

# Rapport vijfde wettelijke evaluatie RDW

Januari 2022



Januari 2022

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

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

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

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

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



---

Datum: 27 januari 2022  
Referentie: 2022-0024u/SM/lc/dvdk  
Betreft: Rapportage – Vijfde wettelijke evaluatie RDW

Geachte mevrouw,

Hierbij ontvangt u het resultaat van de door ons uitgevoerde wettelijke evaluatie van de RDW. Deze rapportage hebben wij opgesteld conform de werkzaamheden zoals benoemd in onze offerte met het kenmerk 2021-0370/SM/lc/nb. Wij danken u en de betrokkenen vanuit het Ministerie van IenW en de RDW voor de plezierige samenwerking in de totstandkoming van deze evaluatie.

Mocht u naar aanleiding van onderstaande stuk nog vragen hebben dan bent u te allen tijde welkom om contact op te nemen met projectleider of met ondergetekende.

Hoogachtend,  
PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

---

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

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



# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	04
Inleiding, methode en onderzoekskader	12
Bevindingen	19
1. Interne organisatie en bedrijfsvoering	20
2. Doelmatigheid	35
3. Doeltreffendheid	46
4. Governance	53
5. Aandachtspunten voor de toekomst	63
Opvolging aanbevelingen uit voorgaande evaluatie	68
Bijlagen	73



# Managementsamenvatting



# Managementsamenvatting

*Aanleiding, onderzoeksopdracht en samenvattend beeld*

## **Aanleiding en onderzoeksopdracht**

Artikel 39 van de Kaderwet ZBO's schrijft voor dat de Minister iedere vijf jaar een verslag naar de Kamer stuurt over de ontwikkeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het ZBO. Het ministerie van IenW heeft PwC gevraagd het vijfde evaluatieonderzoek naar de RDW uit te voeren, die de periode 2016 – 2020 omvat. De volgende onderzoeksvragen zijn hierbij aan PwC gesteld:

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

## **Samenvattend beeld**

De RDW laat in de evaluatieperiode een consistent positief beeld zien met de vorige wettelijke evaluaties. De organisatie is tussen 2016 en 2020 doelmatiger geworden vanuit het oogpunt van tariefontwikkeling en kostendekkendheid afgezet tegen de kwaliteit van de dienstverlening. Ook is de RDW doeltreffender geworden afgemeten aan de ontwikkeling van de dienstverlening en de klantgerichtheid daarvan. De RDW wordt door de geïnterviewde stakeholders gezien als een kundige en betrouwbare organisatie die open staat voor input en ideeën van buiten en haar best doet om de goede dienstverlening te leveren. De inrichting van de organisatie als een zelfstandig bestuursorgaan en een 100% tariefgefinancierde organisatie zorgt voor onafhankelijkheid in de uitvoering en in de inrichting van de interne bedrijfsvoering. Tegelijkertijd zijn er, in de vorige evaluatie benoemde, aandachtspunten die blijvend de aandacht van de RDW behoeven zoals het HR-beleid, ICT-beleid, onderlinge samenwerking tussen de verschillende RDW-afdelingen en de afstemming met IenW ten behoeve van standpuntbepaling in internationale fora. Daarbij komen nieuwe aandachtspunten zoals de weging van (impact van) nieuwe taken inclusief de gevolgen voor de governance en het optimaliseren van de (gestructureerde) informatievoorziening tussen de betrokkenen bij meervoudig en/of externe opdrachtgeverschap.

Hierna volgt een samenvatting van onze bevindingen en conclusies ten aanzien van interne bedrijfsvoering en organisatie, doelmatigheid, doeltreffendheid en governance.

# Managementsamenvatting

## *Beeld over bedrijfsvoering en interne organisatie*

### **Interne bedrijfsvoering en organisatie is op orde, aandachtspunten zijn het HR-beleid en het afwegingsmodel voor nieuwe taken**

De RDW is een financieel gezonde organisatie met ruime financiële reserves. De kostendekkendheid van tarieven per taakcluster is gedurende een groot deel van de evaluatieperiode steeds beter binnen de afgesproken bandbreedte (95% tot 105%) gebleven. Alleen in 'coronajaar' 2020 vielen bijna alle taken buiten de kostendekkendheidsnorm. Ook is het systeem van kwaliteitsborging van risk, audit en compliance op orde en is er steeds meer aandacht voor veilige data. Naar aanleiding van een verklaring met beperking die de accountant in 2019 afgaf vanwege ontoereikende monitoring van enkele ICT-afspraken, is snel gehandeld door het management en zijn acties ondernomen naar tevredenheid van de accountant. In het daaropvolgend jaar is de beperking opgeheven. Wij constateren verder dat de organisatie goed wordt bestuurd en dat er grote mate van tevredenheid bestaat bij de stakeholders over de kundigheid van de directie. In 2020 is er onder druk van de Corona-pandemie tijdig gehandeld en zijn uit voorzorg bezuinigingen doorgevoerd om de mogelijke invloed van deze crisis te dempen. Dit is een indicatie van slagvaardig handelen in anticipatie op ontwikkelingen die de bedrijfsvoering kunnen raken.

Een aandachtspunt is het HR-beleid en de wijze van inbedding daarvan breed binnen de organisatie. Mede door de aan het management faciliterende rol die de HR-divisie momenteel speelt, is het HR-beleid onvoldoende structureel ingebed in de divisies. Ook constateren we dat concrete doelstellingen en het eigenaarschap van het opvolgen van deze doelstellingen niet zijn gekoppeld aan het HR-beleid. De HR-strategieën van de RDW die gedurende de evaluatieperiode van toepassing waren, bevatten geen concrete kaders en/of KPI's. Voor wat betreft de Strategische Personeelsplannen (SPP) die in diezelfde periode zijn opgesteld, stellen we vast dat ze weliswaar de juiste trends signaleren maar dat opvolging van de gedane aanbevelingen door divisies te wensen over laat. Ook mist de SPP concrete vertaling van de strategische HR-doelen en bevatten zij geen gedetailleerd stappenplan over wat en wanneer bereikt moet worden. Alles afwegend leidt dit tot de conclusie dat de eigenaarschap van het HR-beleid breed in de organisatie onvoldoende is geborgd en dat de verantwoording en monitoring van de strategische doelen van de RDW momenteel ontbreken.

Een tweede aandachtspunt betreft het afwegingsmodel dat de RDW hanteert bij nieuwe taken. Uit onze analyse blijkt dat deze te breed is, hetgeen het risico met zich meebrengt dat de RDW meer oppakt dan zij feitelijk aan kan. Ook bevat het afwegingsmodel oneigenlijke toetsingsgronden en ontbreekt het aan randvoorwaarden waarbinnen de afweging moet plaatsvinden. Het is, anders gezegd, onbekend met welke restricties en/of kaders (personele, technische/ICT-capaciteit, governance etc) de te maken afweging rekening moet houden. De kundige reputatie van de RDW en het feit dat steeds meer opdrachtgevers de organisatie weten te vinden, maakt een scherp afwegingsmodel des te belangrijker. Daarom is herijking daarvan nodig. Hiertoe zou de directie RDW het initiatief kunnen nemen om vervolgens de eigenaar (en de bestuurlijke driehoek) erover te adviseren. Daarnaast is het goed de instemmingstoets van de eigenaar structureel te gebruiken, zeker bij grote nieuwe taken. De uitkomst van het RDW afwegingsmodel kan hierbij als input worden gebruikt.

# Managementsamenvatting

## *Beeld doelmatigheid*

### **RDW is doelmatiger geworden, gemiddeld genomen zijn de tarieven nauwelijks gestegen**

Naast kostendekkendheid stuurt de eigenaar (IenW) op de ontwikkeling van de tarieven. Deze mogen per jaar maximaal met 5% muteren exclusief de inflatie. Uit ons onderzoek blijkt dat de gemiddelde tarieven van de RDW in de periode 2016-2020 cumulatief zijn gestegen met 2%. Afgemeten aan het prijspeil in Nederland (CPI) dat in dezelfde periode met 8% is toegenomen, is dit een efficiencywinst van 6% en daarmee jaarlijks van 1,2%. Verder zijn de afspraken met de eigenaar over de doelmatigheid goed geborgd en werkbaar. Ook wordt hier transparant over gerapporteerd.

Als we kijken naar de ontwikkeling van de belangrijkste kostenposten gedurende de evaluatieperiode, dan constateren we dat de personele kosten (i.e. de primaire arbeidsvoorwaarden) minder hard stijgen dan bij het Rijk. Dit heeft positieve gevolgen voor de doelmatigheid van de RDW maar kent het risico dat de RDW een minder aantrekkelijke werkgever kan worden dan het Rijk.

De ontwikkeling van de ICT-kosten laat over de evaluatieperiode een vrij constante lijn te zien. Dit is opmerkelijk aangezien de digitaliseringsopgaven voor de RDW juist toenemen. Verklarende factor kan zijn dat een deel van de voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden ten aanzien van ICT projecten binnen de divisies (en dus niet het ICT bedrijf) plaatsvinden. Ook heeft de impact en omvang van ICT door efficiencyontwikkelingen binnen de ICT zelf een steeds minder directe link met het benodigd aantal FTE. Daarnaast valt de verhouding ICT kosten run vs. change van 52 : 48 binnen RDW op wanneer deze afgezet wordt tegen de gangbare norm van 70 : 30. Wij raden RDW aan goed in beeld te krijgen welke verklaring gegeven kan worden voor de afwijkende verhoudingscijfers. De organisatie geeft aan dat dit een definitiekwestie is, dit kunnen wij niet bevestigen. Belangrijk is dat benchmarking met een breed herkende norm de RDW en haar stakeholders beter in staat stelt de ICT-ontwikkelingen binnen de organisatie te duiden en hierop te sturen. Wij hebben begrepen dat RDW inmiddels haar definities heeft aangepast.

Als de input van de RDW wordt afgezet tegen de output, dan blijkt dat de (geïndexeerde) totaalsom van geleverde prestaties harder is gegroeid dan de totale lasten over dezelfde periode. Op hoofdlijnen is dit een indicatie dat de RDW doelmatiger is geworden en dat de organisatie in staat is input en output aan elkaar te verbinden en te laten meegroeien. In 'coronajaar' 2020 zien we fluctuatie in input en output, hetgeen een zekere mate van (kosten-)flexibiliteit en veerkracht impliceert. Ook werd de dienstverlening vanwege de corona-pandemie waar mogelijk aangepast aan de nieuwe werkelijkheid en zijn verschillende digitale (nood-)oplossingen bedacht zoals het op afstand beoordelen/ keuren van importvoertuigen.

De afwijking realisatie van baten/lasten t.o.v. begroting is in de evaluatieperiode steeds kleiner geworden en blijft gedurende de gehele periode binnen de norm van aanmerkelijke verschillen (10%). Dit is een indicatie van verbeterde doelmatigheid aangezien wanneer de allocatie van middelen (begroting) aan blijkt te sluiten op de werkelijke inzet (realisatie), treden er minder verliezen optreden als gevolg van her-allocatie gedurende het uitvoeringsjaar.



# Managementsamenvatting

## *Beeld doeltreffendheid (1/2)*

### **RDW is doeltreffender geworden, kwaliteit van dienstverlening neemt toe, burgers, bedrijven en omgevingspartners zijn tevreden**

Uit deze evaluatie blijkt dat de RDW een doeltreffende organisatie is met hoge kwaliteit van dienstverlening en bereidheid om daar waar de behoefte bestaat, maatwerkafspraken te maken met de mobiliteitsbranche. Ook constateren we dat de taakopvatting van de RDW gedurende de evaluatieperiode is verschoven van kerntaken rondom de kerncompetenties (toelating, toezicht, registratie en documentafgifte) naar dienstbaarheid richting burgers en bedrijven. Omtrent deze dienstbaarheid stellen we vast dat er brede tevredenheid over bestaat. Uit interviews komt naar voren dat de RDW in de mobiliteitsbranche en door opdrachtgevers als betrouwbaar in diens dienstverlening ervaren wordt. Ook de internationale omgevingspartners zijn positief over de bijdrage van de RDW in internationale (EU en VN) fora en de agenda-zettende rol die de organisatie speelt in het aanjagen van uitvoeringsdiscussies over harmonisatie van toelatingsbeleid en typegoedkeuringen.

Voor wat betreft de verschillende KPI's gericht op klanttevredenheid en kwaliteit van dienstverlening, constateren wij dat ze de positieve trend zoals opgehaald in de interviews onderbouwen:

- Voor klanttevredenheid haalde de RDW in 2018 een score van 7,6 (norm: 7,5). In de overige jaren zijn geen RDW-brede klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd.
- De norm van doorlooptijden van afgifte rijbewijzen en kentekencard (90% binnen 1 werkdag) is ieder jaar gehaald.
- De norm voor het ITO-certificaat voor de kwaliteit van het klantcontactcentrum alsmede het behalen van de klachtenafhandeling binnen de wettelijke doorlooptijd (6 weken) is ieder jaar behaald. Naast de behaalde normen worden de doorlooptijden steeds korter.
- Het aantal beroepen en bezwaren liet een dalende trend zien gedurende de evaluatieperiode.

Over de hele linie bekeken, kan worden gesteld dat het stelsel van KPI's goed werkt. Echter meer sturing op risico's (en mitigatie daarvan), toezicht en inzicht in kwaliteit zou een raadzame verbetering zijn. Tevens bevelen wij ook KPI's te formuleren voor het HR-beleid en te overwegen informatie over de intern gebruikte KPI's met betrekking tot ICT, security en privacy op te nemen in openbare rapportages zoals het wettelijke jaarverslag.

Een aandachtspunt betreft de wendbaarheid zoals de medewerkers van de RDW het beleven en hun appreciatie van de onderlinge samenwerking tussen de verschillende RDW-afdelingen. Uit de bestudeerde documenten maken wij op dat medewerkers de RDW-medewerkers de wendbaarheid van de organisatie lager inschatten dan het management. Zo geven medewerkers op de stelling "de introductie van nieuwe processen en producten verloopt soepel" een score van 5,3 en het management een 6,1. Daarnaast verschilt de beleving van het verandervermogen

# Managementsamenvatting

## *Beeld doeltreffendheid (2/2)*

sterk per divisie: T&B en met name VRT scoren beduidend lager dan de andere divisies. Een mogelijke verklaring hiervoor is de aard van het werk. Tegelijkertijd is de wendbaarheid van met name deze divisies in sterke mate bepalend voor het vermogen van de RDW zich aan te passen aan toekomstige ontwikkelingen zoals digitalisering van voertuigen en mobiliteitsoplossingen. Bezien vanuit de eerder gedane constatering dat de RDW financiële en dienstverlenende wendbaarheid heeft laten zien in met name 2020, is de beleving van de RDW-medewerkers van wendbaarheid opvallend te noemen.

Tot slot blijkt uit de documenten dat RDW-medewerkers een relatief lage score geven (5,7) op de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de verschillende RDW-afdelingen. Dit is beduidend lager dan de in het onderzoek gebruikte benchmark 'openbaar bestuur' (6,3). Uit gesprekken binnen en buiten de RDW komt naar voren dat de RDW nog teveel een "divisie-eiland" is. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor deze lage scores. De onderlinge samenwerking was overigens ook een aandachtspunt in de vorige wettelijke evaluatie. Hoewel er verschillende acties zijn ondernomen vanuit de directie naar aanleiding van de vorige evaluatie (zoals oprichten van kernteams op strategische thema's) lijkt de opvolging van deze aanbeveling nog niet het gewenste doel bereikt te hebben.

# Managementsamenvatting

## *Beeld governance*

### **De governance van de RDW is op orde en het stelsel van checks en balances werkt goed, aandachtspunt is de informatievoorziening en institutionele inbedding binnen de driehoek bij meervoudig en/of extern opdrachtgeverschap**

Uit interviews en documentstudie blijkt dat enerzijds rollen en verantwoordelijkheden tussen de RDW en de externe betrokkenen helder zijn. Tevens geven betrokkenen aan dat de governance goed werkt en gemiddeld genomen leidt tot de juiste gesprekken over het functioneren van RDW. Additioneel constateren wij dat er ruimte is voor verbetering omtrent (gestructureerde) informatievoorziening bij (verkennende gesprekken met) meervoudig en/of extern opdrachtgeverschap zodat alle relevante stakeholders over dezelfde informatiepositie beschikken. Ook is verbetering nodig in de institutionele vormgeving van de driehoek bij meervoudig en/of externe opdrachtgeverschap. Uit onze analyse blijkt dat bij taken met opdrachtgevers buiten lenW/DGMO de driehoek niet (in optimale vorm) werkt vanwege het ontbreken van voldoende scherpe afspraken over het proces inzake voorgenomen nieuwe taken van meervoudige en/of externe opdrachtgevers en hoe de driehoek tijdig mee te nemen. Tevens constateren wij dat er behoefte bestaat bij stakeholders aan een integrale impactanalyse van alle nieuwe taken die de RDW erbij heeft gekregen. Het is raadzaam hierin mogelijke verdringingseffecten van managementaandacht van de RDW mee te nemen. Ook is verbeterde transparantie nodig in de wijze waarop de prioriteitsstelling bij lenW plaatsvindt tussen de eigen beleidsagenda en de uitvoeringsagenda en -signalen vanuit de RDW. Hierdoor is eerder duidelijk wanneer dat de uitvoeringsdilemma's waar RDW tegenaan loopt opgepakt gaan worden door lenW.

Verder stellen wij vast dat de informatie-asymmetrie bij lenW, mede door de hoge roulatiesnelheid bij lenW, de beperkte juridische capaciteit bij lenW en de van nature technische aard van het mobiliteitsdomein, blijvende aandacht behoeft. Dit was overigens ook een aandachtspunt in de vorige wettelijke evaluatie.

Op het terrein van nieuwe taken is in de evaluatieperiode de voorbereidende fase ingeluid van een potentieel nieuwe taak, de Vrachtwagenheffing. De RDW mag, in samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties de grootste deel van de bijbehorende onderdelen uitvoeren. Naar aanleiding van de bestudeerde documenten constateren we dat diverse aandachtspunten gesignaleerd zijn die betrekking hebben op de gevolgen voor de (continuïteit van de) huidige dienstverlening RDW. Met deze wetenschap van onzekerheid hebben lenW en RDW ervoor gekozen de VWH bij RDW onder te brengen. Dit heeft voorsnog en voor zover wij kunnen nagaan geen negatieve gevolgen gehad. Voorts is ervoor gekozen de VWH als taak "in mandaat met zicht op attributie" aan RDW toe te kennen. Deze constructie heeft er toe geleid dat er de facto verschillende toezicht- en sturingsrelaties zijn ontstaan op de RDW: de Minister van lenW voor de VWH, en de RvT en de Minister van lenW voor al het overige.

# Managementsamenvatting

*Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie en aandachtspunten voor de toekomst*

## **Aandachtspunten voor de toekomst**

Richting de toekomst formuleren wij naast de aanbevelingen die in de vorige hoofdstukken enkele punten die aandacht behoeven om de RDW een toekomstbestendige organisatie te maken. Op de eerste plaats zou de strategie van de RDW beter vertaald moeten worden naar de hele organisatie. Dit is van belang aangezien de wijziging in koers van focus op 'voertuigtechniek en documentafgifte' naar 'mobiliteit, veiligheid en rechtszekerheid' de RDW de ruimte geeft een breder takenpakket aan te nemen. Hierbij constateren wij dat deze koerswijziging op strategisch niveau is uitgedacht, maar nog onvoldoende vertaald is naar de hele organisatie. Zichtbaar is dat met name op managementniveau de RDW de neiging heeft optimistisch te zijn ten aanzien van het aannemen van nieuwe taken, terwijl medewerkers het introduceren van nieuwe processen en producten niet altijd als positief beoordelen, zo blijkt uit het bestudeerde medewerkerstevredenheids-onderzoek.

Ten tweede is een strakkere en ingebedde arbeidsmarktstrategie nodig die gestoeld is op concrete targets en waarover verantwoording wordt afgelegd. Hierbij is aandacht nodig voor werving en behoud van personeel incl. bijscholing en competentie-ontwikkeling op kennisintensieve onderwerpen. Voor dat laatste kan ook meer proactief de samenwerking worden opgezocht met kennisinstellingen en marktpartijen. Ook is meer aandacht nodig voor de spanning tussen continuïteit en de formatieve uitbreiding van de RDW.

Ten derde verdienen de aanbevelingen uit 'Werk aan Uitvoering' meer aandacht. Beleid moet zich meer bewust tonen van uitvoeringsconsequenties van beleid en uitvoering mag meer beleidsbewust zijn door na te denken over de eigen rol in het (toekomstige) beleid. Positief is wel dat DGMO nu aan een pilot werkt om zogeheten invoeringstoetsen te introduceren. Dat zijn toetsen die zo'n drie jaar na implementatie van een wetswijziging worden verricht en die als evaluatie van de uitvoering moeten fungeren.

Ten vierde bevelen wij aan de huidige inzet op Europese en internationale beleidscoördinatie ten minste te behouden en ook mee te nemen dat de rol van de EU de komende jaren groter zal worden. De RDW dient haar bestaande netwerk in de EU hiervoor goed te benutten. Hierbij is afstemming met lenW nodig. Een formeel instructieproces is raadzaam.

Ten vijfde zullen technologische ontwikkelingen de RDW fundamenteel uitdagen zowel vanuit ICT en cybersecurity als ook vanuit de arbeidsmarktkant. Grote opgave voor de RDW is om de komende jaren de geschetste technologische ontwikkelingen te blijven bijhouden. Samenwerking met kennispartners en marktpartijen is hierbij cruciaal.

## **De aanbevelingen uit de vorige wettelijke evaluaties zijn *grosso modo* niet effectief opgelost**

In de vorige evaluatie van de RDW zijn acht aanbevelingen geformuleerd. Hoewel de RDW verschillende acties in gang heeft gezet om de opvolging vorm te geven, constateren wij dat de bereikte resultaten niet significant hebben bijgedragen aan het oplossen van deze aanbevelingen. Met name rondom het afstemmingsproces met lenW over internationale beleidscoördinatie, monitoring van strategische doelstellingen en onderlinge samenwerking binnen de RDW hebben de ingezette acties tot dusver onvoldoende geholpen.



