.757				
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 195.591</b>	<b>€ 186.165</b>	<b>€ 185.680</b>	<b>€ 189.965</b>	<b>€ 195.160</b>

**Tabel 0: Kosten per cluster 2011-2015 (Bron: Financieel Meerjaren Beleidsplannen 2012-2015, Kostendekkendheid nacalculatie KPMG audit maart 2016)<sup>86</sup>**

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
Typekeuringen	€ 18.428	€ 17.910	€ 19.140	€ 19.971	€ 19.470
Ontheffingen	€ 3.980	€ 3.460	€ 3.282	€ 3.320	€ 3.486
TCL	€ 0	€ 0	€ 0	€ 728	€ 688
Erkenningen VT	€ 31.365	€ 28.298	€ 26.976	€ 28.006	€ 29.351
Erkenningen R&I	€ 7.402	€ 7.843	€ 7.355	€ 7.700	€ 6.798
Kentekenonderzoeken	€ 11.276	€ 11.919	€ 11.210	€ 13.088	€ 13.969
Periodieke keuringen	€ 3.544	€ 3.820	€ 3.467	€ 3.334	€ 3.638
Informatieverstrekking	€ 5.827	€ 4.360	€ 4.768	€ 4.828	€ 4.586
Afgifte rijbewijzen	€ 16.477	€ 13.784	€ 13.102	€ 13.908	€ 15.145
Afgifte documenten	€ 84.361	€ 83.239	€ 84.019	€ 84.721	€ 86.065
Overige taken	€ 2.310	€ 7.303	€ 5.260	€ 5.831	€ 5.245
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 184.9470</b>	<b>€ 181.936</b>	<b>€ 178.579</b>	<b>€ 185.435</b>	<b>€ 188.441</b>

<sup>86</sup> Uit deze tabel blijkt dat de kosten per cluster niet op hetzelfde totaal uitkomen als het daadwerkelijke totaal van de kosten per jaar (de voorgaande tabel). Het verschil hiertussen ontstaat doordat de opbrengstenrubriek "overige inkomsten" grotendeels uit projectinkomsten, desinvesteringen en opbrengsten 0900-nummers bestaat. Deze opbrengsten worden in de kostenallocatie gesaldeerd met de kosten.

Tabel 261: Omzet per cluster 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
Typekeuringen	€ 15.412	€ 17.766	€ 16.619	€ 18.933	€ 20.193
Ontheffingen	€ 3.708	€ 3.673	€ 4.372	€ 4.401	€ 4.188
Erkenningsregelingen VT	€ 28.587	€ 27.724	€ 28.290	€ 29.885	€ 29.865
Erkenningsregelingen R&I	€ 7.809	€ 7.936	€ 8.019	€ 8.403	€ 7.288
Kentekenonderzoeken	€ 11.814	€ 10.358	€ 12.081	€ 14.523	€ 17.231
Periodieke keuringen	€ 3.815	€ 3.699	€ 3.761	€ 3.962	€ 4.074
Informatieverstrekking	€ 5.911	€ 4.863	€ 4.359	€ 4.114	€ 4.484
Afgifte rijbewijzen	€ 17.987	€ 14.584	€ 13.923	€ 14.960	€ 14.769
Afgifte documenten	€ 87.947	€ 84.140	€ 83.595	€ 83.776	€ 93.125
Opedragen taken	€ 2.836	€ 7.445	€ 4.913	€ 5.941	€ 5.104
Overige inkomsten	€ 8.875	€ 4.103	€ 7.082	€ 4.541	€ 4.741
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 194.701</b>	<b>€ 186.291</b>	<b>€ 187.014</b>	<b>€ 193.439</b>	<b>€ 205.062</b>

Tabel 272: Kostendeckingsgraad clusters 2011-2015 (Bron: FMB's 2013-2015; Kostendeckendheid nacalculatie van KPMG audit in maart 2016)

Omzet als % van de kosten, per cluster	2011	2012	2013	2014	2015
Ontheffingen	93%	106%	133%	133%	120%
Typekeuringen	83%	99%	87%	91%	100%
TCL verhuur	0%	0%	0%	93%	95%
Erkenningen VT + R&I	94%	100%	106%	107%	103%
Periodieke keuringen	108%	97%	108%	119%	112%
Afgifte rijbewijzen <sup>87</sup>	109%	106%	106%	108%	98%
Kentekenonderzoeken	105%	87%	108%	111%	123%
Afgifte documenten <sup>88</sup>	104%	101%	100%	99%	108%
Informatieverstrekking	101%	112%	91%	85%	98%
Overige taken	119%	102%	93%	102%	97%

<sup>87</sup> Exclusief mutatie reserve

<sup>88</sup> Exclusief mutatie reserve

Tabel 3: Reserves 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)

In mln. euro	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Structurele reserve</b>	€ 14,9	€ 17,1	€ 20,0	€ 20,0	€ 25,1
<b>Conjuncturele reserve</b>	€ 9,1	€ 9,1	€ 5,8	€ 3,9	€ 5,6
<b>Reserve heropzet kentekenregister</b>	0	0	0	0	€ 4,9
<b>Bestemmingsreserve rijbewijzen</b>	€ 11,0	€ 9,2	€ 6,8	€ 5,7	€ 4,0
<b>Reserve flankerend beleid</b>	€ 4,7	€ 4,5	€ 3,7	€ 2,7	€ 1,6
<b>Reserve beleidsinitiatieven</b>	€ 2,6	€ 2,6	€ 4,9	€ 11,1	€ 13,2
<b>Reserve immateriële vaste activa</b>	€ 1,3	€ 1,3	€ 4,0	€ 5,3	€ 4,0
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 43,6</b>	<b>€ 43,8</b>	<b>€ 45,2</b>	<b>€ 48,7</b>	<b>€ 58,5</b>

— **De reserve heropzet kentekenregister**

In 2015 is een reserve gevormd voor de heropzet van het datamodel van het kentekenregister om het register toekomstbestendig te maken.