# Inleiding, methode en onderzoekskader



# Inleiding

*In deze vijfde wettelijke evaluatie van de RDW, die over de periode 2016-2020 gaat, staan naast doelmatigheid en doeltreffendheid ook interne bedrijfsvoering, governance en kwaliteit van de dienstverlening centraal.*

## Context evaluatie

De Dienst Wegverkeer (hierna de RDW) is opgericht in 1949 als technische dienst van de Rijksverkeersinspectie en het Bureau Inschrijvingen Motorrijtuigen en Aanhangwagens. De RDW is in de periode sinds haar oprichting uitgegroeid tot de Nederlandse toelatingsautoriteit voor voertuigen: personenauto's, bedrijfswagens, vrachtwagens, motoren, brommers, scooters, etc. De RDW ziet erop toe dat al deze voertuigen voldoen aan de vereiste veiligheid- en milieuaspecten. De RDW is tevens de beheerder van de basisregistratie voertuigen in Nederland. In deze registratie staan voertuiggegevens en de gegevens van de eigenaar/houder. Vele overheidsorganisaties en in een aantal gevallen ook bedrijven, maken hier gebruik van.

Op grond van de Wegenverkeerswet 1994 is de RDW per 1 juli 1996 verzelfstandigd tot een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Bij deze verzelfstandiging is op verzoek van de Tweede Kamer een vijfjaarlijkse evaluatiebepaling in de wet opgenomen. Inmiddels zijn vier evaluaties uitgevoerd (2001, 2005, 2011 en 2016) waarover de Staten-Generaal zijn geïnformeerd. Dit rapport beschrijft de bevindingen, conclusies en aanbevelingen uit de vijfde evaluatie. Deze evaluatie werd uitgevoerd in de maanden september tot en met december 2021.

Het ministerie van IenW heeft PwC gevraagd het evaluatieonderzoek uit te voeren. Gedurende de evaluatieperiode (2016 – 2020) hebben zich binnen en buiten de RDW ontwikkelingen voorgedaan die van invloed zijn op de relatie met IenW, de interne organisatie, de (wijze van) dienstverlening en de mate waarin RDW 'klaar is voor de toekomst'. Deze ontwikkelingen vormen belangrijke uitgangspunten voor deze evaluatie.

Uit de vorige evaluaties is het beeld naar voren gekomen dat de verzelfstandiging van de RDW is geslaagd en dat de gekozen rechtsvorm mede heeft bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Uit de evaluaties is eveneens naar voren gekomen dat de beleidsmatige aansturing van en het toezicht op de RDW zijn geprofessionaliseerd.

In deze vijfde evaluatie is onderzoek gedaan naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de RDW. In het bijzonder is gekeken naar de volgende aandachtsgebieden:

- De bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW
- De kwaliteit van de dienstverlening en de relatie met de klanten en het veld
- Het interne en externe toezicht op de RDW (governance)

Aan de hand van de ontwikkelingen in de bovenstaande aandachtsgebieden wordt een beeld geschetst van de mate waarin de oorspronkelijke doelstellingen van de verzelfstandiging (vergroting doelmatigheid en de klanttevredenheid) zijn gerealiseerd. Tevens wordt aangegeven hoe de RDW en IenW zijn omgegaan met de aanbevelingen uit de vorige (vierde) evaluatie. De volgende vragen staan centraal in deze evaluatie:

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

De subvragen van deze onderzoeksvragen zijn terug te vinden in Bijlage 1.

# Onderzoekskader en methodiek

*Het onderzoek is doorlopen in vier fasen, respectievelijk het opstellen van een onderzoekskader en het uitvoeren van een documentenstudie, het houden van interviews, het verrichten van analyses en het rapporteren van bevindingen in de eindrapportage.*

## Aanpak onderzoek

---

### Aanpak onderzoek

Onze aanpak kent vier fasen:

#### *Fase 1. Documentenstudie*

Om een deugdelijke en consistente analyse te kunnen maken van de ontvangen data en beleidsstukken, is bij aanvang van het onderzoek een toetsingskader opgesteld (opgenomen in Bijlage 2). Het toetsingskader is ontworpen aan de hand van normen zoals die voortvloeien uit de wet- en regelgeving en beleidsafspraken. Ook normen die de RDW of het ministerie van IenW van belang achten zijn in het toetsingskader opgenomen. Voor een overzicht van de bestudeerde stukken, zie bijlage 6.

#### *Fase 2. Interviews*

Het beeld dat ontstaat naar aanleiding van de documentenstudie is verdiept in 41 diepte-interviews (zie Bijlage 3 voor het overzicht van de interviews)

#### *Fase 3. Analyse*

In deze fase zijn de bevindingen uit de documentstudie en de interviews geanalyseerd en beoordeeld, zodat de eerdergenoemde onderzoeksvragen over het functioneren van de RDW konden worden beantwoord.

#### *Fase 4. Rapportage*

In de laatste fase van het onderzoek zijn alle onderzoeksvragen beantwoord. De bevindingen zijn vertaald in conclusies en aanbevelingen.

### Governance onderzoek

Voor dit onderzoek is een begeleidingscommissie ingericht voor de begeleiding van het onderzoek, de beoordeling van de tussenresultaten op feitelijke onjuistheid en de afstemming tussen IenW en RDW. Een taak van de begeleidingscommissie is ook om het onderzoekskader van PwC vast te stellen. Daarnaast is een Stuurgroep ingericht die aan het begin van de onderzoeksperiode en aan het einde van de evaluatieperiode bij elkaar is gekomen.

### Leeswijzer rapportage

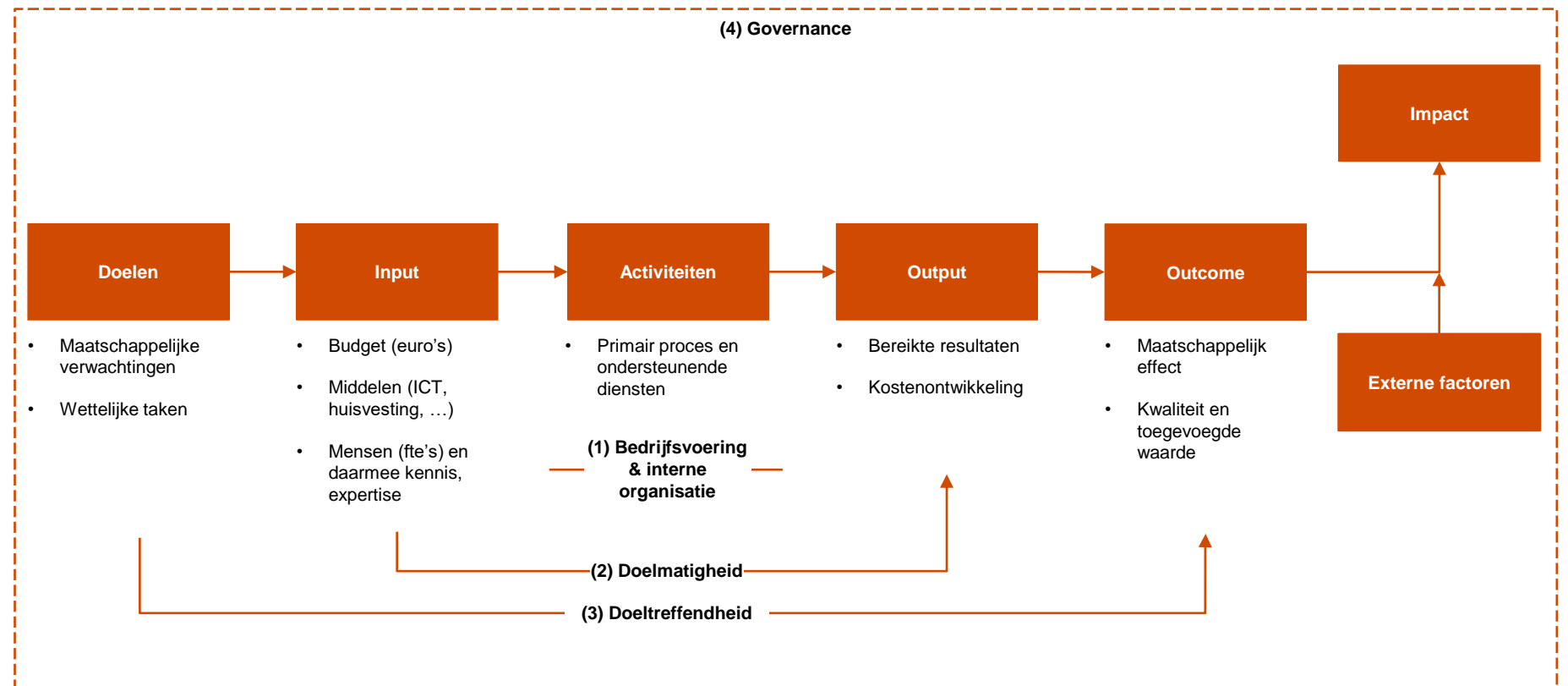
Hoofdstukken 1 (Interne organisatie en bedrijfsvoering), 2 (doelmatigheid), 3 (doeltreffendheid) en 4 (governance) bevatten per onderzoeksthema de analyse en bevindingen. Hoofdstuk 5 formuleert de aandachtspunten voor de toekomst. Hoofdstuk 6 kijkt terug op de opvolging van de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie.

# Onderzoekskader

## Onderzoekskader

### Onderzoekskader

PwC heeft een onderzoekskader opgesteld dat door de begeleidingscommissie is vastgesteld. Dat kader vormt het raamwerk voor dit onderzoek en fungeert als een referentiepunt waaraan wij de bevindingen uit schriftelijke en verdieping uit de mondelinge bronnen toetsten en van een duiding voorzagen. Conform het Plan van Aanpak van lenW<sup>1</sup> staan hierin de volgende vijf onderwerpen centraal: (1) bedrijfsvoering en interne organisatie, (2) doelmatigheid, (3) doeltreffendheid, (4) governance, (5) aandachtspunten voor de toekomst en (6) opvolging aanbevelingen vorige wettelijke evaluatie.





# Context RDW



# Context RDW 2016 – 2020 (1/2)

De evaluatieperiode 2016 - 2020 kende verschillende **interne** en externe ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op het functioneren van de RDW

## Relevante interne ontwikkelingen

### 2016

Nieuwe strategie RDW met drie strategische pijlers: (1) vernieuwen vanuit continuïteit, (2) toegesneden dienstverlening en (3) samenwerken in ketens

Nieuw CAO-akkoord 2015-2018 (met terugwerkende kracht tot 2015) wordt gesloten

Inwerkingtreding van zogeheten 'vijf vette jaren' in het rijbewijscyclus

### 2017

Organisatorische scheiding divisie Voertuigtechniek tussen toezicht en typegoedkeuring

Personele wisseling binnen de Directie (van de directeur Bedrijfsvoering) en de benoeming van een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht.

Samen met de mobiliteitsbranche een eerste ontwerp gemaakt van het erkenningen- en toezichtstelsel (MERK)

Nieuwe taak: uitvoering EU-richtlijn 2014/47/EU over controle van bedrijfsvoertuigen

### 2018

Integratie van menselijke maat in de handhaving (MVH) in de reguliere werkprocessen: persoonlijk contact met eigenaren van voertuigen na meer dan drie boetes.

Vorbereiding nieuwe taak (uitvoeringstoets): tijdelijke tolheffing (ingang 2024)

Een nieuwe HR-strategie over 2018-2020 treedt in werking

Verdere verlaging van administratieve lasten voor burgers en bedrijven via o.a. uitbereiding onlinediensten (waaronder online overschrijven) en flexibel schorsen.

### 2019

Externe accountant geeft een verklaring met beperking af m.b.t. het beheer van de systemen Basiskentekenregister en Centrale Rijbewijzen- en bromfietsenregister.

Nieuwe taak: dronesregistratie (ingang 2020)

Vorbereiding nieuwe taak (uitvoeringstoets): Controle importauto's in BPM-proces en vrachtwagenheffing (ingang 2026)

Verdere uitbouw van risk en compliance systeem met o.a. de aanschaf van NARIS

### 2020

RDW ontvangt als eerste Nederlandse overheidsorganisatie het ISO-certificaat voor wereldwijde norm van contactcenters

Uitbereiding digitale dienstverlening met o.a. online aanvragen van rijbewijs en

Nieuwe taak: inning van recyclingsbijdrage (ingang 2021) en kentekenregistratie landbouwvoertuigen (ingang 2021)

Vorbereiding nieuwe taak (2<sup>e</sup> uitvoeringstoets): vrachtwagenheffing

# Context RDW 2016 – 2020 (2/2)

De evaluatieperiode 2016 - 2020 kende verschillende interne en **externe** ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op het functioneren van de RDW

## Relevante externe ontwikkelingen

**2016**

'Swalmen' zaak en terugroepen van 300 verkeersonveilige voertuigen

**2017**

EC en IenW maken van Intelligente Transportsystemen (ITS) een prioriteit

UNECE besluit over universele geharmoniseerde procedures voor typegoedkeuring van personenauto's

**2018**

AVG wetgeving treedt in werking

Minister IenW zet RDW-experiment begeleid rijden om in wetgeving

De EC start met voorbereiding van een verordening over General Safety Regulation

**2019**

Publicatie onderzoeksrapport Onderzoeksraad voor de Veiligheid over Stint-ongeval

Publicatie onderzoeksrapport Onderzoeksraad voor de Veiligheid 'Wie stuurt?'

EU verordening 2018/1832 treedt in werking. Hierdoor worden de typekeuringsprocedures voor emissies van lichte personen- en bedrijfsvoertuigen verbeterd.

Experimenteerwet zelfrijdende auto's treedt in werking

**2020**

COVID-19 crisis

EU verordening 2018/858 treedt in werking. Hierdoor verbetert zowel het markttoezicht als ook de onafhankelijkheid van typegoedkeuringen en tests. Ook wordt het mogelijk gemaakt een voertuig terug te roepen als deze niet meer conform de toelating is.

# Bevindingen





# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering



# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (1/14)

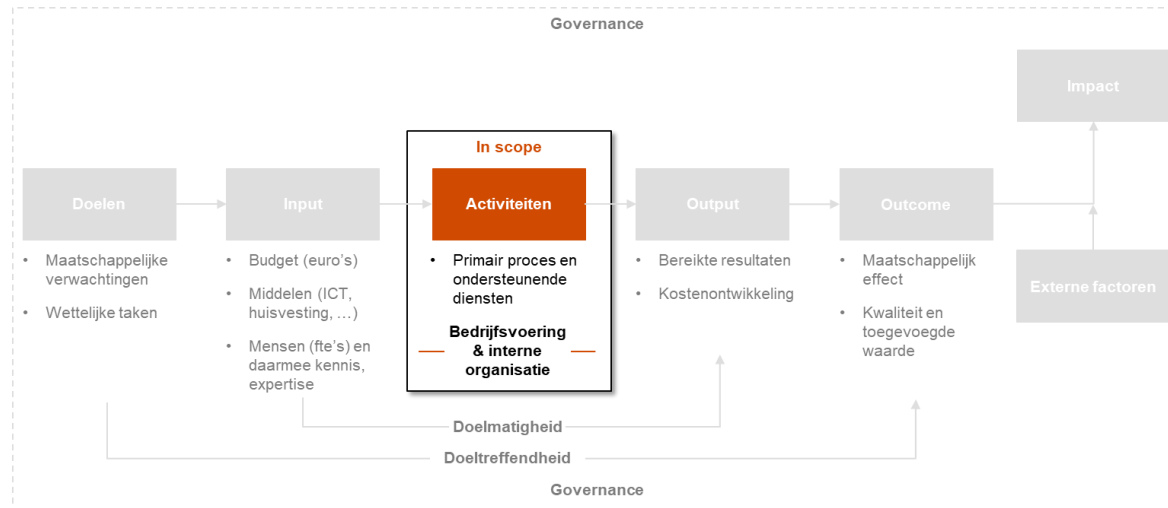
Centraal staat de continuïteit van de RDW op vlakken als financieel, bedrijfsmatig, personeel, ICT, interne werkprocessen en risicomanagement.

## Inhoudsopgave

### Kader interne organisatie en bedrijfsvoering

Centraal staat de vraag in welke mate de bedrijfsvoering bijdraagt aan het doelmatig functioneren van een organisatie. We analyseren de bijdrage van de bedrijfsvoering langs de volgende terreinen: financieel, bedrijfsmatig, personeel, ICT, interne werkprocessen en risicomanagement.

Onderstaande figuur laat de brede systeemtheorie en daarbinnen de afbakening van de interne organisatie en bedrijfsvoering zien. Hiernaast hebben wij de indicatoren en belangrijkste normen opgenomen op basis waarvan wij onze analyse uitvoeren.



	Thema	Aspect
Financiële soliditeit	<b>1. Structurele reserves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bandbreedte (sinds 2019): € 23 – 27 mln.</li> </ul>
	<b>2. Kostendekking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bandbreedte kostendekking per taakcluster: 95%-105%.</li> <li>Doorvoeren van efficiencytaakstellingen RDW.</li> </ul>
Continuïteit van de organisatie	<b>3. Ziekteverzuim en personeelsontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling ziekteverzuim (%)</li> <li>Ontwikkeling verhouding vast - flex personeel.</li> <li>Ontwikkeling verhouding direct – indirect.</li> </ul>
	<b>4. HR-beleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inbedding HR-beleid in de organisatie en door de verschillende divisies.</li> <li>Aanwezigheid van strategische doelen en concrete targets</li> </ul>
	<b>6. Systeem van kwaliteitsborging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mate waarin de juiste ISO-certificaten er zijn.</li> <li>Mate waarin het risicomanagement op orde is.</li> <li>Ontwikkeling integriteitsmeldingen</li> </ul>
	<b>7. Uitvoeringstoetsen RDW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mate waarin de UT'en de beoogde taken adequaat uitwerken incl. impact op de bedrijfsvoering en de eigen dienstverlening.</li> </ul>
	<b>8. Afwegen van nieuwe taken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mate waarin het afwegingsmodel voldoende is afgebakend waardoor afwegingen navolgbaar zijn met inachtneming van impact op de RDW-organisatie.</li> </ul>

# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (2/14)

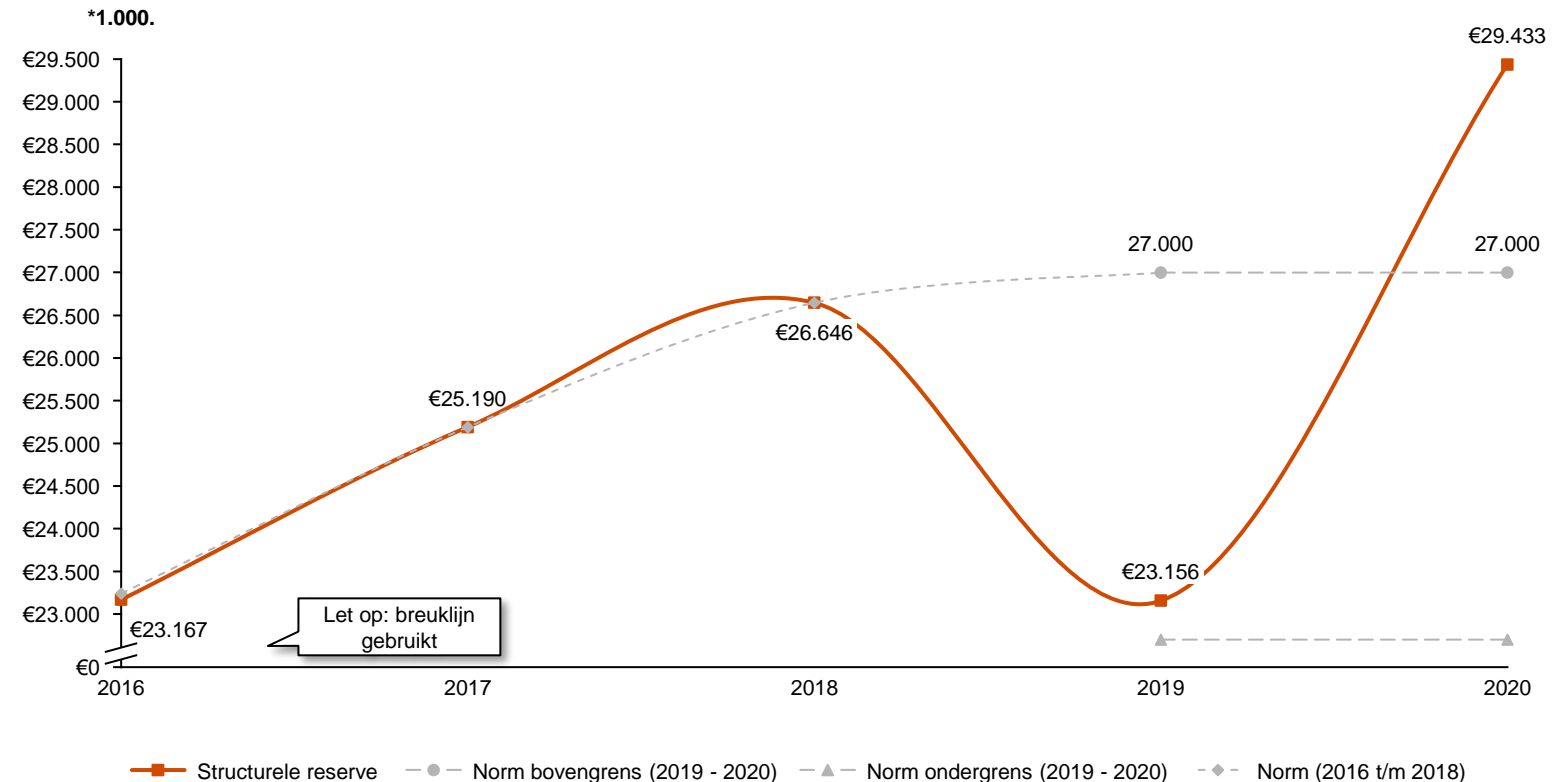
Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) **soliditeit van het financiële beleid** en 2) **borging van de continuïteit van de organisatie**.

## Structurele reserves

### De RDW is een financieel gezonde organisatie

- De RDW is een financieel gezonde organisatie, dit blijkt onder andere uit het feit dat de reserves binnen de afgesproken normen blijven. Van 2016 tot 2018 gold een norm van 20% van het vigerende balanstotaal. Vanaf 2019 wordt met een nieuwe norm voor het eigen vermogen gewerkt, te weten een ondergrens van €22,7 mln. en een bovengrens van €27 mln. Figuur 2 laat de ontwikkeling van het eigen vermogen zien in relatie tot de geldende normen over de periode 2016 – 2020.
- 2020 bleek uiteindelijk economisch een relatief goed jaar, die de (sombere) verwachtingen uit de eerste maanden van dat jaar hebben overtroffen. Het ingrijpen in de kosten in Q2 van 2020 als eerste reactie op de uitbraak van Corona heeft uiteindelijk geleid tot de surplus van het resultaat over 2020, dat toegevoegd is aan het eigen vermogen. Het eigen vermogen is hierdoor boven de bovengrens van de afgesproken norm uit gekomen.

Figuur 2: Structurele reserve afgezet tegen de vastgestelde normen<sup>1</sup>



# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (3/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) *soliditeit van het financiële beleid* en 2) *borging van de continuïteit van de organisatie*.

## Kostendekkendheid

**De kostendekkendheid per taakcluster verbetert vanaf 2018, het jaar 2020 geeft een ander beeld als gevolg van Corona**

De norm-bandbreedte ten aanzien van de kostendekkendheid per taakcluster bedraagt 95% tot 105%. Hiernaast heeft Tabel 1 de ontwikkeling van de kostendekkendheid per taakcluster voor de periode 2016 – 2020 weer.

De kostendekkendheid per taakcluster viel in 2018 op twee taken en 2019 op één taak na binnen deze norm. In 2020 vielen bijna alle taken buiten de kostendekkendheidsnorm. De RDW verklaart dit als effect van het uitbreken van de Corona pandemie.

Intern stuurt RDW jaarlijks op 2% efficiencykorting (exclusief taakuitbreiding) voor alle divisies; dit is een belangrijke verklaring voor het behaalde resultaat op de tariefontwikkeling (excl. corona).

Wettelijke taak	2016	2017	2018	2019	2020
Typekeuringen en ontheffingen	89%	92%	97%	92%	94%
Totaal erkenningenregelingen	97%	95%	94%	95%	110%
Periodieke keuringen	107%	108%	103%	99%	91%
Afgifte rijbewijzen	102%	115%	98%	104%	114%
Kentekenonderzoeken	108%	108%	99%	100%	92%
Afgifte van documenten	98%	106%	107%	99%	109%
Informatieverstrekking	94%	105%	105%	98%	100%
Overige taken (WAM, NPR, Berichtenbox, Drones)	95%	100%	101%	103%	101%

Tabel 1: Kostendekkendheid (nacalculatie) uitgesplitst naar wettelijke taak en jaar (norm: 95 – 105%)<sup>1</sup>



# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (4/14)

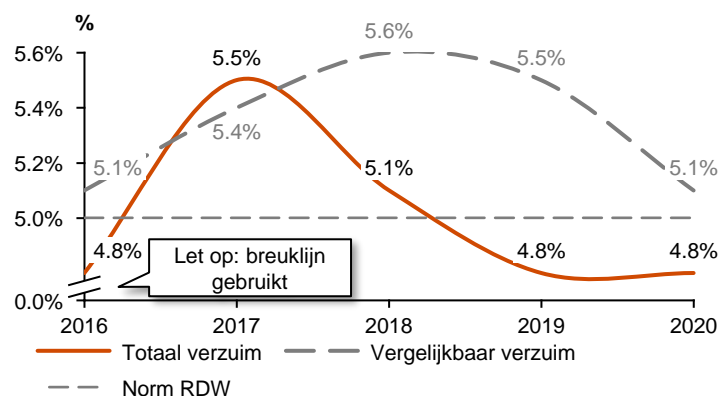
Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## Ziekteverzuim

### Ziekteverzuim van RDW valt vanaf 2018 binnen de norm

Het ziekteverzuimpercentage valt in 2016, 2019 en 2020 binnen de eigen norm van 5%. In 2018 valt dit percentage buiten deze norm (0,1% afwijking) en in 2017 is een grotere afwijking zichtbaar (0,5%) (zie Figuur 3). In vergelijking met het verzuim binnen het 'openbaar bestuur' is het ziekteverzuim RDW onder gemiddeld, met uitzondering van 2017.

Figuur 3: Ziekteverzuim RDW in vergelijking met de interne RDW norm (5%) en vergelijkbaar verzuim van 'openbaar bestuur'<sup>1</sup>

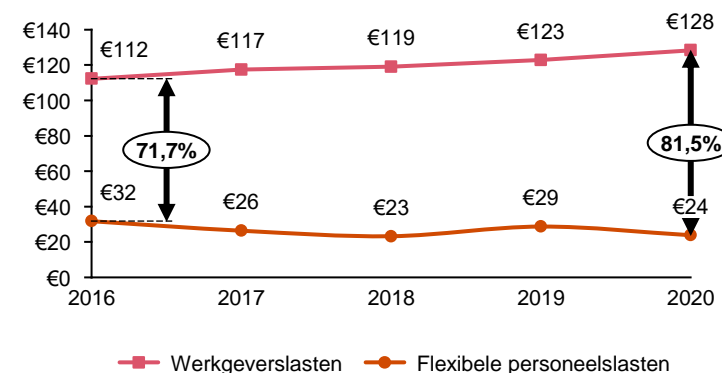


## Flexibel vs. vast personeel

### De flexibele personele lasten nemen af en de werkgeverslasten nemen toe

Het aandeel flexibele personeelslasten neemt af en het aandeel werkgeverslasten (lonen en salarissen, pensioenpremie's en sociale lasten) neemt toe (zie Figuur 4). Dit geeft aan dat de flexibele schil van de RDW kleiner wordt.

Figuur 4: Werkgeverslasten vs. flexibele personele lasten (prijspeil 2020) | Verschil tussen werkgeverslasten en flexibele personele lasten neemt toe<sup>1,2</sup> \*1.000.

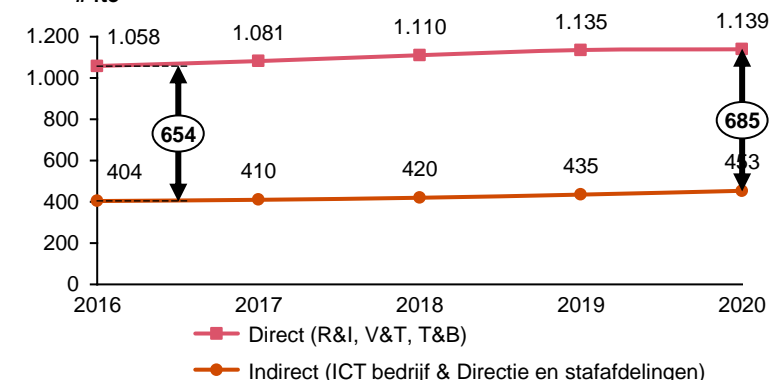


## Direct vs. indirect personeel

### De verhouding direct en indirect personeel blijft min of meer constant

Het aantal fte direct personeel neemt harder toe dan het aantal fte indirect personeel (zie Figuur 5), maar de verhouding tussen direct en indirect personeel blijft over de evaluatieperiode min of meer constant.

Figuur 5: Direct vs. indirect personeel (fte) | aandeel direct personeel neemt harder toe dan aandeel indirect personeel<sup>1</sup>





# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (5/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## HR-beleid

**De HR-functie heeft een faciliterende rol aan het management en is decentraal georganiseerd. Het HR-beleid is mede hierdoor versnipperd en onvoldoende structureel ingebed. Ook mist het strategische oriëntatie en concrete doelen.**

Het HR-beleid krijgt zijn weerslag (op hoofdlijnen) in verschillende interne documenten. De belangrijkste zijn de HR-strategie, het Strategisch Personeelsplan (SPP) en de A3-jaarplannen. In de evaluatieperiode zijn twee HR-strategieën (de eerste had betrekking op de periode 2012-2017 en de tweede op de jaren 2018-2020) van toepassing geweest. De HR-strategieën zijn bedoeld als schets van de belangrijkste speerpunten van de RDW en bevatten geen gedetailleerd stappenplan.

Uit de bestudeerde documenten blijkt dat het HR-beleid versnipperd en onvoldoende structureel is ingebed. Dat wil zeggen dat de samenhang tussen de strategische doelen en de realisatie van die doelen ontbreekt evenals de verantwoording daarover. Ook mist het concrete vertaling naar de rest van de RDW-organisatie. Hierdoor is niet duidelijk waar het personeelsbeleid zich concreet naar toe moet bewegen gezien de toekomstige uitdagingen van de RDW. Voorbeelden van HR-analyses die wij niet aangetroffen hebben, zijn:

- Analyses over de huidige dynamiek rondom in- door- en uitstroom en het daarbij gewenste evenwicht om tot een bepaald eindbeeld te komen;
- Analyses die de kansen en bedreigingen van de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand in beeld brengen inclusief bijbehorende handelingsperspectieven;

- Analyses over het absorptievermogen van de RDW in de balans tussen bijscholing van het eigen personeel en externe werving van arbeidskrachten;
- Visie op het aantrekken van personeel (per divisie) in de huidige krappe arbeidsmarkt, al dan niet in samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties en kennispartners.

Verder geschiedt de organisatie van het HR-beleid enerzijds op decentraal niveau (waarbij de divisies leidend zijn) maar zijn er anderzijds geen concrete targets meegegeven aan de divisies omtrent HR. Voor wat betreft de missie van de HR-divisie blijkt uit de bestudeerde documenten dat deze is om “externe ontwikkelingen te signaleren die relevant zijn voor het HR-beleid, het ontwikkelen, onderhouden en adviseren over HR-instrumenten, het stellen van kaders en monitoren en bewaken daarvan”<sup>1</sup> Wij stellen vast dat het bewaken van die kaders afgelopen jaren nauwelijks is gebeurd. Deze hoofdbevinding lichten wij hierna nader toe.

**De HR-strategieën 2012-2017 en 2018-2020 missen concrete kaders en HR-KPI's**

Als concreet ingezoomd wordt op de interne documenten, dan is de eerste HR-strategie in de evaluatieperiode de ‘HR-strategie 2012-2017’. Zij berustte op drie pijlers: waarde toevoegen in de keten, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarkt en arbeidscapaciteit. In dit document staat dat de RDW ten behoeve van de sturing op een effectieve implementatie van de HR strategie enkele KPI's heeft vastgesteld<sup>2</sup> en dat de implementatie daarvan tenminste jaarlijks worden besproken in het MT RDW. Ook zouden de divisies en afdelingen in hun A3-jaarplannen aangeven wat ze aan de realisatie van de HR-strategie gaan doen. Wij hebben KPI's noch realisatieplannen aangetroffen omtrent de implementatie van de HR-strategie.

# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (6/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## HR-beleid

In de tweede HR-strategie, 'HR-strategie 2018-2020', waarin staat dat zij in hoofdlijnen voortborduurde op de vorige HR-strategie wordt niets (meer) vermeld over de KPI's. Het is daarom onduidelijk of deze KPI's tot stand zijn gekomen en hoe zij hebben bijgedragen aan de inbedding van het HR-beleid bij alle divisies. Hierdoor mist de RDW concrete houvast waar naar toe te bewegen op HR-gebied.

*Strategische Personeelsplan (SPP) signaleert juiste trends, opvolging door divisies en eigenaarschap laten echter te wensen over. Ook mist het vertaling van de HR-doelen.*

De SPP-documenten, die als een vertaling op hoofdlijnen fungeren van de HR-strategieën, bevatten trends en waarnemingen incl. bijbehorende conclusies en aanbevelingen. Het ontbreekt daarin echter aan een stappenplan voor de realisatie van de (mogelijk aanwezige) KPI's en/of de pijlers uit de HR-strategieën. Hierdoor mist een RDW-brede vertaling van de observaties en hoofdlijnen van de HR-strategieën.

Voorts is zichtbaar dat het SPP poogt op divisie-niveau in beeld te brengen hoeveel van de netto personele groei bereikt zal worden via bijscholing en hoeveel via externe werving. Het valt op dat de concreetheid van de cijfers van divisie tot divisie (sterk) verschilt. Zo zijn de divisies VRT en ICT in staat de verdeling bijscholing en externe werving concreet in te vullen terwijl dit niet het geval is voor R&I en T&B.

Ook is zichtbaar dat het SPP belangrijke vragen stelt en de juiste trends signaleert. Wij zien echter nog onvoldoende opvolging van de gesignaleerde trends. Ook ontbreekt het aan een centraal opleidingsoverzicht waardoor integrale analyse en sturing niet mogelijk is. Dit blijkt uit nevenstaande voorbeelden.

### Aangetroffen voorbeelden ontbrekende opvolging uit SPP

Het SPP 2016 werpt de vraag op hoe de RDW vanuit een kwalitatief oogpunt de juiste competenties (waaronder data-science, lean Six sigma, Agile/Scrum, AR, big data en informatiebeveiliging) bij het eigen personeel ontwikkelt waardoor de organisatie dé autoriteit blijft op het terrein van toelaten, toezicht, registratie en documentafgifte.

→ *Uit de bestudeerde documenten en de opgestelde analyses van de gevolgde opleidingen is ons niet duidelijk geworden welke stappen hiertoe zijn gezet om deze competenties bij te brengen.*

Het SPP 2016 vermeldt ook: "Er veel slagkracht en samenwerking nodig zijn om ervoor te zorgen dat de RDW in 2020 nog steeds de autoriteit is op het gebied van toelaten, toezicht, registratie en documentafgifte".<sup>1</sup> Hierbij, zo vervolgt het SPP 2016, zou het verandervermogen en de veranderbereidheid van de RDW en de medewerkers een grote uitdaging zijn.

→ *Het is ons onduidelijk is hoe deze punten zijn opgepakt door de RDW.*

In het daaropvolgend SPP, SPP 2018, is in beeld gebracht hoe de (netto) personele groei van de organisatie door alle divisies heen eruit zal zien en worden belangrijke conclusies getrokken over de HR-trends en uitdagingen voor de RDW de komende jaren. Zo wijst het SPP 2018 op de noodzaak van werving van jonge medewerkers en op de sterke veranderende kennisbehoefte in alle werkvelden waardoor het nodig is om de komende jaren fors in te zetten op bijscholing van medewerkers. Tegelijkertijd wijst het SPP op de eindige mogelijkheden van bijscholing: "Bijscholing alleen is niet genoeg. Op de nieuwe kennisdomeinen is het nodig om nieuwe mensen (ICT/technisch opgeleid personeel) te werven en/of samenwerking met andere partijen aan te gaan. Per divisie is een plan nodig hoe in de kennisbehoefte te voorzien."<sup>2</sup>

→ *Wij hebben de bedoelde plannen niet aangetroffen. Desgevraagd is tijdens verschillende interviews bevestigd dat deze plannen inderdaad (nog) niet zijn opgesteld.*

# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (7/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## HR-beleid


### Gevolgde opleidingen stroken niet met gevraagde competenties uit SPP

- De ontwikkeling van het opleidingsbudget laat tot 2019 een groei zien naar de eigen norm van 3% van de loonsom (zie Tabel 2). 2020 laat door Corona een afwijkend beeld zien.

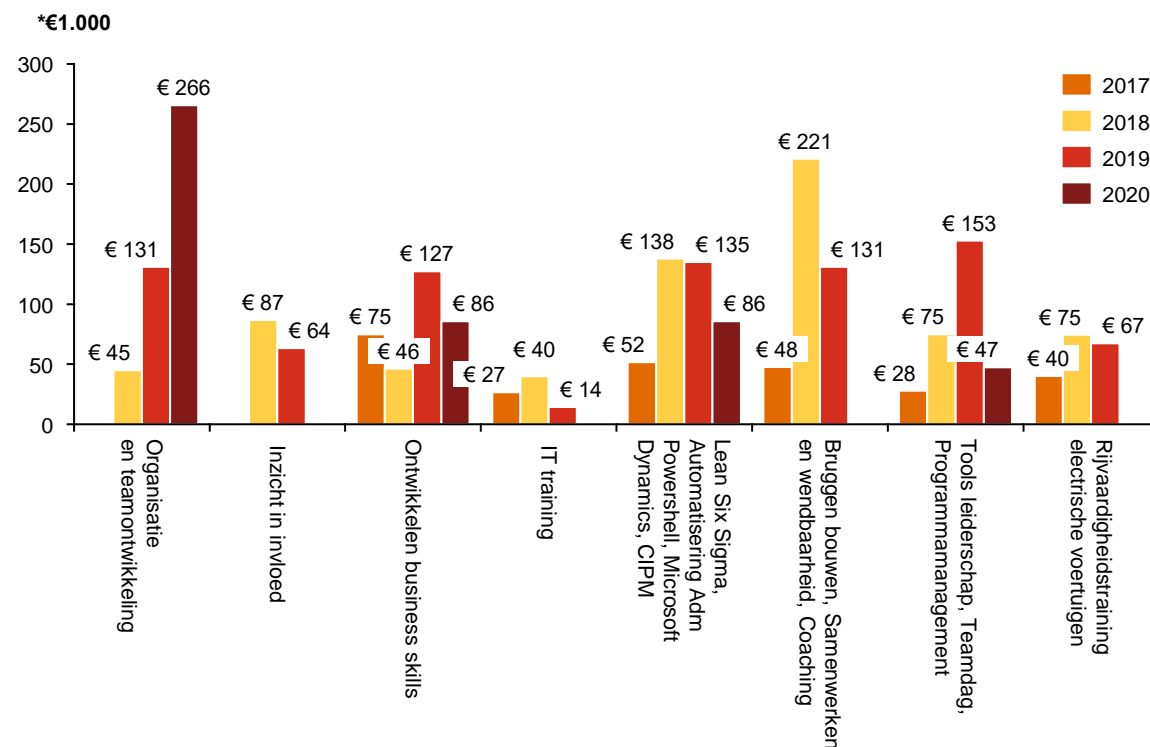
2016	2017	2018	2019	2020
2,86%	2,59%	3,00%	3,00%	1,70%

Tabel 2: Aandeel opleidingskosten van de loonsom (bron: RDW jaarverslagen 2016-2020)

- Zoals op de vorige bladzijde is gemeld, vormen de gevraagde kennis en competenties een belangrijk onderdeel van de HR-strategie. Nevenstaande figuur (Figuur 6) geeft de uitgaven aan opleidingen naar competenties weer. Wanneer wij deze naast de gevraagde competenties uit het SPP leggen, blijkt een mismatch, met name op de gevraagde competenties die relateren aan toekomstige technologische uitdagingen zoals ook beschreven worden in het SPP<sup>1</sup>. Het valt ons op dat het grootste deel van de gevolgde opleidingen zich bevindt rondom persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en business skills in plaats van ICT-trends zoals lean six sigma, CIPM, etc.

- 2  • Bovengenoemde bevindingen raken aan [aanbeveling 2 uit de vorige wettelijke evaluatie](#).

Figuur 6: Ontwikkeling van uitgaven opleidingen Conclusion naar onderwerpen in duizenden euro's (hierbij zijn de grootste getallen m.u.v. EHBO/BHV/ploegleider genomen, overzicht is niet uitputtend). N.B. de omschrijving van de categorieën/opleidingsonderwerpen is te generiek en onvoldoende specifiek. Daarnaast is voor de categorie 'Lean Six Sigma etc.' als post van 2020 "ISTQB test analyst advanced, PSPO (scrum), Microsoft Azure" opgenomen.



# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (8/14)

*Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.*

## HR-beleid

*De A3-jaarplannen met daarin de HR-onderdelen zijn summier en verschillen qua concreetheid sterk van divisie tot divisie.*

De derde pijler van het HR-beleid, de A3-jaarplannen, bevat summier onderdelen die wel raakvlakken hebben met HR maar sterk verschillen tussen de divisies. In sommige jaarplannen zijn er algemene doelstellingen voor de desbetreffende divisie geformuleerd zonder een bijbehorende planning (“talentontwikkeling bij medewerkers en managers”) terwijl een enkel jaarplan iets concreter is en doelen formuleert die SMART zijn (“het werven van 10 stagiaires”). In het verlengde hiervan is het opvallend dat in de managementcontracten, waarin de Directie RDW targets formuleert richting de divisies en staven, wel targets staan over o.a. informatiebeveiliging en archivering maar geen targets worden meegegeven over werving, selectie en ontwikkeling van personeel.

## Conclusie HR

- Onze overkoepelende observatie op basis van de bestudeerde documenten is dat het HR-beleid geen centraal eigenaarschap kent in de organisatie. De vanuit de divisie HR geformuleerde koers en aanbevelingen zijn nog te vrijblijvend voor de andere divisies om op te volgen en invulling aan te geven. Ook missen concrete targets (en de bijbehorende verantwoordingsprocessen) waar de gehele RDW organisatie naar toe moet bewegen. Deze constatering kent significante risico's wanneer de RDW fors groeit, vergrijst en voor belangrijke ICT-uitdagingen staat.
- Uit interviews blijkt dat de RDW verdeeld is over de wijze, centraal of decentraal, waarop het HR-beleid ingevuld dient te worden. Sommigen zien de meerwaarde van decentrale aansturing, ook omdat de RDW als een divisiestructuur wordt gezien en met verschillende lokale arbeidsmarkten te maken heeft, terwijl anderen daar vooral nadelen van zien zoals het inzetten van FTE's voor het arbeidsmarktbeleid in plaats van de eigen operatie. Verder blijkt uit de interviews bij de stakeholders buiten de RDW herkenning te bestaan met betrekking tot het haperende arbeidsmarktbeleid. Dit wordt door externe stakeholders genoemd als één van de belangrijkste toekomstuitdagingen van de RDW.

# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (9/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## Integriteitsbeleid

**Integriteitsmeldingen vertoonden tot 2019 een dalende lijn, wel vindt een relatief groot deel daarvan plaats bij externe krachten. Transparantere verantwoording is nodig, vooral over de opvolging van aanbevelingen van de integriteitscommissie.**

Tabel 3 geeft de ontwikkeling van het aantal integriteitsmeldingen bij de RDW over de periode 2016-2020 weer. Daaruit valt op te maken dat dit aantal tot 2019 een dalende trend vertoonde. In 2020 werd deze doorbroken en kwamen er 11 integriteitsmeldingen binnen. In het Jaarverslag Integriteit 2020 geeft de integriteitscommissie van de RDW aan dat deze stijging niet goed te duiden is.<sup>1</sup>

In haar jaarverslagen doet de integriteitscommissie belangrijke suggesties waarvan momenteel onduidelijk is hoe het management van de RDW deze opvolgt. Voorbeelden van zulke suggesties zijn om in het opleidingstraject van externe inhuurkrachten, waar in het verleden meerdere vermoedens van integriteitsschendingen betrekkingen op had, permanent aandacht te besteden aan het thema integriteit. Een andere suggestie van de integriteitscommissie is om interne procesbeschrijvingen over eenzelfde onderwerp van verschillende organisatieonderdelen identiek aan elkaar te laten zijn opdat misverstanden worden voorkomen en zodoende ook onnodige integriteitsmeldingen. Overwogen kan daarom worden grotere transparantie te betrachten over de wijze waarop de opvolging van deze aanbevelingen plaatsvindt en deze transparantie een plek te geven in het (wettelijke) Jaarverslag.