— **De reserve flankerend beleid**

Deze reserve is bestemd voor maatregelen om te groeien naar een High Performance Organisatie.

— **Wettelijke reserve immateriële vaste activa**

De RDW is wettelijk verplicht de gemaakte projectkosten met een positief financieel resultaat te activeren en in de balans op te nemen.

Tabel 284: Inzet reserves 2011-2015 (Bron: Jaarverslagen 2011-2015)

In duizenden euro	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Omzet</b>	185.748	179.493	179.939	188.914	200.318
<b>Kosten</b>	186.494	179.235	178.580	185.435	190.448
<b>Saldo</b>	<b>-746</b>	<b>258</b>	<b>1.360</b>	<b>3.479</b>	<b>9.871</b>
<b>Mutatie structurele reserve</b>	-1.631	2.223	2.836	34	5.073
<b>Mutatie conjuncturele reserve</b>	2.177	0	-3.277	-1.975	1.754
<b>Mutatie heropzet datamodel kentekenregister</b>	0	0	0	0	4.900
<b>Mutatie rijbewijsreserve</b>	1.258	-1.849	-2.415	-1.052	-1.683
<b>Mutatie reserve flankerend beleid</b>	-605	-161	-812	-1.007	-1.016
<b>Mutatie reserve beleidsinitiatieven</b>	0	0	2.329	6.171	2.126
<b>Mutatie reserve vaste activa</b>	-1.945	45	2.699	1.307	-1.283
<b>Mutatie reserves totaal</b>	<b>-746</b>	<b>258</b>	<b>1.360</b>	<b>3.479</b>	<b>9.871</b>

## Bijlage 6. Brondocumenten

### Wetteksten

- Wegenverkeerswet 1994 (1994), *geldend van 15 maart 2016 t/m heden*
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (2007), *geldend van 1 januari 2015 t/m heden*
- Wet van 13 september 2012 tot wijziging van een aantal wetten, houdende regels betreffende zelfstandige bestuursorganen die onder de minister van Infrastructuur en Milieu ressorteren en enige wijzigingen ter actualisatie, vereenvoudiging en verduidelijking (Aanpassingswet zbo's IenM aan de Kaderwet zbo's), *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2012, 442.*
- Regeling van de minister van Infrastructuur en Milieu, van 5 december 2012, nr. IENM/BSK-2012/241282, houdende vaststelling van regels in verband met de implementatie van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en de sturing van en het toezicht op de Dienst Wegverkeer (Regeling sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer), *Stcrt. 2012, 25315*
- Regeling van de minister van Infrastructuur en Milieu, van 5 december 2012, nr. IENM/BSK-2012/241281, houdende vaststelling beleidsregels voor de sturing van en het toezicht op de Dienst Wegverkeer (Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer), *Stcrt. 2012, 25331*
- Wet van 24 maart 2011 tot wijziging van de Mededingingswet ter invoering van regels inzake ondernemingen die deel uitmaken van een publiekrechtelijke rechtspersoon of die hiermee zijn verbonden (aanpassing Mededingingswet ter invoering van gedragsregels voor de overheid), *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2011, 162*
- Verdrag betreffende een Europees voertuig- en rijbewijsinformatiesysteem (EUCARIS), *Tractatenblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2000, 98*

- Association of European Vehicle and Driver Registration Authorities (EReg) Internal Rules final version, juni 2014

## Documenten RDW

- *Concept programmaplan MERK (versie 0.4)* (2016)
- *Concept risicobeheersingsplan 2015* (oktober 2014)
- *Datagovernance versie 1.5* (maart 2016)
- *Directiereglement RDW 2015* (2015)
- *Financieel meerjaren beleidsplan 2011-2015* (2010)
- *Financieel meerjaren beleidsplan 2012-2016* (2011)
- *Financieel meerjaren beleidsplan 2013-2017* (2012)
- *Financieel meerjaren beleidsplan 2014-2018* (2013)
- *Financieel meerjaren beleidsplan 2015-2019* (2014)
- *Financieel meerjaren beleidsplan 2016-2020* (2015)
- *HR-strategie 2012-2017* (2012)
- *Jaarplan ICT Bedrijf 2015* (2014)
- *Kwartaalrapportage Service Management ICT Q4 2015* (2016)
- *Missie, Visie en Strategie, versie 7.0* (januari 2016)
- *Onderzoek RDW op het internationale speelveld: uitwerking 4<sup>e</sup> pijler Visie Internationaal, Deel 2* (2015)
- *Procesbeschrijving uitvoeringstoetsen* (zoals vastgesteld door MT-RDW op 5 november 2013)
- *Reglement werkwijze Raad van Toezicht RDW 2015* (2015)
- *Sociaal Jaarverslag 2015* (2016)
- *Sourcingsbeleid Nota aan MT-RDW* (d.d. 17 juli 2014)
- *Strategische Personeelse Planning Infographic* (juni 2016)
- *Toekomstverkenning (visuele notulen)* (september 2015)
- *Tools, Samenvatting managementontwikkeling RDW 2008-2015* (2016)
- *Treasurystatuut RDW* (april 2009)
- *Visie op leren en ontwikkelen van managers en medewerkers binnen de RDW* (2010)
- *Wettelijk jaarverslag 2011* (2012)

# Andersson Elffers Felix

- *Wettelijk jaarverslag 2012* (2013)
- *Wettelijk jaarverslag 2013* (2014)
- *Wettelijk jaarverslag 2014* (2015)
- *Wettelijk jaarverslag 2015* (2016)

## Documenten ministerie van IenM

- Brief van de minister van Infrastructuur en Milieu aan de Tweede Kamer, kenmerk IENM/BSK-2011/8805.
- Brief van de minister van Infrastructuur en Milieu aan de Tweede Kamer, 25 268, nr 125, dd. 17 december 2015
- Goedkeuringsbrief Financieel Meerjarenbeleidsplan 2014-2018, Minister van IenM, dd. 15 november 2013
- *Verantwoorde uitvoering 2013-2017: toezichtvisie IenM op uitvoeringsorganisaties op afstand* (januari 2013)
- *Evaluatie toezicht zbo's ministerie IenM* (april 2015)

## Overige documenten

- ACM, *Analyse activiteiten RDW in het licht van de bepalingen van de Wet markt en overheid* (2014)
- Berenschot, *Integrale sturing: naar een geïntegreerde efficiëncymonitor voor de RDW* (31 mei 2016)
- Commissie Elias, *Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid* (2014)
- Effectory, *Medewerkersonderzoek* (oktober 2015)
- Ergo, *Ambtenaren en politici over de RDW* (juni 2015)
- Gartner, *Multi-year efficiency study: final report* (december 2012)
- Gartner, *Multi-year efficiency study: final report* (oktober 2014)
- Gartner, *Multi-year efficiency study: final report* (juli 2016)
- HPV, *Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners* (november 2015)
- Internetspiegel, *Medewerkersonderzoek* (oktober 2015)
- Ipsos Loyalty, *Klanttevredenheidsonderzoek 2014* (30 juni 2014)
- I&O research, *De kwaliteit van de overheidsdienstverlening 2015* (februari 2016)



# Andersson Elffers Felix

- KPMG, *Verantwoording doelmatigheid 2015* (maart 2016)
- Ministerie van BZK, *Evaluatie Kaderwet zelfstandige bestuursorganen* (11 januari 2015)
- Ministerie van BZK, *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (Rijk)* (2014)
- Nationale Ombudsman, *Gegijzeld door het systeem: onderzoek Nationale ombudsman over het gijzelen van mensen die boetes wel willen, maar niet kunnen betalen* (november 2015).
- Nationale Ombudsman, *De burger gaat digitaal* (2013)
- PwC, *Waardenonderzoek RDW* (september 2012)
- PwC, *Assurancerapport 2011* (maart 2012)
- PwC, *Assurancerapport 2012* (februari 2013)
- PwC, *Assurancerapport doelmatigheid 2013* (maart 2014)
- PwC, *Doelmatigheidsrapportage 2014* (maart 2015)
- PwC, *RDW Normering Structurele Reserve* (18 maart 2016)
- PwC, *Advies verbetering begrotings- en prognoseproces RDW* (18 maart 2015) Rijksbrede Benchmarkgroep, *Vergelijking openheid en transparantie* (2016)
- Rijksoverheid, *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015* (2016)
- Rijksbrede Benchmarkgroep, *Vergelijking openheid en transparantie (twopager)* (2016)

## Bijlage 7. Gesprekspartners

Organisatie	Naam
RDW	Koos van Aller
	Zeger Baelde
	Servi Beckers
	Jetske ten Brug
	Gerard Doll
	Martine van Heijnsbergen
	Peter Janssen
	Annette Koemans
	Pauline Krikke
	René Labordus
	Rick Liemburg
	Ab van Ravestein
	John Reichardt
	Willem Rijnberg
	Koen Rippen
	Maeyken Ruimers
	Hans van Santen
	Francis van der Snoeck
	André Uuldriks
	Rudi Welling
Geraldine Wolf	
Ministerie van IenM	



## Bijlage 8. Begeleidingscommissie en stuurgroep

### Begeleidingscommissie

Organisatie	Naam
Ministerie van IenM	
RDW	Koos van Aller
	Jetske ten Brug

### Stuurgroep

Organisatie	Naam
Ministerie van IenM	
RDW	Pauline Krikke
	Ab van Ravestein
	Hans van Santen/Zeger Baelde

## Bijlage 9. Evaluatiekader

### Hoofdvragen onderzoek en definities

De volgende vijf onderzoeksvragen staan centraal in de ex post evaluatie:

#### Onderzoeksvragen ex post evaluatie functioneren van de RDW

- 1) Zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?
- 2) Hoe heeft de bedrijfsvoering en interne organisatie zich ontwikkeld?
- 3) Hoe heeft de doelmatigheid van het functioneren zich ontwikkeld?
- 4) Hoe heeft de doeltreffendheid van het functioneren zich ontwikkeld?
- 5) Hoe heeft de effectiviteit van de governance zich ontwikkeld?