Het thema integriteit incl. het aantal integriteitsmeldingen kwam tot en met het jaar 2016 aan bod in het (wettelijke) jaarverslag van de RDW. Daarna werd het daar niet langer behandeld maar in het (niet openbare) Sociaal jaarverslag 2017 en Sociaal jaarverslag 2018. Vanaf 2019 is ervoor gekozen om het aantal meldingen enkel op te nemen in het 'Jaarverslag Integriteit', en niet (langer) in het Jaarverslag dan wel het Sociaal Jaarverslag. De reden hiervoor is dat met de invoering van de Wet Huis voor Klokkeluiders de RDW in 2016 de Klokkeluidersregeling heeft aangepast. Als gevolg van die regeling wordt sinds 2016 het Jaarverslag Integriteit opgesteld waarin verantwoording wordt afgelegd over het beleid en de aard het aantal meldingen. Hoewel in de integriteitshandreiking van BZK wordt aangegeven dat overheidswerkgevers momenteel zelf mogen bepalen op welke manier zij jaarlijks verantwoording afleggen over het gevoerde beleid, kan de huidige werkwijze worden verbeterd (meer transparantie) zodat ook het wettelijk jaarverslag het thema integriteit incl. het aantal integriteitsmeldingen wordt behandeld.<sup>2</sup> Immers in het jaarverslag legt de directie verantwoording af over het hele beleid. Daar hoort integriteit ook bij. Hiermee zeggen wij overigens niet dat de directie geen aandacht heeft voor dit thema. Zo is in 2020 de eed of belofte opnieuw ingevoerd. Echter meer transparantie over het aantal meldingen en de opvolgingswijze van de aanbevelingen is raadzaam.

	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal integriteitsmeldingen RDW	9	6	4	1	11

Tabel 3. Aantal integriteitsmeldingen RDW gedurende evaluatieperiode 2016-2020 (Bron: Jaarverslagen Integriteit RDW)



# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (10/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## Stelsel van kwaliteitsborging

Het stelsel van kwaliteitsborging is op orde. In 2019 is three lines of defense geïntroduceerd en de beperking in de accountantsverklaring is adequaat opgelost.

De RDW heeft in 2019 de 'three lines' geïntroduceerd waarbij divisies invulling geven aan de eerste lijn, de tweede lijn wordt ingevuld door de security- en privacyorganisatie bij de divisies en RCA. De afdeling audit van RCA en de FG zijn de derde lijn. De externe accountant geeft een onafhankelijk oordeel. Ook is onlangs softwareprogramma NARIS aangeschaft om de risk en control management overzichtelijk te maken inclusief mitigerende maatregelen.

Wij zien een toenemend intern bewustzijn als het gaat om het belang van veilige data zoals het aantal gevolgde in- en externe trainingen en de periodieke 'awareness' acties. Ook is het leer- en handelingsvermogen na incidenten (zoals een datalek) voelbaar en wordt er door de RDW concreet gehandeld om incidenten te voorkomen. Zo logt de RDW bevestigingen van registers op organisatieniveau en gaat ze aanvullend toegang op persoonsniveau loggen zodat de bron van een mogelijk datalek beter te traceren is.

In 2019 heeft de accountant een verklaring met beperking afgegeven met betrekking tot het beheer van de systemen Basiskentekenregister en Centrale Rijbewijzen-en bromfietsenregister omdat het door de leverancier geleverde beveiligingsniveau voor een substantieel deel van 2019 ontoereikend was. Na escalatie door het RDW management zijn in het vierde kwartaal van 2019 de afgesproken patching-KPI's alsnog behaald. In het daarop volgend jaar 2020 heeft de accountant een verklaring zonder beperking afgegeven.

Op het gebied van ISO-certificering is het stelsel van kwaliteitsborging op orde. In 2020 ontving de RDW als eerste Nederlandse overheidsorganisatie het nieuwe ISO-certificaat voor contactcentra's. Hiermee wordt de dienstverlening nog verder verbeterd. Tabel 4 geeft een overzicht van de afgegeven ISO certificaten voor RDW tussen 2016 en 2020 weer.

Tabel 4: Certificaten en audits RDW<sup>1</sup>

Certificaten en audits	Relevante afdeling(en) RDW
ISO 27001	Gehele organisatie
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"><li>Kwaliteit en Testen van ICT</li><li>Toezicht &amp; beoordeling</li><li>Voertuig, Regelgeving en Toelating</li></ul>
DigiD ICT-beveiligingsassessment	Digitale diensten waarbij gebruik wordt gemaakt van DigiD als authenticatiemiddel
Lean & Green Star	Gehele organisatie
BKR-CRB assurance-rapportage	Basis Kenteken Register' (BKR) en het 'Centrale Rijbewijzen en Bromfietscertificatenregister' (CRB)
ISO 18295	Klantcontact Centrum
ITO	Klantcontact Centrum
Cards & Brieven assurance-rapportage	Cards & Brieven
Service Organisatie Controle (SOC) rapport Nationaal Parkeer Register	Nationaal Parkeer Register
ISO 17020 Accreditatie	Voertuig Regelgeving & Toelating: Gevaarlijke stoffen ADR
ISO 17025 Accreditatie	Voertuig Regelgeving & Toelating: RDW Testcentrum

<sup>1</sup> RDW, [Onderzoeken en certificaten, 2021](#)

# 1. Interne organisatie en bedrijfsvoering (11/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## Uitvoeringstoetsen RDW

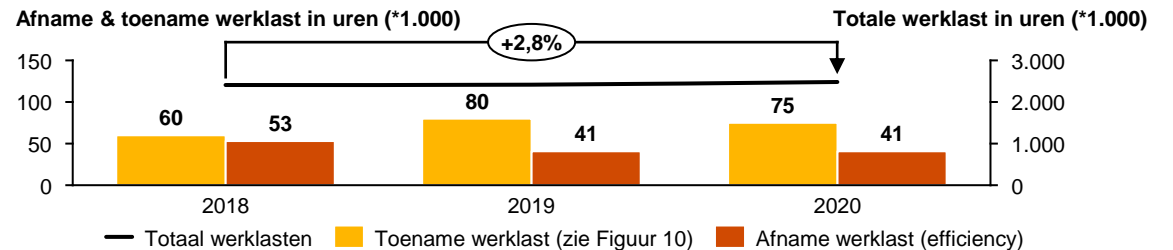
**De interne coördinatie rondom de uitvoeringstoetsen is verbeterd, de kwaliteit daarvan kan nog beter door diepgaande aandacht te besteden aan impact op eigen bedrijfsvoering en (waar nodig) integraal op te pakken met ketenpartners (WaU)**

Gedurende de evaluatie-periode heeft de RDW gemiddeld 26 uitvoeringstoetsen per jaar ontvangen en/of afgerond<sup>2</sup> op uiteenlopende onderwerpen en van verschillende opdrachtgevers. De uitvoeringstoetsen zijn doorgaans uitgebreid en tonen een goed begrip van de onderliggende casus en bijbehorende risico's.

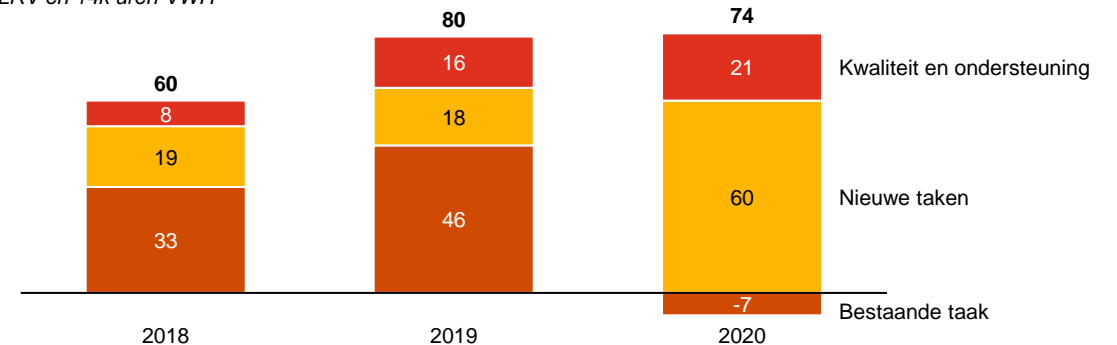
De RDW heeft de interne coördinatie rondom de uitvoeringstoetsen centraal belegd hetgeen het hele proces verbetert. Echter uitvoeringstoetsen gaan nog onvoldoende diep in op de concrete gevolgen voor de eigen bedrijfsvoering, en missen aandacht voor koppelrisico's (en bijbehorende mitigerende maatregelen) ten aanzien van ketenpartners. Tevens verricht de RDW geen integrale impactanalyse van het mogelijke effect van alle nieuwe taken op de organisatie. Hierdoor wordt nu casus specifiek gekeken en worden deel-afwegingen gemaakt.

Sinds 2018 wordt door de RDW voor lenW de jaarlijkse ontwikkeling van de werklast in kaart gebracht (zie Figuur 7 en 8). Hieruit blijkt dat de toename in manuren van nieuwe taken groter is dan de toename in manuren van de bestaande taken. Zo is er in 2020 ca 60k aan manuren geraamd voor nieuwe taken waarvan 22k voor de langzaam rijdende voertuigen en 14k voor de vrachtwagenheffing. Hiertegenover staat een krimp in de bestaande taken van 7k. Een kanttekening bij deze berekeningen is dat deze analyse

Figuur 7: Werklast verdeling in uren met een uitsplitsing naar toe- en afname van werklast (in 1.000 uur)<sup>1</sup> (in 2018 is de werklast toe- en afname van 2018 tot 2019 weergegeven, in 2019 de werklast toe- en afname van 2019 – 2020 etc.)



Figuur 8: Specificering van de toename in werklast (in 1.000 uur) | De nieuwe taken in 2020 bestaan voor 22k uren uit LRV en 14k uren VWH<sup>1</sup>



# 3. Interne organisatie en bedrijfsvoering (12/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

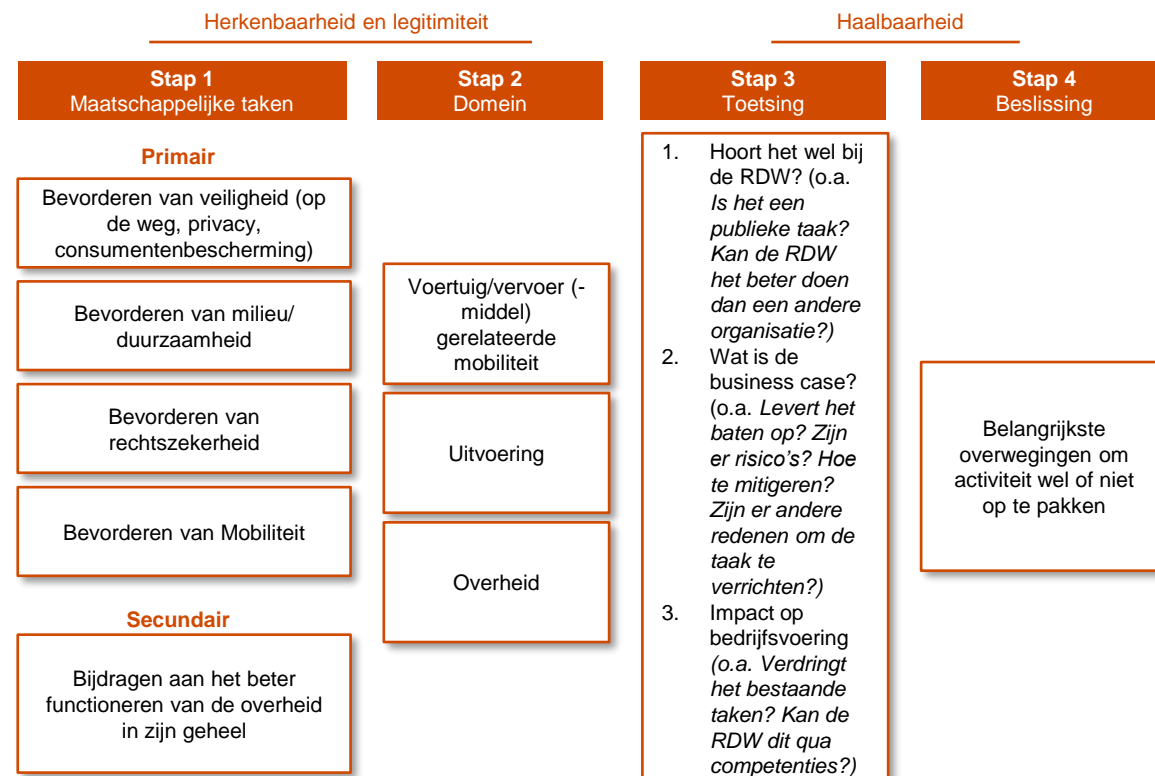
## Afwegen van impact van nieuwe taken

enkel het surplus op de bestaande werklast in beeld brengt t.o.v. het 'basisjaar' 2018 waarbij niet expliciet wordt gemaakt wat in dat basisjaar zit. Ook is niet helder hoe bepaald wordt wat bij bestaande taken telt en wat bij kwaliteit en ondersteuning. Desondanks is het een nuttige analyse die een zekere signaalwaarde heeft en in samenhang dient te worden gezien met de ICT-capaciteit. Immers die laatste variabele is het leidende principe voor de RDW bij het overwegen wel of geen nieuwe taken te accepteren. Het zou raadzaam zijn de ICT-capaciteit te incorporeren in de werklastanalyse zodat in één overzicht de belasting voor de hele organisatie in beeld komt. Overwogen kan worden ook managementaandacht daarin mee te nemen. Immers een impact van (nieuwe) taken kan ook zijn verdringing van managementaandacht.

**Het afwegingsmodel dat de RDW hanteert bij nieuwe taken is te breed. Herijking is nodig, evenals een integrale impactanalyse met betrekking tot alle mogelijke nieuwe taken (1/3)**

Als het bij (een voornemen tot) een uitvoeringstoets om een nieuwe taak of fundamentele wijziging van bestaande taak gaat, legt de RDW eerst de vraag op tafel 'hoe kijkt de organisatie tegen deze taak aan?' Om een gefundeerde afweging te maken, gebruikt de organisatie in principe het 'afwegingsmodel' (zie Figuur 9). Dat kader beoogt de herkenbaarheid en legitimiteit van nieuwe taken in beeld te brengen evenals de impact daarvan op de bedrijfsvoering.

Figuur 9: Afwegingsmodel van de RDW [N.B. de weergave hieronder bevat de belangrijkste hoofdlijnen van het model]



# 3. Interne organisatie en bedrijfsvoering (13/14)

Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.

## Afwegen van impact van nieuwe taken

**Het afwegingsmodel dat de RDW hanteert bij nieuwe taken is te breed. Herijking is nodig, evenals een integrale impactanalyse met betrekking tot alle mogelijke nieuwe taken (2/3)**

In nevenstaande voorbeelden lichten wij enkele vragen uit het afwegingsmodel uit en voorzien wij deze van appreciatie. Over de hele linie bekeken constateren wij dat het afwegingsmodel momenteel te breed is, hetgeen het risico met zich meebrengt dat de RDW meer oppakt dan zij feitelijk aan kan. Zeker in een tijd waarin steeds meer opdrachtgevers de RDW weten te vinden voor nieuwe taken, is het van belang om een afgebakend afwegingsmodel te hebben. Verder bevat het oneigenlijke toetsingsgronden en is niet bekend met welke randvoorwaarden (personele, governance, technische/ICT-capaciteit etc.) de te maken afweging rekening moet houden.

Omtrent dat laatste punt stellen wij vast dat hierover ook geen richtsnoer dan wel kaders worden geboden vanuit de eigenaar in samenwerking met en/of op advies van raad van toezicht. Op basis van de gevoerde gesprekken constateren wij dat er brede behoefte bestaat aan een scherp en afgebakend afwegingsmodel.

Verder stellen wij vast, zoals hiervoor ook is uiteengezet, dat een integrale impactanalyse ontbreekt van alle mogelijk nieuwe taken tezamen. Immers nu wordt het afwegingsmodel per taak toegepast (en wordt dus van geval tot geval gepoogd de impact in beeld te brengen) waardoor een totaaloordeel mist over de (onderlinge) impact van alle taken tezamen op de continuïteit van de dienstverlening. Dit wordt ook in de Jaarbrief 2020 gesignaleerd. Daarin vraagt de SG IenW aandacht voor de nieuwe taken

### Reflectie vragen afwegingsmodel RDW

Het afwegingsmodel stoelt op de nieuwe koers van de RDW ( "bevorderen van milieu" en "bevorderen van rechtszekerheid")

→ *De koerswijziging van 'voertuigtechniek en documentafgifte' naar 'mobiliteit, veiligheid en rechtszekerheid' is momenteel onvoldoende doorleefd door de organisatie.*

Het afwegingsmodel toetst de RDW of een nieuwe taak bijdraagt aan het 'beter functioneren van de overheid in zijn geheel'.

→ *In de bestudeerde documenten, waaronder de eigenaarsvisie zbo's van IenW, is niet beschreven in hoeverre IenW vindt dat beter functionerende overheid door de RDW moet worden ingebed in de dienstverlening. Hierdoor is onduidelijk waarom RDW het tot zijn verantwoordelijkheid rekent.*

Het afwegingsmodel stelt vragen zoals "Is het een publieke taak?" of "zijn er andere redenen om de taak op te pakken?"

→ *Het mist objectivering en afbakening. Immers of iets een publieke taak is, is doorgaans het gevolg van keuzes die politici en beleidsmakers maken en niet uitvoeringsorganisaties. En of andere redenen aanwezig zijn om iets op te pakken, gaat voorbij aan het doel van een afwegingsmodel namelijk zoveel mogelijk concrete afwegingsgronden in te kaderen.*

Het afwegingsmodel stelt vragen zoals 'Kan de RDW het beter doen dan een andere organisatie?'

→ *Het is onduidelijk in hoeverre de RDW in staat is te oordelen over de uitvoeringsgeschiktheid van andere (publieke) organisaties. Ook is het gevaar hiervan dat, gezien de kundige reputatie van de RDW, het antwoord op deze vraag al gauw bevestigend is.*

Het afwegingsmodel bevat geen randvoorwaarden waarbinnen de afweging moet plaatsvinden.

→ *Het is onbekend binnen welke kaders en/of restricties (personele, technische/ICT-capaciteit, Januari 2022 governance, etc) de afweging moet plaatsvinden. Hierdoor loopt de RDW het risico meer taken aan te nemen dan zij feitelijk aan kan waardoor de grenzen van de groei in beeld komen.*

# 3. Interne organisatie en bedrijfsvoering (14/14)

*Wij evalueren de bedrijfsvoering en interne organisatie van de RDW langs de volgende analyses: 1) soliditeit van het financiële beleid en 2) borging van de continuïteit van de organisatie.*

## Afwegen van impact van nieuwe taken

---

**Het afwegingsmodel dat de RDW hanteert bij nieuwe taken is te breed. Herijking is nodig, evenals een integrale impactanalyse met betrekking tot alle mogelijke nieuwe taken (3/3)**

die de RDW krijgt. Hij stelt enerzijds vast dat ze over het algemeen verbinding hebben met de bestaande wettelijke taakopdracht van de RDW maar toch nieuw zijn. Anderzijds zou de potentiële impact van het totaal van deze nieuwe taken op de organisatie en de positionering daarvan, nopen tot een meer strategisch gesprek in de driehoek over de toekomstige taakuitvoering. De Jaarbrief 2020 stelt verder dat er in overleg met de eigenaar prioritering van nieuwe taakopdrachten moet komen.<sup>1</sup> Uit interviews met de RDW blijkt herkenning van de noodzaak tot prioritering van de uitvoeringstoetsen opdat bestaande taken niet in de verdrinking komen.



## 2. Doelmatigheid



## 2. Doelmatigheid (1/10)

Doelmatigheid draait in deze evaluatie hoofdzakelijk om het beoordelen van de gemiddelde tarief- en kostenontwikkeling (input) in relatie tot de prestaties (output). Ook gaan we na welke maatregelen de RDW in de evaluatieperiode heeft getroffen om de doelmatigheid (structureel) te waarborgen en om de interne efficiencydoelstelling te realiseren. Tevens toetsen wij in hoeverre de gemaakte afspraken met lenW omtrent doelmatigheid helder en werkbaar zijn.

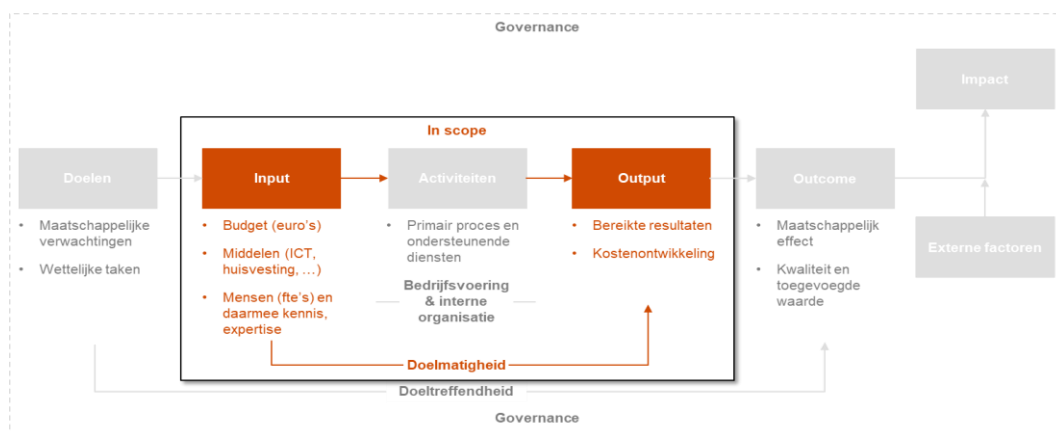
### Inhoudsopgave

#### Kader doelmatigheid

Onder doelmatigheid wordt verstaan de verhouding tussen een gegeven productie (output) en de daartoe ingezette middelen (fte, euro's). De doelmatigheid van een organisatie kan vervolgens langs twee lijnen uitgelegd worden:

1. De organisatie realiseert een gelijkblijvende productie tegen lagere kosten (kostenefficiëntie), of
2. De organisatie realiseert meer productie tegen gelijkblijvende kosten (productie-efficiëntie).

Onderstaande figuur laat de brede systeemtheorie en daarbinnen de afbakening van de doelmatigheidsanalyse zien.