Het startpunt voor de beantwoording van deze vragen is een zuivere, eenduidige definitie van begrippen. Enkele van bovenstaande begrippen vragen daarbij nog om een explicitering. Ons voorstel is om uit te gaan van het onderstaande begrippenkader:

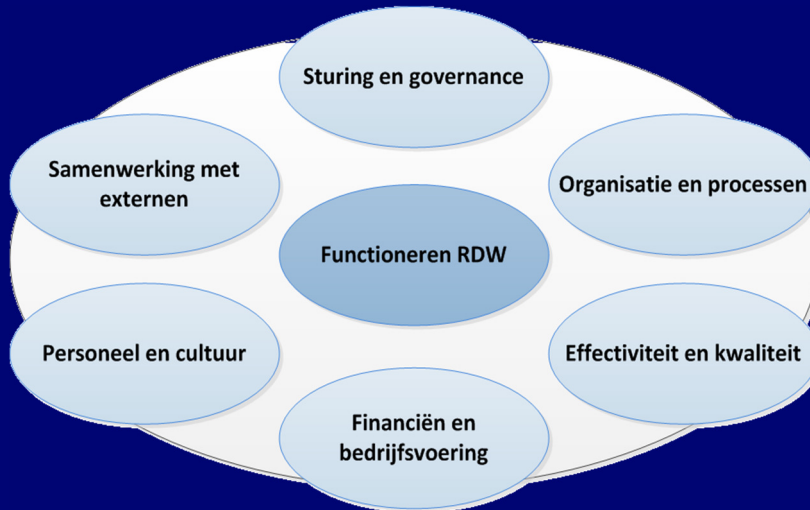
- Doelmatigheid: de mate waarin kosten die de RDW maakt in verhouding staan tot de inspanningen die gepleegd worden dan wel de resultaten die geboekt worden
- Doeltreffendheid: de mate waarin inspanningen de RDW daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van de beoogde doelstellingen, onder andere zoals geformuleerd in de Wegenverkeerwet uit 1994
- Governance: de wijze waarop het besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden van de RDW is ingericht. De effectiviteit van de governance is de mate waarin deze inrichting bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

## Beantwoording hoofdvragen met zes aandachtsgebieden

De beantwoording van de hoofdvragen doen wij in drie stappen (zie onderstaande figuur).

1. Oordeel over opvolging aanbevelingen uit vorige evaluatie

2. Oordeel over ontwikkelingen bedrijfsvoering, interne organisatie, governance aan de hand van zes aandachtsgebieden



3. Conclusie over doelmatigheid, doeltreffendheid en effectiviteit van de governance en aanbevelingen voor de toekomst

In het vervolg van dit document gaan we in op de centrale vraagstelling en operationaliseren we deze vraagstelling in onderliggende vragen en relevante onderwerpen. Vervolgens gaan we in op de bronnen die inzicht geven in de normering. Deze normering geeft inzicht in de 'meetlat' voor de beoordeling van de bestaande situatie.

De aandachtsgebieden zijn in sommige delen van het evaluatiekader gedetailleerder uitgewerkt dan de vraagstelling in het oorspronkelijke plan van aanpak van het ministerie van IenM en de RDW. Bij deze vragen staat aangegeven dat dit een extra vraag is. Dit is wat ons betreft nodig om een algemene uitspraak te kunnen doen over het functioneren van de RDW. Hiervoor dienen we de belangrijkste aspecten van de bedrijfsvoering op hoofdlijnen te belichten. Slechts daar waar we denken vragen te missen, hebben we de vraagstelling uitgebreid. Het uitgangspunt is om zo dicht mogelijk te blijven bij de vragen die opgenomen zijn in het startdocument dat door het ministerie en de RDW is opgesteld.

### Onderscheid tussen feitelijke waarneming en bevindingen

Per vraag zal een onderscheid gemaakt worden tussen de feitelijke waarnemingen, onze bevinding, waarop AEF de bevindingen baseert (indien er een concrete norm aan de bevinding ten grondslag ligt zullen we dit toelichten), wat zijn de consequenties van de bevinding voor de doelmatigheid, doeltreffendheid dan wel de governance. Op deze wijze blijft het verifieerbaar hoe AEF tot haar oordeel is gekomen.

## Opvolging aanbevelingen uit vorige evaluatie<sup>89</sup>

Vragen	In elk geval te gebruiken bronnen	Nummer in projectplan/ extra vraag
Zijn de verwachte en gerealiseerde productievolumes per cluster expliciet vermeld in het FMB, respectievelijk de jaarrekening om zo beter inzicht te geven in de resultaatontwikkeling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiële Meerjarenbeleidsplannen 2011 t/m 2015</li> <li>- Jaarrekeningen 2011 t/m 2015</li> </ul>	1.1
Zijn risico's zo concreet mogelijk gekwantificeerd en gebruikt als één van de bouwstenen voor de onderbouwing van de omvang van het eigen vermogen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiële Meerjarenbeleidsplannen 2011 t/m 2015</li> </ul>	1.1
Is er toegewerkt naar afspraken over welke stuurinformatie <i>nice to know</i> is en welke stuurinformatie op <i>need to know</i> basis moet worden opgeleverd en zijn deze vastgelegd in de toezichtvisie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toezichtvisie lenM</li> </ul>	1.1
Is de RDW op afgesproken indicatoren ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening goed tot zeer goed blijven scoren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapportage over kpi's in jaarverslagen 2011 t/m 2015</li> </ul>	1.1
Is de toezichtvisie van lenM geactualiseerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toezichtvisie lenM</li> </ul>	1.1
Is het beoordelingskader van lenM voor nieuwe activiteiten van RDW verder verfijnd, zodat de discussie over de vraag of en zo ja welke additionele taken en activiteiten RDW aanvullend zou mogen uitvoeren objectiever kan worden gevoerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelingskader nieuwe activiteiten</li> <li>- Regeling en beleidsregels sturing en toezicht RDW</li> </ul>	1.1

<sup>89</sup> De aanbeveling uit de voorgaande evaluatie om 'beter zicht te krijgen op de relatie tussen tarief, de hiervoor geleverde dienstverlening en de daarmee gemoeide kosten om de doelmatigheid verder te bevorderen' is niet overgenomen door de minister en wordt in deze evaluatie daarom buiten beschouwing gelaten.

## Oordeel over bedrijfsvoering / interne organisatie / governance

Vragen	In elk geval te gebruiken bronnen	Nummer in projectplan/ extra vraag
Effectiviteit en kwaliteit		
De normering voor dit aandachtsgebied vloeit in elk geval voort uit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het wettelijk kader voor de taken van de RDW</li> <li>- De kaders zoals geformuleerd in de Wet Markt en Overheid</li> <li>- Het stelsel van kpi's waarover gerapporteerd wordt</li> <li>- De normen zoals gehanteerd in de klanttevredenheidsmetingen</li> <li>- De normen zoals gehanteerd in de ITO-certificering</li> <li>- De normen zoals gehanteerd in de audits op de BKR, RB en BRV</li> <li>- De doelmatigheidsdoelstellingen waarover jaarlijks gerapporteerd wordt</li> </ul>		
Wat is de ontwikkeling in het aantal taken en de productie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarverslagen 2011 t/m 2015</li> <li>- Uitvoeringstoetsen 2011 t/m 2015</li> <li>- Wijzigingen in Regeling taken RDW</li> <li>- Afwegingsmodel RDW nieuwe activiteiten</li> <li>- Wet Markt en Overheid</li> <li>- Correspondentie RDW – IenM aangaande Wet Markt en Overheid</li> </ul>	1.2.1 (eerste helft)
Hoe heeft het systeem van kwaliteitsborging zich ontwikkeld?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettelijke kaders voor uitvoering taken RDW</li> <li>- Klachtenregeling</li> <li>- Plan van aanpak wijziging KTO KCC</li> <li>- Accountantsrapportages over betrouwbaarheid gegevensverwerking rondom BKR, CRB en het BRV</li> <li>- Interviews</li> </ul>	1.2.8
Hoe is de ontwikkeling van de kwaliteit van dienstverlening geweest?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling van scores op kpi's, aantal klachten, bezwaar en beroep, Ombudsmanzaken (Jaarverslagen 2011 t/m 2015)</li> <li>- Rapportage Bewijs van goede dienst 2012, 2014</li> </ul>	1.4.1



<p>Hoe pakt het nieuwe stelsel van kpi afspraken uit?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeft het totaal aan kpi's een volledig beeld van het functioneren van de organisatie?</li> <li>- Zijn de waarden waar naar gestreefd wordt realistisch en ambitieus?</li> <li>- Zit er een stijgende lijn in de scores op de kpi's?</li> <li>- Wordt er opvolging gegeven aan processen en producten waarop de scores lager liggen dan verwacht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling van scores op kpi's (Jaarverslagen 2011 t/m 2015) 1.4.2</li> <li>- Interviews</li> </ul>
<p>Hoe is de ontwikkeling van de klanttevredenheid?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klanttevredenheidsonderzoek 2014 1.4.3</li> <li>- Onderzoek Nationale Ombudsman digitale dienstverlening 2012</li> <li>- Telefoon kwaliteit analyse 2012</li> <li>- ITO telefonie en e-mail 2013</li> <li>- Klanttevredenheidsonderzoek KCC 2013</li> <li>- Klanttevredenheidsonderzoeken Ontheffingen 2012 en 2015</li> <li>- Klanttevredenheidsonderzoek Helpdesk rijbewijzen 2011</li> </ul>
<p>Hoe beoordelen partijen in de omgeving het functioneren van de RDW?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imago onderzoek Ergo 2015 1.4.4</li> <li>- Interviews</li> </ul>
<p>Ketensamenwerking (met externen)</p>	
<p>De normering voor dit aandachtsgebied vloeit in elk geval voort uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische doelstellingen voor ketensamenwerking zoals gedefinieerd in de strategische documenten vanaf 2011 en de nadere invulling die hieraan gegeven is</li> <li>- De concrete samenwerkingsafspraken die met ketenpartners zijn gemaakt</li> </ul>	
<p>Wat is de ontwikkeling in het aantal en het type ketensamenwerkingsverbanden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettelijke samenwerking met externe partijen</li> <li>- Beschrijving samenwerkingsverbanden in Jaarverslagen 2011 t/m 2015</li> <li>- Samenwerkingsconvenanten (LIV, Aanpak identiteitsfraude, Schadevoertuigen, RWS)</li> <li>- Omgevingsnotities Relatiemanagement</li> <li>- Documentatie EUCARIS en EReg</li> </ul> <p style="text-align: right;">Extra vraag</p>