De algemene norm die bij de doelmatigheidsanalyse gehanteerd wordt, is de vraag of gegeven de uitkomsten van de analyse met dezelfde middelen meer resultaat bereikt had kunnen worden, of dat hetzelfde resultaat ook met inzet van minder middelen bereikt had kunnen worden. Hiertoe hanteren wij de volgende indicatoren met bijbehorende voorbeelden van normen:

Thema	Onderwerp
<b>1. Input: gemiddelde kostenontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De wijze waarop de personeels- en ICT-lasten (run vs change) zich ontwikkelen in de evaluatieperiode.</li></ul>
<b>2. Output: gemiddelde tarief- en prestatieontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximale tariefmutatie van 5% (excl. inflatie) per jaar</li></ul>
<b>3. Relatie input en output</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkeling van geïndexeerde input- en output-indicatoren in de evaluatieperiode</li><li>• Wendbaarheid organisatie</li></ul>
<b>4. Verschil tussen begroting en realisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij gebrek aan normen RDW bestuderen we opvallendheden en hanteren we de kaderwet ZBO's met maximaal 10% verschil tussen begroting en realisatie</li></ul>
<b>5. Werkbaarheid en structurele borging afspraken lenW en RDW omtrent doelmatigheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mate waarin de afspraken met lenW gedegen zijn ingebed in de RDW-organisatie en doelmatigheid borgen.</li><li>• Mate waarin de transparantie in rapporteren over doelmatigheid bijdraagt aan de borging van de afspraken met lenW.</li></ul>

## 2. Doelmatigheid (2/10)

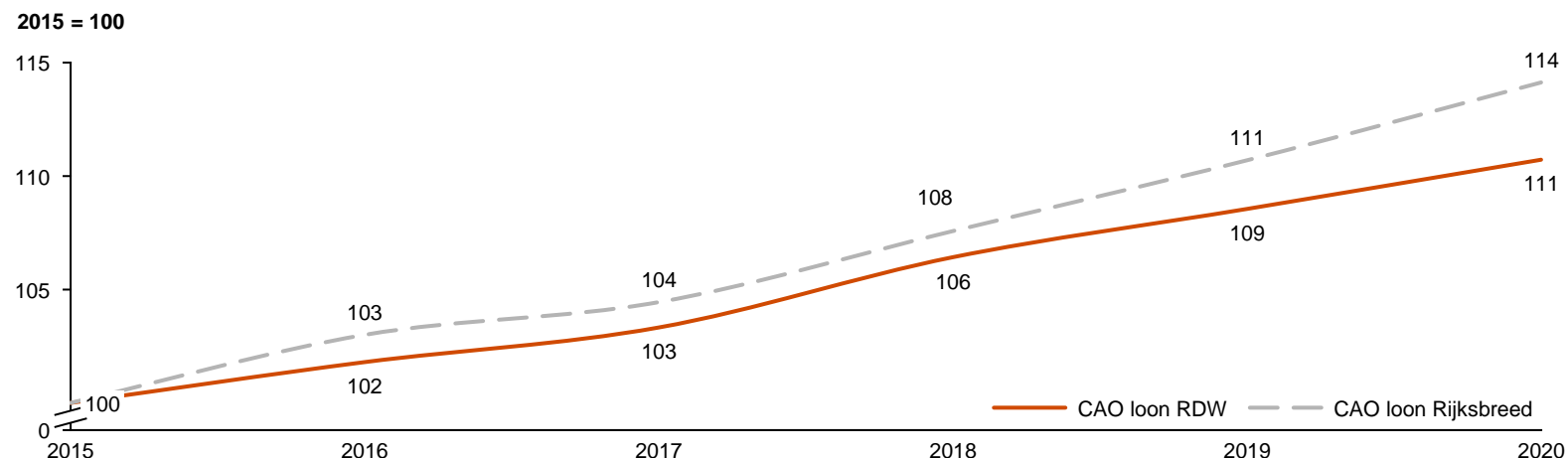
Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### Personele lasten: CAO lasten

#### P-lasten: CAO lasten RDW stijgen minder hard dan die van het Rijk

De CAO lasten van de RDW stijgen minder hard dan die van het Rijk (zie Figuur 10 en Tabel 5). Dit betekent dat de arbeidsvoorwaarden van de RDW *grosso modo* trend houden met de ontwikkeling van andere publieke organisaties. Dit heeft enerzijds positieve gevolgen voor de doelmatigheid van de RDW en bergt anderzijds het risico in zich dat de RDW een minder aantrekkelijke werkgever is dan het Rijk. In onze analyses hiernaast zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden overigens buiten beschouwing gelaten.

Figuur 10: Gemiddelde loonontwikkeling CAO RDW afgezet tegen CAO Rijksbreed (exclusief eenmalige uitkeringen)



	Type	2016	2017	2018	2019	2020
RDW	Eenmalig	€750	€250	€0	€450	€750
	Loonstijging	1,8%*	1,5%	3,0%	2,0%	2,0%
Rijksbreed	Eenmalig	€500	Niet bekend	Niet bekend	€450	Niet bekend
	Loonstijging	3,0%	1,4%	3,0%	2,9%	3,1%

Tabel 5: Loonstijgingen en eenmalige uitkeringen RDW en Rijk<sup>1 2 3</sup>

## 2. Doelmatigheid (3/10)

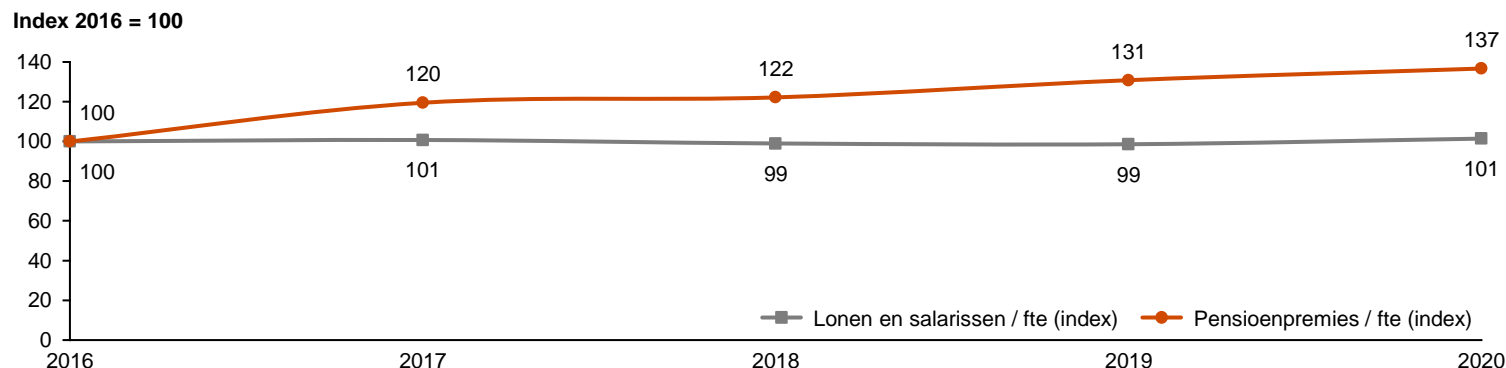
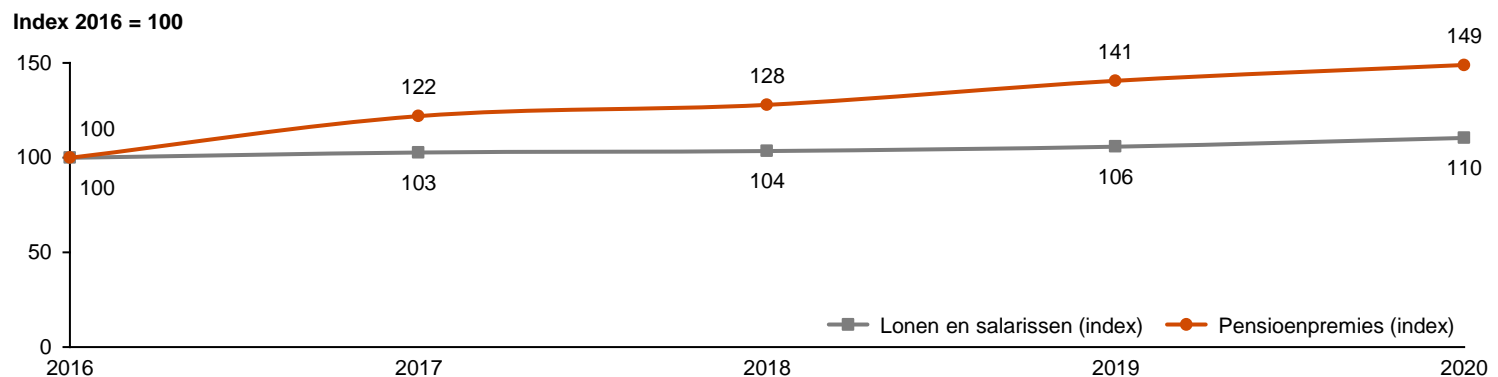
Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### Personele lasten: pensioenpremies

#### P-lasten: pensioenpremies stijgen harder dan de lonen en salarissen

De pensioenpremies stijgen in de jaren 2018 - 2020 harder dan de lonen en salarissen (zie Figuur 11).<sup>1</sup> Dit wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt door afspraken in CAO's, een toename van het aantal fte's (+130 fte) en veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand (zie Tabel 6). De lonen bedragen in 2020 65% van de totale begroting. De pensioenlasten betreffen 10% van de personeelslasten.

Figuur 11: Indexatie van de totale pensioenpremies en de lonen en salarissen en de pensioenlasten en lonen & salarissen per fte (prijspeil 2020)



Fte	2016	2020
< 34 jaar	12%	15%
35 – 54 jaar	57%	53%
> 55 jaar	31%	32%
<b>Loon/fte (prijspeil 2020)</b>	<b>€62,67k</b>	<b>€63,58k</b>

Tabel 6: Leeftijdscompositie van het personeelsbestand (% van aantal fte's)

## 2. Doelmatigheid (4/10)

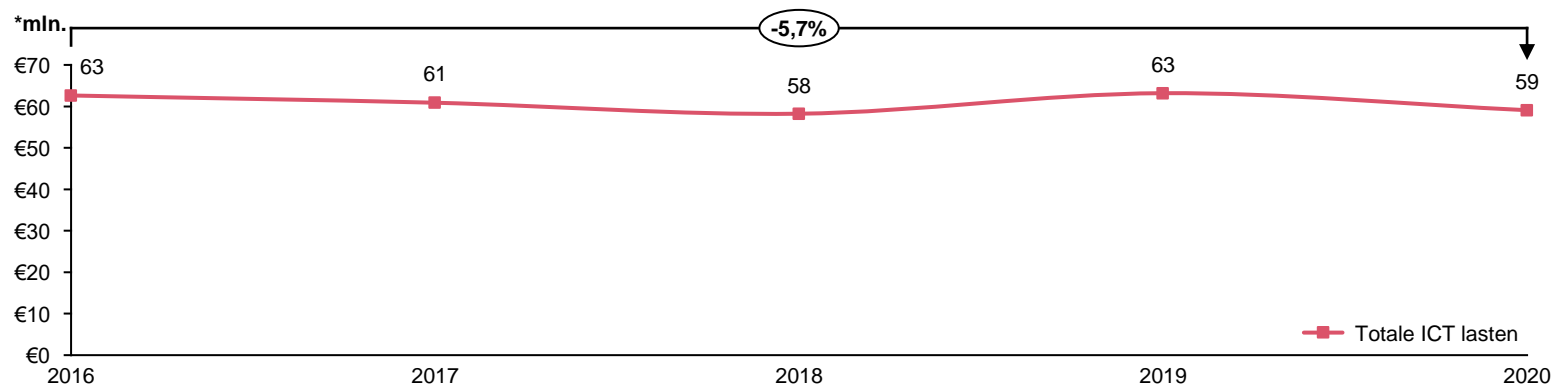
Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### ICT

#### De ontwikkeling van de ICT lasten laat een constante lijn zien

De ICT-lasten nemen gedurende de evaluatieperiode af. Deze afname wordt veroorzaakt door een afname van de personele ICT-lasten (-8%), afschrijvingen (-24%) en projectlasten (-76%) (zie ook Figuur 12 en Tabel 7).<sup>1</sup> De algemene ICT lasten nemen wel toe (+25%). Ondanks dat de daling in 2020 mogelijk veroorzaakt is door de kostenbesparingen die zijn doorgevoerd in verband met Corona, zijn over de gehele evaluatieperiode geen grote fluctuaties en of stijgingen te zien. Daarmee constateren wij dat de ICT-lasten over de gehele periode nagenoeg gelijk zijn gebleven.

Figuur 12: Ontwikkeling ICT lasten van de RDW\* (prijspeil 2020) | de ICT lasten nemen over de evaluatieperiode af met 5,7%



ICT lasten	2016		2020		Verandering
	€	%	€	%	
ICT Personele lasten	€36,47 mln.	58%	€33,44 mln.	57%	↓
ICT Algemene lasten	€16,22 mln.	26%	€20,35 mln.	34%	↑
ICT Afschrijvingen	€5,84 mln.	9%	€4,24 mln.	7%	↓
ICT Projectlasten	€4,34 mln.	7%	€1,02 mln.	2%	↓
<b>Totaal (100%)</b>	<b>€62,62 mln.</b>	<b>100%</b>	<b>€59,06 mln.</b>	<b>100%</b>	<b>↓</b>

Tabel 7: Uitsplitsing van de ICT lasten\*\* (prijspeil 2020)



## 2. Doelmatigheid (5/10)

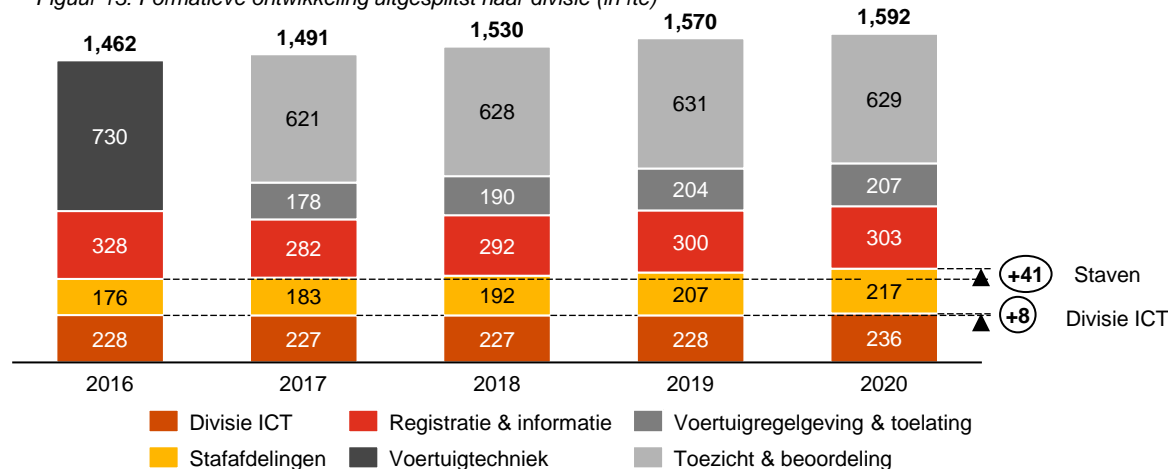
Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### ICT

**De formatieve ontwikkeling van de divisie ICT groeit minder hard dan de rest van de organisatie. Hier kunnen goede verklaringen voor zijn.**

De formatie voor het ICT-bedrijf van de RDW is over de evaluatie periode relatief beperkt gestegen (+ 8 fte) wanneer deze wordt afgezet tegen de groei van de overige stafafdelingen (+ 41 fte) (zie figuur 13).<sup>1</sup> Een verklaring kan zijn dat veel voorbereiding en projectuitvoering van ICT projecten binnen de divisies zelf plaatsvindt en daarmee niet terugkomt in de formatiecijfers van de divisie ICT. Ook maakt de divisie ICT gebruik van externe inhuur, dit valt buiten deze cijfers.

Figuur 13: Formatieve ontwikkeling uitgesplitst naar divisie (in fte)



Ook heeft de impact en omvang van ICT-objecten door efficiencyontwikkelingen binnen de ICT zelf een steeds minder directe link met het aantal FTE. Zo zet de RDW steeds meer generieke ICT-middelen in waaronder SAAS- en PAAS-oplossingen<sup>2</sup> en heeft zij werkzaamheden uitbesteed zoals beheer van werkplekken. De divisie ICT geeft aan door deze ontwikkelingen 'meer met minder te doen'. Tegelijkertijd hebben wij geen indicatoren die de ontwikkeling van de efficiency van de ICT van de RDW beschrijven.

Gezien het langjarige karakter van de digitaliseringsopgaven en bijbehorende investeringen, kijken we ook naar de FMB's die formeel na de evaluatieperiode vallen. Deze laten geen wijzigingen zien in toekomstig (investerings)beleid. Het FMB 2022 – 2026 benoemt additioneel op het FMB van het jaar daarvoor (2021-2025)<sup>2</sup> 'implementatie van nationale en Europese wetgeving op gebied van algoritmen en AI'. Verder gebruiken beide stukken nagenoeg dezelfde teksten.

De aard en scope van deze evaluatie gaat niet diep genoeg om een sluitend antwoord te geven op de doelmatigheid van de divisie ICT en de inzet van middelen. Hoewel beperkte groei van de divisie achterblijft bij de groei van de rest van de organisatie en hier goede verklaringen voor te geven zijn, hebben wij geen indicatoren die de ontwikkeling van de efficiency van de inzet van ICT middelen omvatten. De vrij constante ontwikkeling van de ICT-kosten over de evaluatieperiode is daarmee opmerkelijk aangezien de digitaliseringsopgaven voor de RDW juist toenemen.

## 2. Doelmatigheid (6/10)

Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

**De verhouding tussen beheer, onderhoud en vernieuwing van het ICT landschap wijkt met af van Gartner-norm. Verklaring kan in definitiefteer liggen. Advies aan RDW is dit te rationaliseren zodat sturing op run vs. change beter kan plaatsvinden**

De RDW besteedt in de evaluatieperiode gemiddeld 52% van haar ICT uren aan 'running the business'<sup>1</sup> (zie Tabel 8). Hieronder classificeert de RDW uren voor beheer van platform en infrastructuur, bedrijfsvoering en applicatiebeheer. Daartegenover besteedt de RDW gemiddeld 48% aan 'changing the business'. Hieronder classificeert de RDW uren voor releasemanagement, BIA, UT, management en advies en projecten.

Een veelgebruikte norm voor de verhouding van inzet van middelen voor ICT 'run' vs. 'change' definieert Gartner<sup>2</sup> op 70 : 30 (zie figuur 14). Meer middelen en capaciteit op 'run' betekent dat de organisatie haar ICT landschap te weinig vernieuwt en op termijn met steeds meer 'legacy' kosten geconfronteerd zal worden. Meer middelen en capaciteit op 'change' betekent dat de organisatie te veel vernieuwt en op termijn niet meer in staat is alle veranderingen te absorberen en een 'technische schuld' ontstaat.

Figuur 14: Verdeling van uren besteedt aan ICT naar 'running' en 'changing' the business



### ICT

Onderstaande tabel 8 laat de verhouding van inzet van middelen en capaciteit ten aanzien van ICT binnen de RDW zien. De toelichting door RDW op deze cijfers duidt op dat definitieverschillen de afwijking ten opzichte van de gemiddeld geadviseerde balans van 70 : 30 kunnen zijn. RDW geeft aan geen opbouw van technische schuld noch legacy problemen te ervaren. Voor zover de scope van dit onderzoek dit toelaat hebben wij hier ook geen signalen voor aangetroffen over de periode 2016 – 2020.

Wij raden de RDW aan goed in beeld te krijgen welke verklaring gegeven kan worden op de afwijkende verhoudingscijfers run vs. change. Dit kan een definitiekwestie zijn, dit kunnen wij niet bevestigen. Belangrijk is in ieder geval dat benchmarking met een breed herkende norm de RDW en haar stakeholders beter in staat stelt de ICT-ontwikkelingen binnen de organisatie te duiden en hierop te sturen. Hiermee kan de RDW discussies hierover in het licht van toekomstige uitdagingen zoals de digitaliseringsopgave beter rationaliseren. Wij hebben begrepen dat RDW inmiddels haar definities heeft aangepast.

ICT uren	2016	2017	2018	2019	2020	Gem.
Run (%)*	52%	49%	52%	52%	55%	<b>52%</b>
Change (%)*	48%	51%	48%	48%	45%	<b>48%</b>
Totaal aantal uren*	455k	442k	435k	465k	446k	<b>449k</b>

Tabel 8: Verdeling van uren besteedt aan ICT naar 'running' en 'changing' the business

\* Exclusief de door RDW buiten scope gelaten uren (7-10% van de uren), te weten algemene uren (opleiding, reistijd, werkoverleg etc.) en lijncodes

## 2. Doelmatigheid (7/10)

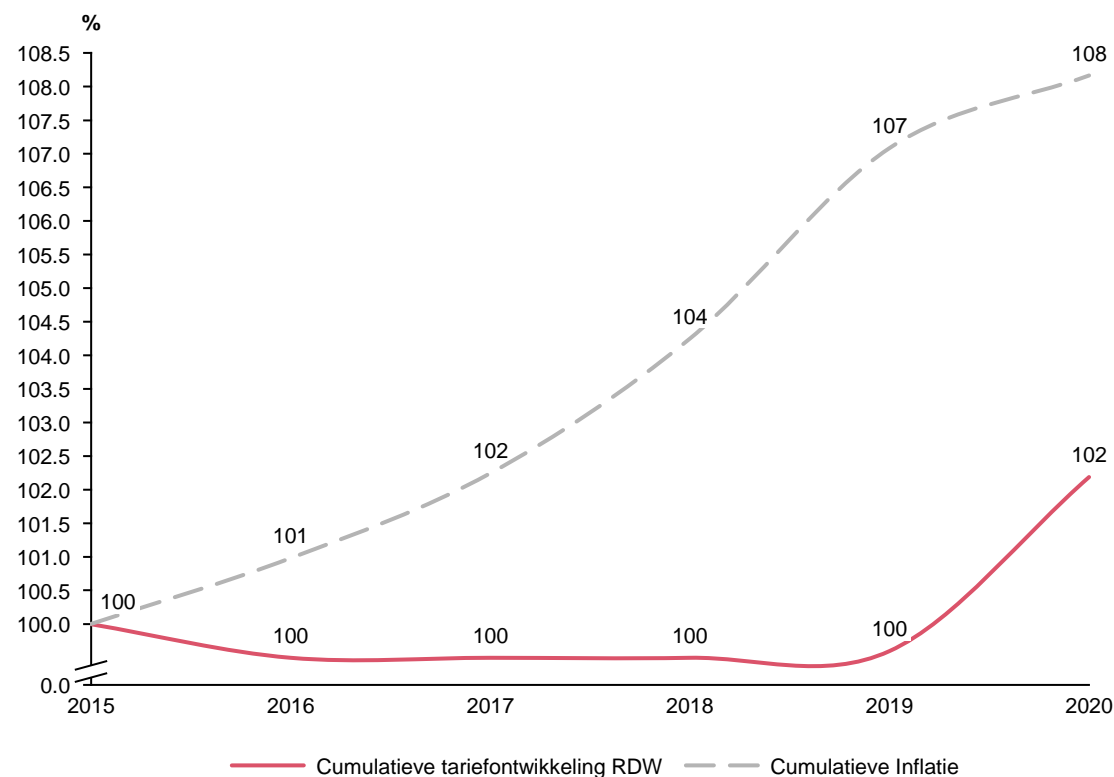
Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### Tariefontwikkeling

**Sturing op doelmatigheid vanuit lenW gebeurt via twee hoofdindicatoren, tarieven van de RDW zijn nauwelijks gestegen en kostendekkendheid is op orde**

- Sturing op doelmatigheid van de RDW vanuit lenW verloopt langs twee hoofdindicatoren: (1) de gemiddelde tariefontwikkeling, die niet meer dan 5% per jaar (excl. inflatie) mag zijn en (2) de kostendekkendheid per taakcluster, die binnen de bandbreedte van 95% tot 105% moet blijven.
- Figuur 15 laat zien dat de tarieven van de RDW in de periode 2016 -2020 gemiddeld genomen nauwelijks gestegen zijn. Gezien de inflatieontwikkeling, betekent dit een significant koopkrachtvoordeel voor burgers en bedrijven. De kostendekkendheid is *grosso modo* ook op orde (zie voor meer uitgebreide toelichting over kostendekkendheid hoofdstuk 1: Interne organisatie en bedrijfsvoering).
- De RDW beziet doelmatigheid in relatie tot kwaliteit van de dienstverlening en het bijdragen aan de maatschappelijke opgave. lenW stuurt op indicatoren gericht op dienstverlening (normen zijn hard) en bedrijfsvoering (normen zijn zacht).