<p>Hoe dragen de bestaande (internationale) ketensamenwerkingsverbanden bij aan het functioneren van de RDW?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Welke rol speelt de RDW in de samenwerkingsverbanden?</i></li> <li>- <i>In welke mate is de RDW in staat om beleidsmatig verbanden te leggen tussen wat er in de verschillende samenwerkingsverbanden plaatsvindt?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews</li> </ul>	<p>Extra vraag</p>
<p>Organisatie en processen</p>		
<p>De normering voor dit aandachtsgebied vloeit in elk geval voort uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De strategische voornemens voor de omgang met organisatie en processen uit de jaarverslagen, FMB's, en Bedrijfsplannen ICT van afgelopen jaren</li> <li>- De interne kaders die gelden voor het beheer en de ontwikkelingen van de bedrijfsprocessen en ICT-voorzieningen (o.a. PPM en het INK-model)</li> <li>- De interne normen uit de kwartaalrapportages Service Management</li> <li>- De normen uit de Gartner-benchmarks naar IT-efficiëntie</li> <li>- De normen uit de ISO 27001-certificering</li> </ul>		
<p>Wat zijn de ontwikkelingen in de organisatiestructuur en zijn deze voldoende ondersteunend aan het realiseren van de strategische doelstellingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Volgen de organisatieontwikkelingen logisch uit de strategische doelstellingen?</i></li> <li>- <i>Worden veranderingen in de organisatie tijdig ingezet vanuit de tijdlijn van de strategie gezien?</i></li> <li>- <i>Zijn de bij de ontwikkeling betrokken medewerkers op de hoogte van de bijdrage van de verandering aan de strategie?</i></li> <li>- <i>Worden de effecten van de organisatieontwikkeling gemonitord?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarverslagen 2011 t/m 2015</li> <li>- Documentatie omtrent reorganisaties</li> </ul>	<p>Extra vraag (voor beantwoording 1.2.5)</p>

<p>Wat zijn de ontwikkelingen in de werkprocessen, de sturing hierop en zijn de werkprocessen voldoende ondersteunend aan het realiseren van de strategische doelstellingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Zijn de werkprocessen voldoende gedocumenteerd voor medewerkers om hun werk uit te kunnen voeren?</i></li> <li>- <i>Zijn er personen aangesteld die verantwoording dragen voor de uitvoering van processen?</i></li> <li>- <i>Is er zicht op de resultaten van de afzonderlijke werkprocessen en mogelijke verbeterpunten hierin?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne kaders voor het beheer en de ontwikkeling van werkprocessen</li> </ul>	<p>Extra vraag (voor beantwoording 1.2.5)</p>
<p>Hoe verloopt de aansturing en beheersing van complexe (ICT-) projecten<sup>90</sup>?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Is er sprake van een duidelijke methodiek voor het aansturen en beheersen van complexe projecten?</i></li> <li>- <i>Zijn de complexe (ICT-)projecten in de afgelopen jaren binnen planning en budget gebleven?</i></li> <li>- <i>Wordt er intern en richting de opdrachtgevers regelmatig gerapporteerd over de voortgang van complexe (ICT-)projecten?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwartaalrapportages voortgang projecten aan het MT, de Directie en de RvT</li> <li>- Documentatie omtrent Prince2 methodiek</li> <li>- Bedrijfsplannen ICT Bedrijf RDW 2011-2015</li> <li>- Correspondentie RDW-IenM over grote ICT projecten 2011-2015</li> <li>- Onderzoek naar totstandkoming rapportage grote ICT-projecten RDW door PwC 2011</li> </ul>	<p>Extra vraag (voor beantwoording 1.2.5 en 1.2.7)</p>
<p>Wat zijn de ontwikkelingen in de continuïteit van de ICT-voorzieningen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsplannen ICT Bedrijf RDW 2011-2015</li> <li>- Brief RDW aan SG IenM over rapport commissie Elias 2014</li> <li>- Sourcingbeleid</li> <li>- Documentatie over migratie van Mainframe naar Winframe (PLOF)</li> <li>- Documentatie omtrent ISO27001-certificering</li> <li>- Kwartaalrapportages over verstoringen</li> </ul>	<p>Extra vraag (voor beantwoording 1.2.5 en 1.2.7)</p>

## Financiën en bedrijfsvoering

<sup>90</sup> Het gaat hier om projecten ten aanzien waarvan een rapportage verplichting aan het ministerie bestaat.

De normering voor dit aandachtsgebied vloeit in elk geval voort uit:

- Wettelijke kaders voor de financiële cyclus en normen voor eigen vermogen
- De visie Verantwoorde uitvoering 2013-2017 van het ministerie van IenM
- De doelmatigheidsdoelstellingen waarover jaarlijks gerapporteerd wordt
- Financiële meerjarenbeleidsplannen en de daarvan afgeleide ramingen en begrotingen
- Beschrijving van de AO/IC, inclusief de voorwaarden die de accountant hieraan stelt
- De nadere uitwerking van het Controleprotocol voor de Dienstwegverkeer