Figuur 15: Cumulatieve tariefontwikkeling afgezet tegen de inflatie



## 2. Doelmatigheid (8/10)

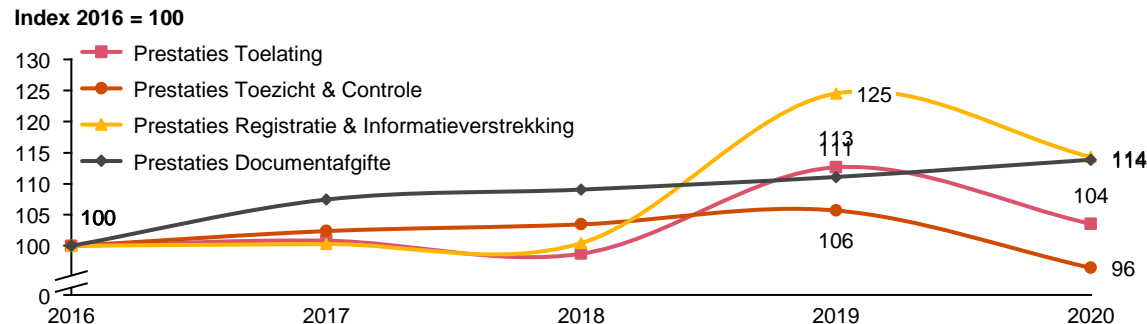
Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### Flexibiliteit en corona

**Het corona-jaar 2020 heeft impact op prestaties RDW gehad; RDW heeft aangetoond flexibel te zijn**

- Het coronajaar 2020 laat fluctuaties zien in zowel input (oranje lijn in Figuur 6) als output (zie Figuur 16), wat een zekere mate van (kosten-)flexibiliteit impliceert. De RDW had in de eerste maanden van Corona in 2020 een grote krimp van de omzet verwacht (Q2 2020 liet ook een daling van 25% zien) en heeft anticiperend hierop kostenbesparingen doorgevoerd. Dit is een indicatie voor de veerkracht en wendbaarheid van de organisatie.
- Een voorbeeld van een maatregel die zowel doeltreffend als doelmatig is gebleken zijn digitale oplossingen zoals het op afstand beoordelen/ keuren van importvoertuigen.

Figuur 16: Indexatie van de prestaties van de taakgebieden | Mogelijk heeft corona een dalend effect op prestaties Toezicht & Controle en Toelating

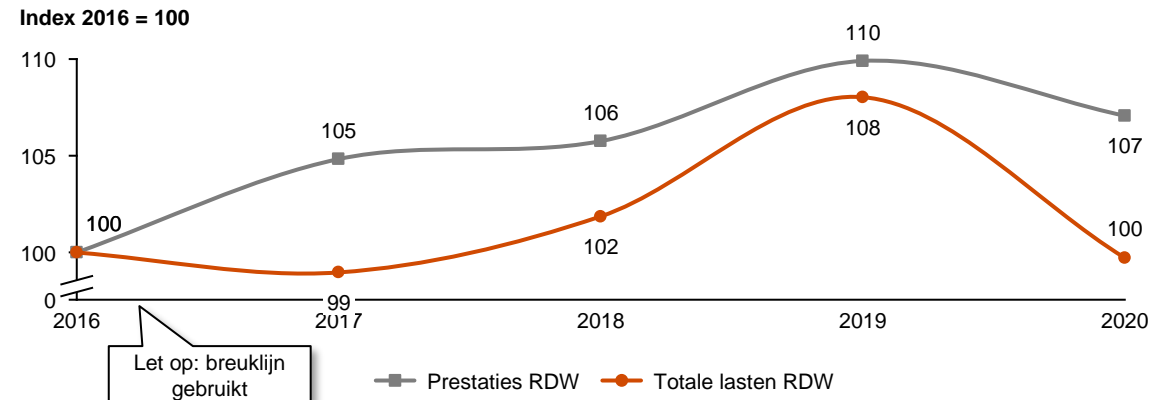


### Prestaties vs. lasten

**De (geïndexeerde) totaalsom van geleverde prestaties is harder gegroeid dan de totale lasten over dezelfde periode. Op hoofdlijnen is dit een indicatie dat de RDW doelmatiger is geworden en dat de organisatie in staat is input en output aan elkaar te verbinden en te laten meegroeien.**

De prestaties hebben zich tot 2020 positiever ontwikkeld dan de lasten, dit duidt op toegenomen doelmatigheid van de RDW (zie Figuur 17). De prestaties en totale lasten volgen grofweg dezelfde trends. Dit is een indicatie is voor een directe relatie tussen inzet van middelen (input) en geleverde prestaties (output), waarbij de RDW in staat de relatie positief of negatief te beïnvloeden (sturing).

Figuur 17: Indexatie van de totale lasten en prestaties van de RDW | De prestaties hebben zich van tot en met 2019 positief ontwikkeld ten opzichte van de lasten\*



## 2. Doelmatigheid (9/10)

Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) *begroting vs. realisatie* en (5) werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW

### Voorspelbaarheid van de baten

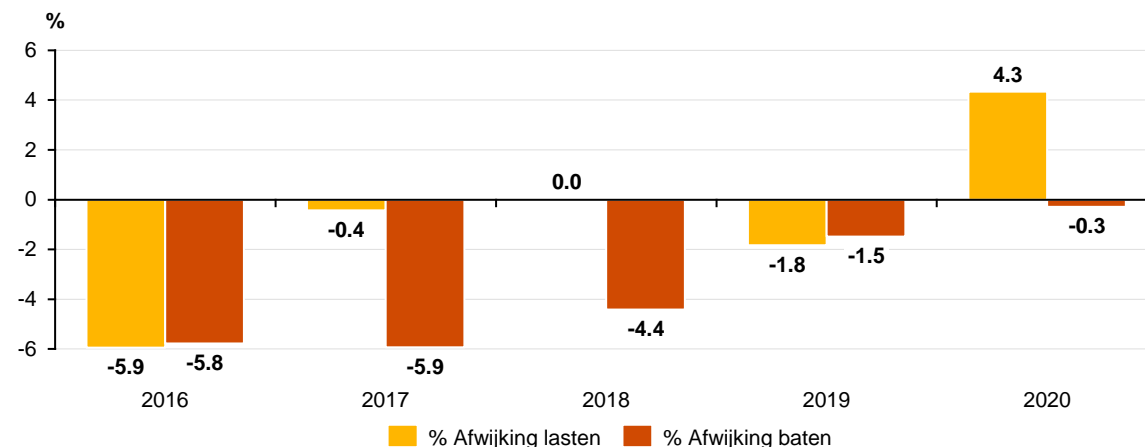
#### Voorspelbaarheid begroting is toegenomen

De afwijking realisatie van baten/lasten t.o.v. begroting is in de evaluatieperiode steeds kleiner geworden (zie Figuur 18).<sup>1</sup> De afwijking lasten in 2020 is verklaarbaar door Corona. De afwijkingen realisaties t.o.v. begroting blijven binnen de definitie van de ‘aanmerkelijke verschillen’ zoals bedoeld in de Kaderwet ZBO’s (artikel 30)<sup>2</sup>. Aanmerkelijk zijn de afwijkingen wanneer deze meer dan 10% bedragen. De lasten van het projectportfolio vallen overigens wel buiten de definitie van ‘aanmerkelijke verschillen’ (zie Figuur 19). Dit laat zien dat de RDW steeds beter in control gekomen is (ook op gebied van batenmanagement). Dit is tevens een indicatie van verbeterde doelmatigheid: immers, de allocatie van middelen (via de begroting) blijkt steeds beter aan te sluiten op de werkelijke inzet (realisatie), waardoor er minder verliezen optreden als gevolg van her-allocatie gedurende het uitvoeringsjaar.

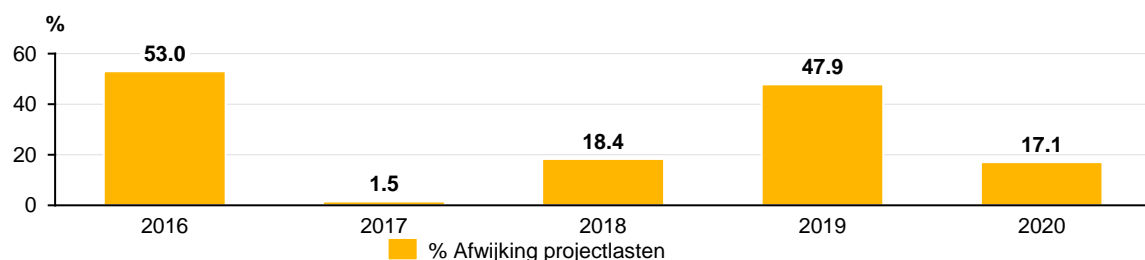
#### Aanbevelingen omzetprognosemodellen verdienen opvolging

Uit een recent rapport<sup>3</sup> naar de voorspelbaarheid van de prognosemodellen van de RDW komt naar voren dat de ramingen van de omzet vaak op ongestructureerde wijze worden bijgesteld en op basis van op het moment geldend expert judgement. Dit resulteert in een vertekende omzetraming met een potentieel lagere informatiewaarde dan de oorspronkelijke, niet-bijgestelde ramingen. Het advies luidde om met betrekking tot de conjunctuurmodellen ‘schaduwmodellen’ te gebruiken als zijlichten om de gevolgen van aanstaande omslagen in de conjunctuur voor de omzetstromen vroegtijdig te signaleren. Met betrekking tot het ramen van de fiscale wijzigingen (zoals BPM en bijtellingsregeling lease auto’s) was het advies om zo veel mogelijk rekening te houden met de beleidscyclus in Den Haag.

Figuur 18: Procentuele afwijking totale lasten realisatie ten opzichte van de begroting (prijsspeil 2020)<sup>1</sup>



Figuur 19: Procentuele afwijking projectlasten realisatie ten opzichte van de begroting (prijsspeil 2020)<sup>1</sup>





## 2. Doelmatigheid (10/10)

Wij evalueren de doelmatigheid van de RDW langs de volgende analyses: (1) input, (2) output, (3) relatie input/output, (4) begroting vs. realisatie en (5) **werkbaarheid en borging afspraken over doelmatigheid met lenW**

### Transparantie van rapporteren

**De afspraken over doelmatigheid met lenW zijn werkbaar en goed geborgd, transparantie over doelmatigheid is op orde, verbeteringen zijn mogelijk**

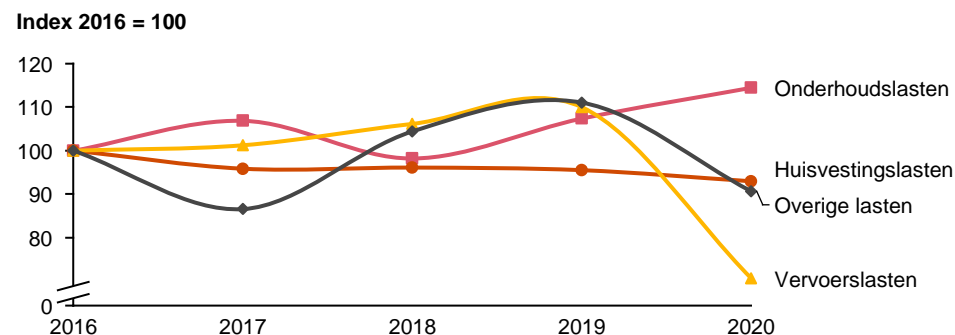
De diepgang van de (externe) verslaglegging omtrent doelmatigheid draagt niet volledig bij aan de transparantie omtrent dit thema. Ondanks dat de Kaderwet ZBO's<sup>2</sup> en eigenaarsvisie lenW<sup>3</sup> geen concrete handvatten bevatten over de wijze van verantwoording over doelmatigheid kan de verslaglegging van de lasten verder verdiept worden door deze bijvoorbeeld verder:

- *uit te splitsen*, bijvoorbeeld door te rapporteren op een nadere uitsplitsing van de lasten. De schommeling in de 'overige lasten' (zie Figuur 20) kan op basis van de informatie uit de jaarverslagen (zie Tabel 9)<sup>1</sup> bijvoorbeeld niet verklaard worden, terwijl deze informatie na navraag bij RDW wel voorhanden bleek;
- *te verbreden*, bijvoorbeeld door te rapporteren op een andere uitsplitsing van ICT-lasten;
- *te verrijken*, bijvoorbeeld door te rapporteren op de productiviteitsontwikkeling middels de input-output modellen, zoals gepresenteerd in Figuur 17.

Tabel 9: Uitsplitsing van lasten en algemene lasten op het niveau zoals gerapporteerd in de jaarverslagen

Lastencategorie	Aandeel (2020)
Variabele lasten	9%
Personele lasten	65%
Algemene lasten	21%
• Onderhoudslasten	• 32%
• Huisvestingslasten	• 12%
• Overige lasten	• 43%
• Vervoerslasten	• 13%
Projectlasten	1%
Afschrijvingslasten	4%

Figuur 20: Ontwikkeling van de algemene lasten



### 3. Doeltreffendheid



# 3. Doeltreffendheid (1/6)

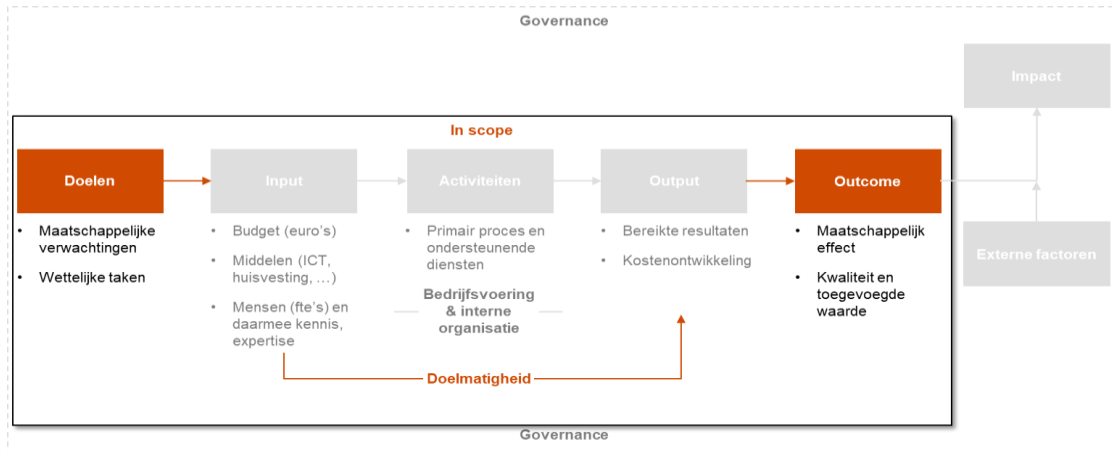
Doeltreffendheid van een organisatie gaat over de mate waarin een organisatie de maatschappelijke verwachtingen beantwoordt. Dit wordt in kaart gebracht door bijvoorbeeld de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening in brede zin zichtbaar te maken, maar gaat uiteindelijk om de vraag of de omgevingspartners van de organisatie de toegevoegde waarde van de organisatie herkennen en erkennen, nu en naar de toekomst toe.

## Inhoudsopgave

### Kader doeltreffendheid

Onder doeltreffendheid verstaan wij de mate waarin de inspanningen van de organisatie bijdragen aan de realisatie van de beoogde doelstellingen, zoals deze volgen uit de maatschappelijke verwachtingen en wettelijke en overige taken die aan de organisatie zijn opgedragen. Aan zowel de 'voor'- als 'achterkant' van de analyse van doeltreffendheid hebben externe factoren een bepalende invloed op de mate van bereiking van de doeltreffendheid.

Onderstaande figuur laat de brede systeemtheorie en daarbinnen de afbakening van de doeltreffendheidsanalyse zien. Hiernaast hebben wij de indicatoren en belangrijkste normen opgenomen op basis waarvan wij onze analyse uitvoeren.



Thema	Onderwerp
<b>1. Aansluiting maatschappelijke behoeftes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>De ontwikkeling van het takenpakket van de RDW gedurende de evaluatieperiode van kerntaken gericht op toelating, toezicht, registratie en documentafgifte naar de brede publieke belangen.</li></ul>
<b>2. Kwaliteit van de dienstverlening</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ontwikkeling van beroep en bezwaarschriften</li><li>Ontwikkeling van klanttevredenheid</li></ul>
<b>3. Beoordeling door klanten (eindgebruikers) en omgevingspartners</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mate waarin de nationale en internationale stakeholders de dienstverlening van de RDW als voldoende en adequaat beoordelen.</li></ul>
<b>4. Wendbaarheid en onderlinge samenwerking</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>De mate waarin de RDW-medewerkers de wendbaarheid van de organisatie in voldoende mate aanwezig vinden.</li><li>Mate waarin in de beleving van de RDW-medewerkers voldoende wordt samengewerkt tussen de RDW-divisies.</li></ul>
<b>5. Stelsel van KPI-afspraken</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>De mate waarin de KPI-afspraken nog realistisch en bijtijds zijn (rekening houden met de actuele maatschappelijke uitdagingen)</li></ul>

# 3. Doeltreffendheid (2/6)

Wij evalueren de doeltreffendheid van de RDW langs de volgende dimensies: (1) aansluiting bij maatschappelijke behoeftes (2) kwaliteit van dienstverlening, (3) beoordeling RDW door klanten en omgevingspartners, (4) de wendbaarheid en (5) het stelsel van KPI-afspraken

## Aansluiting maatschappelijke behoeftes

### Taakopvatting RDW is verschoven van kerntaken rondom de kerncompetenties naar dienstbaarheid richting burgers en bedrijven

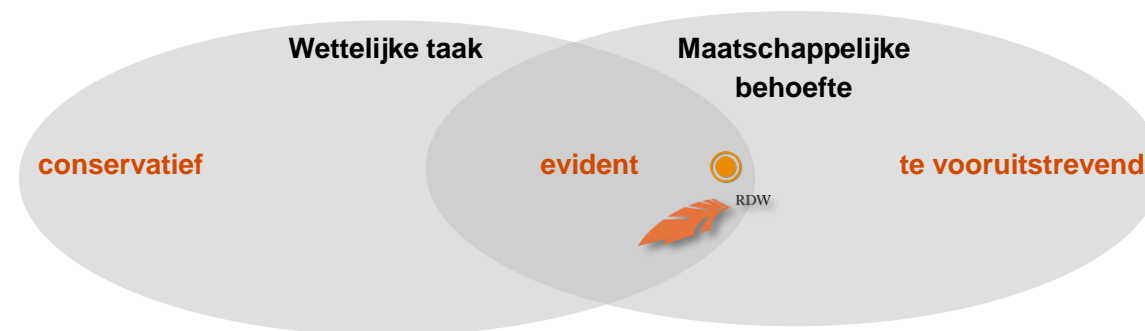
Alle taken en activiteiten van de RDW vallen binnen de wettelijke taak en/of geeft invulling aan maatschappelijke behoeftes. Wij illustreren dit aan de hand van een aantal voorbeelden:

- de kentekenregistratie van landbouwvoertuigen (sinds 2021) is een wettelijke taak die invulling geeft aan de behoefte naar verhoging van rechtszekerheid in verkeer bij ongevallen en overtredingen en ook dicht bij de wettelijke kerntaak van de RDW ligt.
- de registratie van vliegbewijzen en exploitantnummer bij drones (sinds 2021) is een wettelijke taak en vervult de behoefte naar ordening van spelregels in het lagere luchtruim, maar ligt minder direct tegen de kerntaak van de RDW.
- ten aanzien van verplaatsing en doorontwikkeling van het huidige Testcentrum Lelystad (TCL) naar een Multimodaal Infrastructuur Testcentrum (MITC) vervult de RDW een maatschappelijke behoefte, maar valt dit slechts ten dele te relateren aan haar wettelijke taak.

Zichtbaar is in de evaluatieperiode dat de taakopvatting van de RDW verschuift van kerntaak naar taken die de maatschappelijke behoefte en publieke belangen invullen. Dit is ook zichtbaar in de verantwoordingsstukken van de RDW, waar de verantwoording over de uitvoering van wettelijke taken steeds minder prominente rol krijgt: in 2016 op p. 6, in 2020 een opsomming de bijlage (p. 110)<sup>2,3</sup>.

Onderstaande figuur (Figuur 21) plaatst de RDW op analysekader van uitvoeringsorganisaties ten aanzien van wettelijke taak en maatschappelijke behoefte.