Wat zijn de ontwikkelingen in de planning & control cyclus, financiële huishouding en sturing?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettelijke financiële kaders</li> <li>- Financiële meerjarenbeleidsplannen 2011 t/m 2015</li> <li>- Interne managementcontracten divisies en afdelingen</li> </ul>	Extra vraag
Wat zijn de ontwikkelingen in de productie, de lasten, de opbrengsten en het exploitatiesaldo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goedkeuringsbrieven financiële meerjarenbeleidsplannen IenM t/m 2015</li> </ul>	1.2.1 (tweede helft)
Wat zijn de ontwikkelingen in de tarieven en de kostendekkendheid?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RDW Kostprijsmodel 2011 t/m 2015</li> </ul>	1.2.3 en 1.3.1
Wat zijn de ontwikkelingen in de reserves?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De beschrijving van de AO/IC, inclusief de voorwaarden die de accountant hieraan stelt</li> </ul>	1.2.4
Heeft de RDW financieel voldoende ingespeeld op grote veranderingen in de externe omgeving (kostenflexibiliteit, liquiditeit, aanwending eigen vermogen)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapportages rechtmatigheid PwC en KPMG 2011 t/m 2015</li> <li>- Rapportage PwC over ramingen RDW</li> <li>- Brievenwisseling RDW-IenM normenkader financieel beheer en leencapaciteit 2014 en 2015</li> </ul>	1.2.6 (eerste helft)
Is het instrumentarium voor financieel beleid, planning en control voldoende ontwikkeld?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Is de financiële continuïteit van de organisatie in de afgelopen jaren gewaarborgd geweest?</i></li> <li>- <i>Bieden de financiële cycli voldoende transparantie in de financiële gesteldheid van de organisatie voor de RDW en IenM?</i></li> <li>- <i>Bieden de financiële cycli voldoende bijstuuringsmogelijkheden gedurende het jaar?</i></li> </ul>	1.2.7 (eerste helft)
Zijn er risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering en interne organisatie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Komen er uit bovenstaande vragen risico's naar voren die het behalen van de strategische doelstellingen van de RDW in gevaar brengen?</i></li> </ul>	1.2.9

De normering voor dit aandachtsgebied vloeit in elk geval voort uit:

- De periodieke onderzoeken naar medewerkerstevredenheid, de ontwikkeling hierin door de jaren heen en de vergelijking hierin met andere organisaties
- De afspraken vastgelegd in de cao RDW
- De kaders in het bezoldigingsreglement RDW
- De voornemens in het strategisch personeelsplan
- Benchmark van de kengetallen over het personeelsbestand met jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk

<p>Wat zijn de ontwikkelingen in (de samenstelling van) het personeelsbestand?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarverslagen 2011 t/m 2015</li> <li>- Sociaal jaarverslag 2015</li> <li>- Algemene kengetallen over de opbouw van het personeelsbestand, mobiliteit, ziekteverzuim, externe inhuur/tijdelijk en vast dienstverband, integriteit en opleidingsbudget, zoals opgenomen in bijvoorbeeld de jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk</li> </ul>	<p>Extra vraag</p>
<p>Is het instrumentarium voor personeelsbeleid voldoende ontwikkeld?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Is er voldoende zicht op de discrepantie tussen de huidige en gewenste samenstelling en ontwikkeling van het personeel?</i></li> <li>- <i>Heeft de ontwikkeling van het personeel voldoende aandacht in de strategische personeelsplanning?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentatie over instrument Strategische Personeelsplanning</li> <li>- HR-strategie 2012-2017</li> <li>- Documentatie omtrent functiegebouw</li> </ul>	<p>1.2.7 (Tweede helft)</p>
<p>Heeft de RDW voldoende ingespeeld op grote veranderingen in de externe omgeving wat betreft capaciteit en kennis?</p>		<p>1.2.6 (Tweede helft)</p>
<p>Wat zijn de ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaarden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtspositiereglement RDW 2014</li> <li>- Bezoldigingsreglement RDW 2015</li> <li>- cao 2011-2012</li> <li>- cao 2013-2015</li> <li>- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector</li> </ul>	<p>1.2.2</p>
<p>Zijn medewerkers tevreden over de organisatie en hun werkzaamheden daarbinnen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkersonderzoek 2014</li> </ul>	<p>Extra vraag</p>

Is er sprake van een interne werkomgeving (stijl van leidinggeven, samenwerking, normen en waarden) waarin medewerkers optimaal tot hun recht komen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waardenonderzoek PwC 2012</li> <li>- Medewerkersonderzoek 2014</li> <li>- Normen en Waarden bij RDW - overzicht</li> <li>- Interviews</li> </ul>	Extra vraag
Is er sprake van voldoende kaders die richting geven aan het functioneren van medewerkers, bijvoorbeeld daar waar het gaat om de omgang met privacy en integriteit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richtlijnen internet, e-mail, sociale media, omgang met gevoelige gegevens</li> <li>- Richtlijn nevenwerkzaamheden</li> <li>- Geheimhouding en integriteitsverklaring RDW</li> <li>- Klachtregeling ongewenst gedrag 2012</li> <li>- Klokkenluidersregeling 2006</li> </ul>	Extra vraag
Sturing en governance		
De normering voor dit aandachtsgebied vloeit in elk geval voort uit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De wettelijke kaders die de governancestructuur van de RDW vastleggen</li> <li>- (o.a. de regeling en beleidsregels Sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer)</li> <li>- De Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners</li> <li>- De visie Verantwoorde uitvoering 2013-2017 van het ministerie van IenM</li> <li>- Intern gehanteerde reglementen, zoals het directiereglement en het reglement RvT</li> </ul>		
Wat is de invulling van de rollen van 'eigenaar' (IenM Unit Toezicht), 'opdrachtgever' (IenM Beleidsdirecties en derden), de directie van de RDW en de RvT? Hoe functioneert deze invulling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regeling sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer</li> <li>- Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer</li> <li>- Wegenverkeerswet en wijziging hierin i.v.m. Kaderwet ZBO's</li> </ul>	1.5.1 en 1.5.2
Hoe verhouden de sturingsrelaties zich tot de ontwikkelingen van de kaders en de ontwikkeling van de RDW?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaderwet ZBO's</li> <li>- Directiereglement RDW 2015</li> <li>- Jaarbrieven IenM 2013-2015</li> </ul>	1.5.6
Heeft de RDW voldoende vrijheid / ruimte ten aanzien van de uitvoering van de (wettelijke) taken?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verslagen directieroutines IenM-RDW 2011-2015</li> <li>- Verslagen overleggen Minister-</li> </ul>	Extra vraag