Figuur 21: RDW geplaatst binnen analysekader van taakuitvoering<sup>1</sup>



# 3. Doeltreffendheid (3/6)

Wij evalueren de doeltreffendheid van de RDW langs de volgende dimensies: (1) aansluiting bij maatschappelijke behoeftes (2) **kwiteit van dienstverlening**, (3) beoordeling RDW door klanten en omgevingspartners, (4) de wendbaarheid en (5) het stelsel van KPI-afspraken

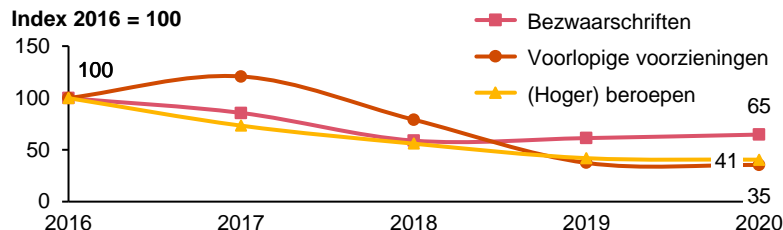
## Kwaliteit van dienstverlening

### De kwaliteit van dienstverlening laat een positieve trend zien

De verschillende KPI's gericht op klanttevredenheid en kwaliteit van dienstverlening laten een positieve trend zien, bijvoorbeeld de score van een 7,6 ( de bijbehorende KPI was tenminste 7,5) van het brede klanttevredenheidsonderzoek in 2018 (in de overige jaren zijn deze niet uitgevoerd).

Uit interviews komt naar voren dat RDW breed in de mobiliteitsbranche en door opdrachtgevers als betrouwbaar ervaren wordt. Dit beeld wordt bevestigd in de jaarverslagen, waarin bijvoorbeeld te zien is dat de norm van doorlooptijden van afgifte rijbewijzen en kentekencard (90% binnen 1 werkdag) ieder jaar is gehaald. Dit geldt ook voor het ITO-certificaat voor de kwaliteit van het klantcontactcentrum alsmede het behalen van de klachtenafhandeling binnen de wettelijke doorlooptijd (6 weken), welke tussen 2016 en 2020 is gestegen van 98% naar 100%. Naast de behaalde normen worden de doorlooptijden steeds korter (Tabel 9). Ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening is tevens een daling van het aantal beroepen en bezwaren zichtbaar zoals onderstaande figuur laat zien (Figuur 22).<sup>1</sup>

Figuur 22: Indexatie van de totale ingediende bezwaren en beroepen bij de RDW | Het aantal ingediende beroepen en bezwaren laat voor alle typen een duidelijke daling zien



### De RDW richt zich steeds meer en beter op de eigen klanten

RDW scoorde in 2018 zoals hiervoor is gemeld een 7,6 in het RDW-brede klanttevredenheidsonderzoek.<sup>1</sup> Ook wordt bij een onderzoek uit 2019 naar klanttevredenheid over de ervaring bij keuringstations de klantbeving beoordeeld met rapportcijfer 8,3.<sup>2</sup> Echter blijkt uit een kwaliteitsanalyse in 2019 van de RDW-telefoonlijn dat 1 op de 3 bellers zich niet geholpen voelt<sup>3</sup>. Over het algemeen schenkt de RDW gerichte aandacht aan de eigen klanten, bijvoorbeeld door het omzetten van procedures en werkprocessen ten tijde van corona, waarin de RDW het mogelijk maakte om voertuigen op afstand te beoordelen. Zodoende hoeft de RDW slechts 10% van ca. 200.000 importvoertuigen fysiek te zien. In een onderzoek uit 2020 heeft 93% van de erkenninghouders aangegeven deze procedure te verkiezen boven de oude procedure<sup>4</sup>. Daarnaast worden alle KPI's aangaande de Best mogelijke klantbeleving gehaald, zie Tabel 9<sup>1</sup> en voor het uitputtend overzicht Bijlage 5.

Tabel 9: Alle KPI's betreffende de 'Best mogelijke klantbeleving' vallen van 2016 – 2020 binnen de norm

KPI variabele 'Best mogelijke klantbeleving'	Resultaat 2016 - 2020
Doorlooptijden van incidentele- en jaarontheffingen, afgifte kenteken- en rijbewijscards, beantwoording brieven en e-mails en klachtenafhandeling	Vallen ieder jaar binnen norm
Klanttevredenheid	Valt in het gemeten jaar (2018) binnen norm
Wachttijd gesprekken	Vallen ieder jaar binnen norm



# 3. Doeltreffendheid (4/6)

*Wij evalueren de doeltreffendheid van de RDW langs de volgende dimensies: (1) aansluiting bij maatschappelijke behoeftes (2) kwaliteit van dienstverlening, (3) beoordeling RDW door klanten en omgevingspartners, (4) de wendbaarheid en (5) het stelsel van KPI-afspraken*

## Beoordeling door nationale en internationale stakeholders

### Nationale stakeholders beoordelen RDW goed maar vragen om meer flexibiliteit

In algemene zin zijn stakeholders positief over de dienstverlening en het relatiebeheer van de RDW. De benaderbaarheid en de kundigheid van de RDW worden als (zeer) positief beoordeeld. De kwaliteit van dienstverlening van de RDW richting de stakeholders, waaronder klanten, lijkt daarmee goed. De RDW denkt over het algemeen constructief mee over het oplossen van problemen met zowel aandacht voor het eigen als het maatschappelijk belang. In sommige gevallen wordt de RDW echter als protectionistisch ervaren, waarbij het belang van eigen bedrijfsvoering zwaarder lijkt te wegen dan het bredere maatschappelijk belang. Vanuit optiek van strategische aansturing zou meer samenwerking tussen de ZBO's gestimuleerd kunnen worden. Dit kan helpen om de RDW naar samenwerkingspartners toe te laten groeien en op gebieden waaronder HR de uitdagingen samen aan te gaan. Stakeholders vinden verder dat de RDW meer initiatief kan tonen voor een meer ferme belangenbehartiging in Den Haag, om zo diens kennis en expertise beter te laten gelden in besluitvorming over (technische) wet- en regelgeving en over uitvoeringsvraagstukken. Ook vinden stakeholders dat de RDW vaker 'organisatieonafhankelijkheid' mag laten zien bij het aannemen van nieuwe taken.

De RDW staat bekend als een kundige partij met veel kennis van zaken. Deze kan actiever worden gedeeld met andere uitvoeringsorganisaties waarbij de samenwerking actiever mag worden opgezocht. Zo kan een nauwere samenwerking op het gebied van veiligheid de fraudeaanpak bij de import van tweedehands auto's verbeteren.

Ook kan de RDW in de toekomst samenwerking met het CBR opzoeken in het kader van afgifte van rijbewijzen en de brede keten van dienstverlening daar omheen.

De keerzijde van de ruime ervaring binnen de RDW is dat er soms te weinig naar alternatieve werkwijzen wordt gekeken omdat zaken altijd al op een bepaalde manier zijn verricht. De RDW mag zich hier volgens enkele stakeholders vaker bewust van zijn.

Enkele stakeholders in de mobiliteitsbranche signaleren ook dat de RDW de wet- en regelgeving soms te strikt interpreteert en onvoldoende interpretatie-vrijheid neemt die andere EU-lidstaten ook nemen. Ze verlangen dat de RDW, waar mogelijk, vaker (1) de ruimte in de wet- en regelgeving opzoekt en (2) tijdig het gesprek voert met de wetgever over een eventuele oplossing van knelpunten om de uitvoering te verbeteren. Het zoeken naar de balans tussen het werken volgens afgesproken procedures en het leveren van maatschappelijke meerwaarde was ook een [aanbeveling uit voorgaande evaluatie](#).

1 

Een ander benoemd aandachtspunt is de bereikbaarheid van het het algemene telefoonnummer van de RDW en dat gestelde vragen niet altijd eenduidig en helder worden beantwoord. Dit betreft specifiek de dienstverlening naar burgers.

### Internationale stakeholders zijn lovend over de agenda-settende invloed van RDW

De RDW heeft een zeer goede internationale reputatie welke zich concreet manifesteert in actieve participatie in verschillende (voluntaire) internationale commissies. Vanuit internationaal perspectief wordt het positief beoordeeld dat de RDW een belangrijke aanjager is van internationale uitvoeringsdiscussies. Zo heeft de RDW een belangrijke stem gehad in de realisatie van roetfilters voor auto's in de EU.

### 3. Doeltreffendheid (5/6)

Wij evalueren de doeltreffendheid van de RDW langs de volgende dimensies: (1) aansluiting bij maatschappelijke behoeftes (2) kwaliteit van dienstverlening, (3) beoordeling RDW door klanten en omgevingspartners, (4) de wendbaarheid en (5) het stelsel van KPI-afspraken

#### Wendbaarheid

##### RDW-medewerkers beleven wendbaarheid anders dan het management


Uit bestudering van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO 2020) valt op te maken dat de medewerkers een andere (lees lagere) beleving hebben van de wendbaarheid van de organisatie dan het MT<sup>1</sup> (zie Tabel 10). Daarnaast verschilt de beleving sterk per divisie: zo scoren T&B en met name VRT beduidend lager dan de andere divisies. Een mogelijke verklaring hiervoor is de aard van het werk. De wendbaarheid van deze divisies is echter in sterke mate bepalend voor het vermogen van de RDW zich aan te passen aan toekomstige ontwikkelingen zoals digitalisering van voertuigen en mobiliteitsoplossingen. Bezien vanuit de eerder gedane constatering dat de RDW financiële en dienstverlenende wendbaarheid heeft laten zien in met name 2020, is de beleving van de RDW-medewerkers van wendbaarheid opvallend te noemen.

Wendbaarheid RDW	RDW	ICT	MT	R&I	Staven	T&B	VRT
Ons team reageert goed op signalen van buiten de directie werkomgeving (binnen én buiten de RDW)	6,7	6,6	7,5	6,9	7,0	6,7	6,3
De introductie van nieuwe processen en producten verloopt soepel binnen ons team	5,3	5,4	6,1	5,9	5,3	5,3	4,5
De RDW speelt goed in op de veranderingen in de maatschappij	6,4	6,8	7,8	6,7	7,2	5,9	5,8
De RDW gebruikt de ideeën en suggesties van medewerkers om te vernieuwen	5,5	5,7	7,2	6,0	6,1	5,3	4,9

Tabel 10: Resultaten medewerkeronderzoek RDW 2020 – thema ‘Wendbaarheid’<sup>1</sup>

#### Onderlinge samenwerking

##### Onderlinge samenwerking tussen divisies blijft een aandachtspunt

Medewerkers van de RDW geven een relatief lage score op de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de verschillende afdelingen binnen de RDW: in het MTO 2020 scoort de RDW op dit punt een 5,7, dit is beduidend lager dan de in het onderzoek gebruikte benchmark ‘openbaar bestuur’ van 6,3<sup>2</sup> (zie Tabel 11). Opvallend is dat onderlinge samenwerking ook een **5**  **aandachtspunt uit de vorige evaluatie** was en dit lijkt dus niet verbeterd te zijn. Uit gesprekken binnen en buiten de RDW komt naar voren dat de RDW nog teveel een “divisie-eiland” is. Hoewel er verschillende acties zijn ondernomen vanuit de directie naar aanleiding van de vorige evaluatie (zoals oprichten van kernteams op strategische thema’s) lijkt de opvolging van deze aanbeveling nog niet het gewenste doel bereikt te hebben.

Samenwerking RDW	RDW	ICT	MT	R&I	Staven	T&B	VRT
De samenwerking tussen collega’s van verschillende afdelingen binnen de RDW verloopt goed	5,7	6,0	6,7	5,8	6,6	5,4	5,2

Tabel 11: Resultaten medewerkeronderzoek RDW 2020 – thema ‘samenwerking’<sup>2</sup>

Legenda Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek<sup>1</sup>

Afwijking t.o.v. door RDW gekozen benchmarkgroep	
Zeer relevant verschil: 99% afwijking van significant niveau	Relevant verschil: 95% afwijking van significant niveau
Relevant verschil: 95% afwijking van significant niveau	Zeer relevant verschil: 99% afwijking significant niveau
Geen relevant verschil	

# 3. Doeltreffendheid (6/6)

*Wij evalueren de doeltreffendheid van de RDW langs de volgende dimensies: (1) aansluiting bij maatschappelijke behoeftes (2) kwaliteit van dienstverlening, (3) beoordeling RDW door klanten en omgevingspartners, (4) de wendbaarheid en (5) het stelsel van KPI-afspraken*

## KPI-stelsel

### **De aansturing van lenW op de KPI's is effectief, maar het stelsel van KPI-afspraken is niet altijd passend voor inzicht in kwaliteit en risico's**

- Het overgrote deel van de KPI's worden van 2016 tot en met 2020 gehaald. Enkel in 2020 is er een afwijking op de KPI's betreffende de APK-steekproefpercentage ten gevolge van corona. De aansturing van lenW op de KPI's is daarmee effectief.
- Tegelijkertijd beweegt het stelsel van KPI-afspraken niet geheel mee met de maatschappelijke opgave en nieuwe taken. Het stelsel is al geruime tijd niet herijkt. Een voorbeeld is de KPI '3% APK-steekproefpercentage'<sup>1</sup> die vastgelegd is in de Wegenverkeerswet 1994.<sup>2</sup> Deze KPI bevat geen risicosturing en sluit daarmee niet aan op het maatschappelijke (kwalitatieve) doel van 'het verhogen van de veiligheid van het Nederlandse wagenpark'. Een ander voorbeeld is het ontbreken van openbare KPI's op, in toenemende mate, belangrijke onderdelen als ICT en privacy & security. Voorbeelden van dergelijke KPI's zouden kunnen zijn:
  - het aandeel processen dat (volledig) digitaal uitgevoerd kan worden
  - het aandeel van het personeel dat over bepaalde mate van digitale kennis en vaardigheden beschikt (bijv. PwC Digital Acumen Knowledge and Skills badge<sup>3</sup>)
  - het aantal gevolgde ICT-trainingen door medewerkers
- De mate waarin medewerkers van RDW vinden dat de organisatie over voldoende toekomstbestendige ICT-infrastructuur beschikt.
- Wij doelen met openbare KPI's op het feit dat de RDW reeds allerlei interne KPI's kent op het terrein van ICT, privacy en security waarover niet wordt gerapporteerd aan de eigenaar. Het zou, gezien het toenemend belang van deze thema's, goed zijn deze KPI's op te nemen in het wettelijke jaarverslag en hun voortgang als zodanig openbaar te maken.
- De eigenaar is verantwoordelijk voor het formuleren van kwaliteitseisen van de taakuitvoering en eventuele periodieke herijking hiervan. Uit interviews blijkt dat in algemene zin het KPI-stelsel goed functioneert en een redelijk beeld geeft hoe de dienstverlening verloopt richting burgers en bedrijven. Tegelijkertijd zien stakeholders ook dat de bedrijfsvoering van de RDW in beweging is. Dit vraagt daarom om na te denken over KPI's omtrent onder andere digitalisering, ICT, meer risicosturing en toezicht. Er vinden momenteel gesprekken plaats tussen de eigenaar en de RDW om twee van de twaalf KPI's te herijken. Het betreft de KPI's 'steekproefpercentage' en de frequentie van de bedrijfsbezoeken.

# 4. Governance





# 4. Governance (1/9)

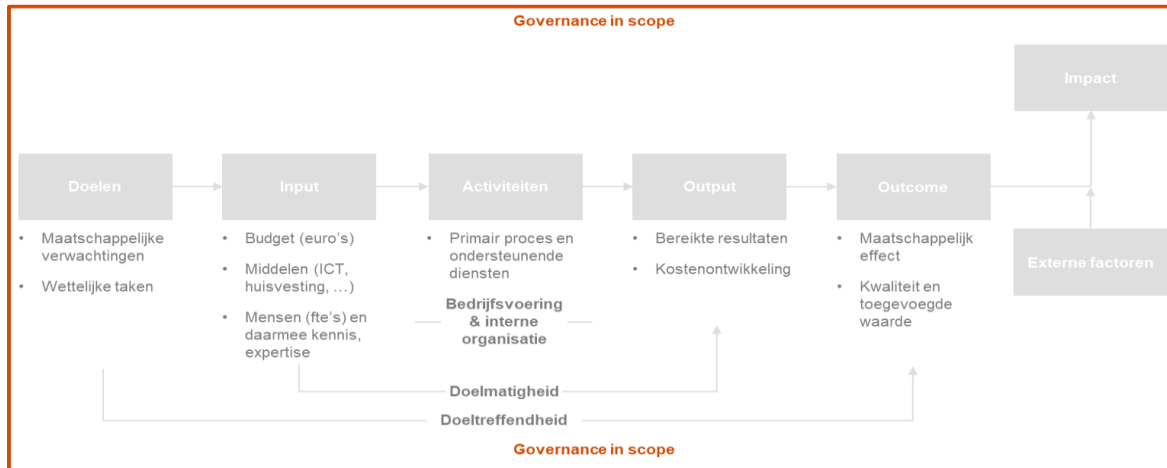
*Governance gaat over de wijze waarop het besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden van de RDW is ingericht. Belangrijk is het onderscheid tussen interne governance (sturing en beheersing binnen de RDW) en externe governance (de relatie tussen RDW en lenW en overige omgevingspartners/opdrachtgevers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

## Inhoudsopgave

### Kader governance

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

Onderstaande figuur laat de brede systeemtheorie en daarbinnen de afbakening van de analyse van governance zien. Hiernaast hebben wij de indicatoren en belangrijkste normen opgenomen op basis waarvan wij onze analyse uitvoeren.



Thema	Onderwerp
<b>1. Het gehele stelsel van interne en externe toezicht en checks &amp; balances</b>	Compliance aan Wegenverkeerswet 1994, Kaderwet ZBO's, het instellingsbesluit, de eigenaarsvisie, Code Goed Bestuur Uitvoeringsorganisaties en Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners.
<b>2. Interne governance van de RDW</b>	De wijze van adequate rolinvulling door de directie, het Managementteam, de Raad van Toezicht en Ondernemingsraad.
<b>3. Functioneren van de driehoek (RDW, opdrachtgever en -nemer)</b>	De wijze waarop de driehoek in staat is te zorgen voor een zo goed mogelijk dienstverlening door de RDW (in lijn met de eigenaarsvisie van lenW)
<b>4. Governance en sturing</b>	De mate waarin (in de voorbereidende fase) van een grote nieuwe taak werkafspraken zijn gemaakt over o.a. governance, sturingsrelaties en impact op de RDW
<b>5. Relatie en interactie RDW en team BEA (lenW)</b>	Bijbehorende normen zijn de wijze van invulling van verantwoordelijkheidsverdeling aan gestelde eisen; verantwoordelijkheidsverdeling t.o.v. wettelijke bepalingen en de wijze waarop de RDW als ZBO te maken krijgt met de verschillende rollen van lenW.
<b>6. Relatie en interactie RDW en beleidsafdelingen lenW</b>	Bijbehorende normen zijn congruentie tussen organisatorische en beleidsmatige scheiding lenW – RDW; mate van gezamenlijkheid in de visie; de wijze van invulling van de beleidsrol door lenW en de ruimte voor inbreng van de RDW.
<b>7. Meerwaarde zelfstandige rol RDW in internationaal perspectief</b>	Bijbehorende normen zijn het verloop van de afstemming en rolverdeling in Brussel; de mate van gezamenlijkheid in visie RDW en lenW op internationaal gebied; de mate van afstemming tussen lenW en RDW m.b.t. de beleidsinzet van Nederland in EU.

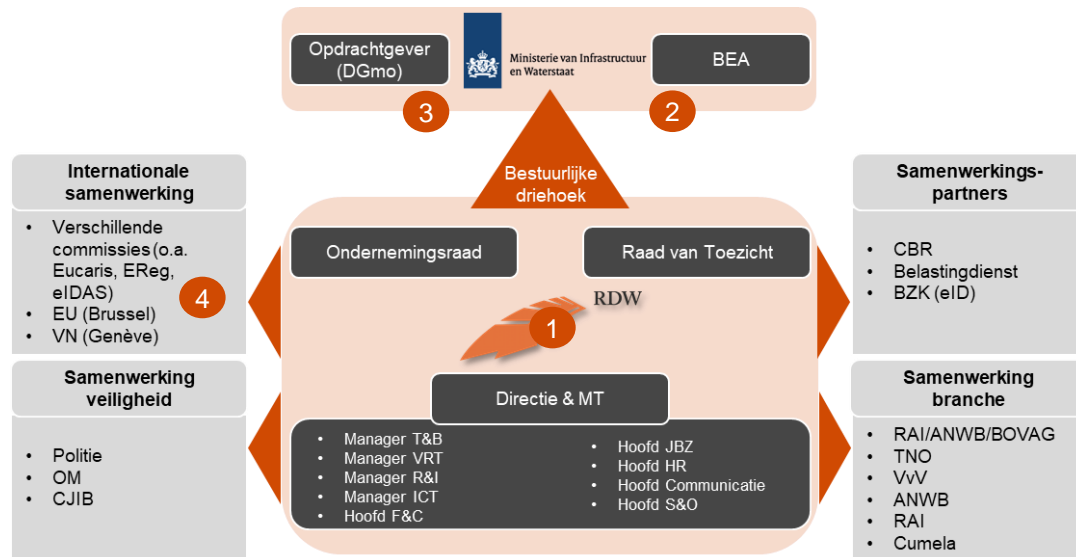


# 4. Governance (2/9)

Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende dimensies: (1) *interne governance*, (2) *relatie en interactie met lenW als eigenaar*, (3) *relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke*, (4) *meerwaarde in internationaal perspectief*

## Bevindingen en conclusies

Figuur 23: Illustratie van het governancemodel en omgeving RDW



- 1 Interne governance
- 2 Relatie en interactie met eigenaar
- 3 Relatie en interactie met beleid
- 4 Internationaal perspectief

Nevenstaande figuur illustreert het governancemodel rond de RDW en geeft de vier aandachtsgebieden aan. Per aandachtsgebied geven wij onze belangrijkste bevindingen en conclusies.

### 1 Interne governance

*De Raad van Toezicht handelt conform de geldende kaders*

De Minister van lenW wordt in diens rol als eigenaar van de RDW ondersteund door de Raad van Toezicht (RvT), die als interne toezichthouder op de RDW fungeert. De RvT heeft een adviesfunctie naar de Minister van lenW maar maakt tegelijkertijd onderdeel uit van het ZBO RDW en oefent haar taak daarmee dus onafhankelijk van de Minister uit. De RvT ondersteunt de Minister van lenW door o.a. op de volgende punten in te stemmen alvorens deze ter goedkeuring en vaststelling aan de Minister worden voorgelegd:<sup>1</sup>

- de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening, het financiële meerjarenbeleidsplan en de tarieven
- wijziging van de arbeidsvoorwaarden van het RDW-personeel
- het bestuursreglement en overige reglementen

Uit gesprekken met betrokkenen komt naar voren dat de RvT conform de 'Code Goed Bestuur Uitvoeringsorganisaties'<sup>2</sup> handelt waarin onder andere is vastgelegd dat de samenstelling en deskundigheid van de leden dusdanig moet zijn dat ieder lid het beleid van de RDW in zijn totaliteit moet kunnen beoordelen. Verder laat de samenstelling van

1) *Wegenverkeerswet (1994), artikel 4 lid 1.*

2) *Code Goed Bestuur voor publieke dienstverleners*, 2015, p. 22.