Op welke manier vindt overleg en informatie-uitwisseling plaats tussen ministerie van IenM en de RDW in de verschillende fases van de jaarcyclus en vindt vervolgens bijsturing plaats?	<p>RDW 2011-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verslagen overleggen SG-RDW 2011-2015</li> <li>- Toezichtvisie IenM op uitvoeringsorganisaties op afstand 'Verantwoorde uitvoering 2013-2017'</li> <li>- Evaluatie toezicht ZBO's door IenM 2015</li> <li>- Reactie RDW op evaluatie toezichtarrangement 2015</li> <li>- Documentatie omtrent sturing op taken voor opdrachtgevers anders dan IenM (BZK, VenJ, OM, CBR, BKR, Defensie, Nederlands Bureau der Motorrijtuigverzekeraars, EL&amp;I, Logius, Belastingdienst)</li> <li>- Overzicht gesprekscyclus IenM-RDW</li> <li>- Aanvullende informatie inzake Controleprotocol RDW 2013</li> <li>- Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners, die is opgesteld door de Handvestgroep Publiek Verantwoorden waar de RDW onderdeel van uitmaakt</li> </ul>	Extra vraag
Hoe is de rolverdeling in geval van een (voorgenomen) taakopdracht van een ander dan het ministerie van IenM? <sup>91</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettelijke kaders rondom taakopdrachten van derden</li> <li>- Documentatie betreft gemaakte afspraken met derden</li> </ul>	2.2.1
Zijn er verbeteringen in deze rolverdeling, verankering of de huidige checks and balances nodig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verslagen coördinatieberaad</li> <li>- Interviews</li> </ul>	2.2.2 en 2.2.3
Op welke manier wordt meerwaarde ontleend aan de zelfstandige expertrol van de RDW op internationaal vlak?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek RDW op het internationale speelveld 2015</li> </ul>	1.5.3 (eerste helft)
In hoeverre draagt het internationale netwerk van de RDW bij aan de beleidsinzet van Nederland in de EU en hoe verloopt de afstemming en rolverdeling in de Brusselse arena tussen uitvoering en beleid?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews</li> </ul>	1.5.4 (tweede helft)

<sup>91</sup> Hoewel deze en de hierop volgende vraag in het projectplan zijn opgenomen als vragen voor de ex ante evaluatie, zien wij deze vragen als onderdeel van de ex post evaluatie, omdat ze terugkijken op de afgelopen periode. Uiteraard komen er wel aanbevelingen uit voor de toekomst.

---

Is de inbreng van klanten/partners voldoende gewaarborgd?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verslagen gebruikersoverleg 2011-2015</li><li>- Notulen strategiebijeenkomst stakeholders 2015</li><li>- Interviews</li></ul>	1.5.4
---	---	-------

---

Hoe functioneert het stelsel van <i>checks and balances</i> waaromtrent de Raad van Toezicht?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reglement werkwijze RvT RDW 2015</li></ul>	1.5.5
---	--	-------

---

## Conclusies over doelmatigheid / doeltreffendheid / governance

De beantwoording van de onderzoeksvragen over de doelmatigheid, doeltreffendheid en effectiviteit van de governance van de RDW in de laatste stap vindt plaats door een synthese te maken van de bevindingen van de relevante aspecten per aandachtsgebied en op basis hiervan tot een overkoepelend oordeel te komen. Dit is een onderbouwd en gevalideerd *expert judgement* op basis van de ontwikkelingen die zich de afgelopen vijf jaar hebben voorgedaan. Hierbij maken we een vergelijking met de uitkomsten van de voorgaande evaluatie, zodat we de relatieve ontwikkeling in beeld brengen.

De conclusie over de doelmatigheid zal voor een groot deel gebaseerd zijn op de conclusies uit de hoofdstukken Effectiviteit en Kwaliteit en Financiën en Bedrijfsvoering. Wij zullen de ontwikkeling in de tarieven uitzetten tegenover de ontwikkeling in de hoeveelheid en de kwaliteit van het geleverde werk. Daarnaast zullen wij bekijken in hoeverre de gemaakte afspraken tussen het ministerie van IenM en de RDW omtrent doelmatigheid werkbaar zijn en welke maatregelen er in de afgelopen vijf jaar genomen zijn voor het waarborgen van de doelmatigheid.

In het oordeel over de doeltreffendheid zal de ontwikkeling in de kwaliteit van dienstverlening centraal staan en spelen de conclusies uit het hoofdstuk Effectiviteit en Kwaliteit een grote rol. Ook de dienstverlening in samenwerking met externe partijen (hoofdstuk Samenwerking met externen) en in taakopdrachten van derden (hoofdstuk Sturing en Governance) wordt in dit oordeel meegenomen.

Tot slot trekken wij een conclusie over de effectiviteit van de governance van de RDW. Deze conclusie is grotendeels gebaseerd op het hoofdstuk Sturing en Governance, maar ook de bevindingen over besturing in de hoofdstukken Organisatie en processen en Personeel en cultuur komen hierin terug. De normen voor de effectiviteit van de governance zijn gebaseerd op de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners, waar de RDW bij aangesloten is.