# 4. Governance (3/9)

*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende dimensies: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke, (4) meerwaarde in internationaal perspectief.*

## Bevindingen en conclusies

de RvT zien dat alle benodigde competenties zijn belegd, zoals politiek-bestuurlijke, financiële, en ICT-competenties naast kennis van de branche en consumentenmarkt.

De directie van de RDW geeft aan veel belang te hechten aan de gesprekken met de RvT. Deze volgt het beleid van de directie nauwgezet en acteert als een sparringpartner bij strategische vraagstukken.

*Interactie tussen directie, RvT en OR verloopt open en constructief. Het Stint-ongeval heeft de RDW beter leren omgaan met (externe) druk.*

Er is sprake van een constructieve werkrelatie tussen de directie, RvT en Ondernemingsraad (OR) van de RDW. Tevens is er een open discussiesfeer over de taken die de RDW wel of niet moet oppakken. Naar de opvatting van RvT is de kerncompetentie van de RDW gegevensverwerking en registerbeheer. Alles wat hier niet direct mee in verbinding staat, zou de RDW naar de inzichten van de RvT niet moeten oppakken. De RvT neemt waar dat de RDW de afgelopen jaren een succesvolle organisatie is gebleken. Er komen dan ook veel taakverzoeken bij RDW terecht. Mede hierdoor stuurt RvT er op aan dat de RDW bij de eigen (kern-)taken blijft. Zoals hiervoor is toegelicht, constateren wij dat het afwegingsmodel onvoldoende houvast biedt op dit punt en aanscherping behoeft. Het is daarom raadzaam als de directie RDW hiertoe het initiatief neemt en de eigenaar (en de bestuurlijke driehoek) daarover adviseert. Ook is het raadzaam de instemmingstoets van de eigenaar structureel te gebruiken, zeker bij grote nieuwe taken. De uitkomst van het RDW afwegingsmodel kan hierbij als input worden gebruikt.

De RvT onderkent verder dat de hulpbereidheid van de RDW groot is. Dit wordt bevestigd door verschillende externe stakeholders. Hierdoor zouden de grenzen van de groei van de RDW in beeld kunnen komen. De directie is zich hiervan bewust. Tegelijkertijd vindt zij dat burgers en bedrijven moeten kunnen rekenen op een efficiënte overheid die zaken organiseert vanuit hun perspectief en vanuit een dienstverlenende houding.

Het Stint-ongeval heeft de RDW nog beter leren omgaan met de (externe) druk die optreedt bij het spanningsveld tussen enerzijds ruimte geven aan innovatie en anderzijds borging van verkeersveiligheid. De les die RDW geleerd heeft, is zichtbaar in onder andere duidelijkere communicatie richting lenW over wat wel en niet in de taakopvatting van RDW past. Ook streeft de RDW ernaar deze communicatie in openbare documenten vast te leggen zoals parlementaire stukken.

# 4. Governance (4/9)

*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende dimensies: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke, (4) meerwaarde in internationaal perspectief.*

## Bevindingen en conclusies

### 2 De relatie en interactie met de eigenaar lenW

*De relatie en interactie met lenW als eigenaar is goed en sturing wordt als eenduidig ervaren, actualisering van KPI's is gewenst*

Vanuit de rol als eigenaar is lenW verantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van de taakuitvoering door de RDW. In de dagelijkse praktijk wordt deze rol door het Bureau Eigenaarsadvies (BEA, onderdeel van het SG-cluster) uitgeoefend. BEA staat in regelmatig contact met de RvT van de RDW. Wettelijk gezien vormt de Kaderwet ZBO's de basis voor het toezicht dat door lenW wordt uitgeoefend op de RDW. Daarnaast en daarop gebaseerd heeft lenW/BEA een 'eigenaarsvisie' op haar ZBO's ontwikkeld, die een praktische vertaling geeft van hoe de toezichtgebieden uit de Kaderwet in praktijk toegepast moeten worden. De belangrijkste toezichtinstrumenten zijn o.a. de vaststelling van de tarieven, van nieuwe taken en vaststelling van de begroting RDW.

De RDW ervaart de sturing vanuit de eigenaar als eenduidig en het handelen als rolbewust. De eigenaar, SG lenW, informeert regelmatig of de RDW zichzelf 'niet overeet' en blijft daarbij primair aansturen op de focus op uitvoering van de kerntaken.

De eigenaar acht zichzelf in staat via de huidige KPI's voldoende te kunnen sturen op doelmatigheid en doeltreffendheid. Tegelijkertijd rijst de vraag naar de mate waarin de KPI's aan herijking toe zijn zodat ook voor bijv. digitalisering, privacy, dataveiligheid, risico-sturing en toezicht (openbare) KPI's worden geformuleerd. Het gesprek hierover wordt momenteel gevoerd tussen RDW en lenW. Zoals hiervoor ook is gesteld, zijn KPI's over o.a. het HR-beleid, ICT, data-veiligheid en risicosturing aanbevelenswaardig.

*Verbetering van de informatievoorziening en verkrijgen van een integrale impactanalyse bij aannemen van nieuwe taken is gewenst evenals formuleren van randvoorwaarden*

De informatie-uitwisseling gedurende de verschillende fases van de jaarcyclus vindt plaats conform de gemaakte afspraken. Hetzelfde geldt voor de tijdigheid waarmee lenW bijstuurt. Deze jaarcyclus zit logisch in elkaar en voorkomt verrassingen. Wel is tijdige informatie-uitwisseling en totaaloverzicht van alle lopende gesprekken met mogelijk meervoudige en/of externe opdrachtgevers nodig. Het zou goed zijn een werkwijze te ontwikkelen waarop informatie over verkennende gesprekken voor nieuwe taken tijdig en gestructureerd met lenW/BEA wordt gedeeld. Wij constateren verder dat er bij stakeholders behoefte bestaat aan een integrale impactanalyse van alle nieuwe taken die de RDW de afgelopen jaren heeft aanvaard. Hierbij is het raadzaam mogelijke verdringingseffecten in de managementaandacht mee te nemen.

Tevens zou het goed zijn (zoals in hoofdstuk 3 ook al is gemeld) als de eigenaar, in samenwerking met en/of op advies van de RvT, concrete *guidance* geeft over de randvoorwaarden van nieuwe taken zodat een aangescherpt afwegingsmodel kan worden ontwikkeld die de RDW helpt bij het wegen van nieuwe taken.

# 4. Governance (5/9)

*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende dimensies: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) **relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke**, (4) meerwaarde in internationaal perspectief.*

## Bevindingen en conclusies

### 3 Relatie en interactie met beleid lenW

*Relatie en interactie met de beleidsafdelingen van lenW is goed, rolopvatting beleid en uitvoering is verbeterd. 'Technocratiseren' van toelatingsbeleid wordt breed onderkend.*

Naast een eigenaarsverantwoordelijkheid draagt lenW ook een beleidsverantwoordelijkheid voor het beleidsveld waarin de RDW publieke taken uitvoert. lenW is daarmee tevens 'opdrachtgever' van de RDW. In de praktijk is DGMO de belangrijkste opdrachtgever, naast andere opdrachtgevers voor wie de RDW specifieke taken uitvoert zoals het OM en de Belastingdienst.

De relatie tussen de beleidsafdelingen van lenW en de RDW is goed en constructief. Voor beleidswijzigingen en technische kennisvragen weten partijen elkaar snel en gemakkelijk te vinden. Hierdoor verloopt de samenwerking tussen de RDW en de verschillende beleidsafdelingen soepel. De organisatie wordt als betrouwbaar, prettig en kundig ervaren. Vanuit oogpunt van aansturing, handelt lenW volgens de RDW doorgaans en ondanks de verschillende rollen die ze vervult, rolbewust.

Uit het Stint-ongeval hebben zowel DGMO als RDW geleerd dat beleid en uitvoering elkaars rollen moeten respecteren. 'Technocratisering' van het toelatingsbeleid, zoals door verschillende stakeholders is genoemd, wordt nu meer centraal gesteld. Hoewel erkend wordt dat er een spanning bestaat tussen voertuig-veiligheid en innovatie, is er breed consensus dat veiligheid altijd voorop moet staan.

Bij de uitvoering van wettelijke taken ervaart RDW voldoende uitvoeringsvrijheid en -ruimte. De RDW neemt regelmatig een ander standpunt in dan lenW, zoals gebleken is bij de helmplicht voor snorfietsers. Dit laat zien dat er ruimte is om met elkaar van mening te verschillen, hetgeen goed is in termen van checks and balances. Ook weegt de RDW in de uitvoering het perspectief van de burger in voldoende mate mee. Dit geldt ook voor het eigen handhavingsbeleid waar de RDW rekening probeert te houden met individuele situaties. Denk hierbij aan de succesvolle aanpak 'Maatschappelijk Verantwoord Handhaven' (MVH).

*Informatie-asymmetrie tussen lenW en RDW lijkt groter te worden*

Wij constateren dat de uitvoeringsagenda van RDW en de beleidsagenda van lenW niet altijd parallel lopen. Dit maakt dat de uitvoeringsdilemma's waar RDW tegenaan loopt niet (tijdig) worden opgepakt door lenW. In de prioriteitsstelling vindt een afruil plaats tussen de thema's die voor de politieke leiding van lenW urgent zijn zoals het LEV-kader (Licht Elektronische Voertuigen) en de thema's die voor de handhavings- en mobiliteitsbranche relevant zijn zoals M-ERK. De afweging wat en wanneer op te pakken, zou idealiter transparant moeten zijn, hetgeen momenteel onvoldoende het geval is.

Vanuit de branche en andere partners, die zoals eerder gemeld verder te spreken zijn over de dienstverlening, leeft de brede wens dat de RDW ferm blijft aandringen op het oplossen van uitvoeringsproblemen. De organisatie mag haar invloed meer aanwenden om de beleidsagenda van lenW te doordringen van uitvoeringsknelpunten.

# 4. Governance (6/9)

*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende dimensies: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) **relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke**, (4) meerwaarde in internationaal perspectief.*

## Bevindingen en conclusies

Bij (inhoudelijk) nieuwe taken die beleidsafdelingen van lenW beleggen bij de RDW, wordt doorgaans met de organisatie meegedacht hoe de benodigde *know-how* binnen te halen. Dit was o.a. het geval bij de dronesregistratie waar vanuit DGMO ondersteuning is geboden in termen van het leggen van contacten met Europese luchtvaartinstanties.

Het samenwerkingsdomein tussen lenW en RDW is technisch van aard, hetgeen de RDW een natuurlijke informatievoorsprong geeft. Gecombineerd met een vrij hoge rolatie-snelheid bij lenW en beperkte juridische capaciteit bij het departement leidt tot dit aandachtspunt (inzake kennis-evenwicht) dat ook in de vorige evaluatie is

gemarkeerd, zie [aanbeveling 8 uit de vorige evaluatie](#)

De informatievoorsprong van RDW wordt verder versterkt door de proactieve aanwezigheid van de RDW in Europese en internationale beleidsfora. Dit resulteert soms in situaties dat RDW wordt gevraagd mee te schrijven aan het beleid dat de organisatie vervolgens moet uitvoeren. Risico hiervan is dat de meerwaarde van de zelfstandigheid afneemt en belangentegenstelling kan ontstaan. lenW is zich hiervan bewust en probeert dit te mitigeren door o.a. betere afstemming te organiseren met de RDW over wie en waar aanwezig is in Europese en internationale fora, samen te werken met kennisinstellingen zoals TNO en detacheringen te organiseren van en bij de RDW.

*'Driehoek' functioneert overwegend goed en rollen zijn helder. Verbetering is echter raadzaam bij meervoudig en/of externe opdrachtgeverschap*

De 'driehoek' functioneert over het algemeen goed bij nieuwe taken vanuit lenW en/of uitbreiding van bestaande taken. Ook in 2020, ten tijde van de COVID-19 crisis, wisten leden van de driehoek elkaar snel te vinden en is een open gesprek gevoerd over de wendbaarheid van de RDW. Zo mocht de RDW in 2020 na overleg met lenW minder dan de wettelijke 3% steekproeven uitvoeren. Op deze wijze kon het APK-systeem toch doorwerken.

Echter uit onze analyse blijkt dat bij meervoudig en/of externe opdrachtgeverschap, waar de RDW steeds meer mee te maken krijgt, de driehoek niet (in optimale vorm) werkt vanwege het ontbreken van een formeel proces om bij (gesprekken over) voorgenomen nieuwe taken van meervoudige en/of externe opdrachtgevers de driehoek tijdig mee te nemen en heldere werkafspraken te maken. Een oorzaak hiervan is het gebrek aan institutionele borging van de rol van opdrachtgever niet zijnde DGMO.

Vanuit het perspectief van 'Werk aan Uitvoering'<sup>1</sup> zou het aanbevelenswaardig zijn de driehoek hierop aan te passen. Bijvoorbeeld door functionele voorbereiding van de driehoek mogelijk te maken, handvatten te ontwikkelen bij meervoudig opdrachtgeverschap en een structureel informatieproces op te tuigen vanaf (tenminste) de formele opdrachtbrief voor een uitvoeringstoets. Deze verbeteringen zijn nodig om de minister van lenW, die de nieuwe taken uiteindelijk moet goedkeuren, zoveel mogelijk stapsgewijs door het hele proces mee te nemen.

1) *WaU 2021*, p. 75



# 4. Governance (7/9)


*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende dimensies: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke, (4) **meerwaarde in internationaal perspectief**.*

## Bevindingen en conclusies

### 4 Internationaal is de reputatie van de RDW uitstekend – het onderling afstemmen van standpuntbepaling tussen RDW en lenW laat nog te wensen over

De zelfstandige expertrol van de RDW kent op internationaal vlak een grote meerwaarde die door de internationale stakeholders alom wordt geprezen en gewaardeerd. De internationale reputatie en samenwerkingshouding van de RDW is uitstekend. De kennisdeling van de RDW richting de internationale partners wordt gewaardeerd en werkt wederkerig waar het voor de RDW ook kennis en nuttige contacten oplevert.

Europese wetgeving is steeds meer leidend en de rol van de EU zal waarschijnlijk toenemen nu de EC overweegt het toelatingsbeleid centraal te organiseren. Zowel lenW als RDW geven aan dat het ontbreken van een formeel instructieproces om de Nederlandse inzet in Europese en internationale fora tijdig af te stemmen, tot verwarring leidt. Hierdoor is onduidelijk of de standpunten die de RDW uitdraagt namens de Nederlandse staat zijn. Het is raadzaam om een dergelijk formeel instructieproces op te tuigen zodat verwarring en verrassingen worden voorkomen en tegelijkertijd de meerwaarde van de internationale rol van RDW behouden blijft.

7  Bovengenoemde bevindingen over gebrekkige afstemming raken aan [aanbeveling 7 uit de vorige evaluatie](#).

# 4. Governance (8/9)

*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende analyses: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke, (4) meerwaarde in internationaal perspectief*

## Bevindingen en conclusies

### Het voornemen een grote, nieuwe taak bij RDW te beleggen (de vrachtwagenheffing) heeft impact op de belasting en governance van RDW

De evaluatieperiode viel samen met een (deel van) de voorbereidende fase van de vrachtwagenheffing (VWH) waarin de eerste bestuurlijke gesprekken zijn gevoerd en gedetacheerde RDW'ers bij lenW hebben meegedacht over de opzet, techniek en security van VWH. Het betreft een taak die, als de Kamer hiermee instemt, vanaf 2026 grotendeels door de RDW zal worden uitgevoerd. Hierbij heeft lenW een systeemverantwoordelijkheid en is de RDW beoogd als centrale uitvoerder die in die hoedanigheid functionele sturing aan de andere betrokken uitvoeringsorganisaties zoals ILT, Rijkswaterstaat en CJIB moet verzorgen (zonder een hiërarchische relatie met hen te hebben).

Voor zo ver nu bekend zou de RDW in de eerste twee jaren na de inwerkingtreding de taak in mandaat moeten uitvoeren. Door opdrachtgever (DGMO) is de intentie uitgesproken om daarna de VWH in attributie bij de RDW te beleggen.

Wij presenteren (op hoofdlijnen) de relevante feiten die we in de bestudeerde stukken hebben aangetroffen. Daarbij tekenen wij aan dat ten tijde van het opstellen van deze rapportage de voorbereidende fase van een taakverstrekking nog niet was afgerond.

### Gevolgen VWH voor RDW

In de ramingen voor het Strategisch Personeelsplan 2018 van de RDW wordt de indicatie gegeven dat in de jaren na 2018 tussen 70 en 200 fte nodig zal zijn voor VWH/tol. Voor de bestaande taken van de organisatie is een netto groei geraamd van 59 tot 93 fte.<sup>1</sup> Een jaar later wordt in de eerste uitvoeringstoets uit 2019 gemeld<sup>2</sup> dat een deel van de huidige RDW-medewerkers al voor de invoeringsdatum van de VWH actief ingezet zal moeten worden voor deze nieuwe taak ten behoeve van de inbedrijfsstellingsfase van systemen. In 2019 wordt binnen de bestuurlijke driehoek de wens uitgesproken dat de "omvang van het takenpakket niet verstorend mag werken op de huidige taken van de uitvoeringsorganisaties".<sup>3</sup> Tevens stond de driehoek in 2019 en 2020 stil bij de invulling van de regiefunctie door de RDW en heeft de driehoek gesproken over mitigatie van de koppelrisico's in de uitvoering.

Uit de bestudeerde uitvoeringstoetsen van RDW komt naar voren dat diverse aandachtspunten gesignaleerd zijn die betrekking hebben op de gevolgen voor de (continuïteit van de) huidige dienstverlening RDW. Met deze wetenschap hebben lenW en RDW ervoor gekozen de VWH bij RDW onder te brengen. Dit heeft vooralsnog en voor zover wij kunnen nagaan geen negatieve gevolgen gehad.

# 4. Governance (9/9)

*Wij evalueren de governance van de RDW langs de volgende analyses: (1) interne governance, (2) relatie en interactie met lenW als eigenaar, (3) relatie en interactie met lenW als beleidsmatig verantwoordelijke, (4) meerwaarde in internationaal perspectief*

## Bevindingen en conclusies

*Gevolgen voor de governance lenW-RDW: door de keuze voor een (tijdelijk) mandaat VWH zijn twee toezichtrelaties op RDW ontstaan*

Vanuit het perspectief van de governance zien wij dat de driehoek aandacht heeft gehad voor het belang van een samenwerkings- en governance-model in de exploitatiefase, zoals werkafspraken over de onderlinge verhoudingen tussen de betrokken uitvoeringsorganisaties en doorzettingsmacht in de uitvoering. Ook is er aandacht geweest voor de interne juridische basis voor de taakverstreking aan RDW. Ten aanzien van zbo's vindt deze idealiter plaats op basis van attributie, omdat hiermee het onderscheid in verantwoordelijkheden tussen beleid en uitvoering wordt geborgd. Toch is er voor gekozen de VWH als taak "in mandaat met zicht op attributie" aan RDW toe te kennen.<sup>1</sup> Aangevoerde redenen hiervan waren tijdigheid, en de mogelijkheid om in de beginfase van de VWH ervaring met de werking op te kunnen doen en politiek te kunnen bijsturen. lenW/DGMO heeft de intentie om twee jaar na livegang van de VWH deze taak in attributie te beleggen bij de RDW, zo is vastgelegd in de Memorie van Toelichting van het wetsvoorstel voor VWH.

Op basis van de beschikbaar gestelde correspondentie tussen de RvT en lenW is op te maken dat de RvT de tijdelijke mandaatconstructie gewogen heeft en hier mee in heeft gestemd, onder vermelding dat attributie voor de RvT het uitgangspunt blijft en dat de RvT – ondanks het mandaat van de Minister – wel betrokken en geïnformeerd wenst te blijven bij de uitvoering van werkzaamheden VWH.

Feitelijk leidt de tijdelijke mandaatconstructie ertoe dat er verschillende toezicht-/stuuringsrelaties ontstaan op de RDW: de Minister van lenW voor de VWH, en de RvT en de Minister van lenW voor al het overige. Deze verschillende relaties worden ook geconstateerd in de tweede uitvoeringstoets VWH uit 2020. Wij merken op dat volgens de 'Circulaire Governance t.a.v. ZBO's' (2015) bij gevoeligheden rondom de aansturing van een ZBO gezamenlijke werkafspraken dienen te worden gemaakt. Wij constateren dat deze afspraken in geval van VWH op hoofdlijnen zijn gemaakt, maar dat uitwerking hiervan in 2020 nog niet gebeurd was. De verklaring hiervoor volgens betrokkenen was gelegen in het feit dat lang onzeker was wanneer het wetsvoorstel VWH ingediend zou worden en dat de inwerkingtreding op z'n vroegst rond 2026 was voorzien. De recent gemaakte werkafspraken rondom de governance van een andere taak die ook bij de RDW wordt belegd, te weten de Tijdelijke Tolheffing (livegang in 2024), zijn een voorbeeld van inmiddels gemaakte nadere governance-afspraken rondom VWH.

De discussie over mandaat versus attributie inzake de VWH legt ons inziens een dieper probleem bloot dat verder gaat dan het juridische domein. Het aantal partijen binnen het lenW-domein om de uitvoering van nieuw beleid van serieuze omvang (zoals de VWH) aan op te dragen, is beperkt. Er is daarmee een 'uitvoeringsgat' in (ieder geval) het lenW domein waarneembaar. Deze mening sluit aan bij constatering van de Parlementaire Onderzoekscommissie 'Werk aan Uitvoering' dat de uitvoering onder (grote) druk staat.<sup>2</sup>

## 5. Aandachtspunten voor de toekomst



# 5. Aandachtspunten voor de toekomst (1/4)

*Wij beschouwen de aandachtspunten van de RDW langs de volgende dimensies: (1) **organisatorische ontwikkelingen**, (2) de lessen uit de WaU, (3) de internationalisering van wetgeving en (4) wijze van omgang met technologische innovatie.*

## Bevindingen en conclusies

### **Vertaling van strategie naar de hele organisatie is nodig, ook voor een zichtbaar profiel van de RDW**

De RDW is de afgelopen 25 jaar een succesvolle uitvoeringsorganisatie gebleken. Dit is bekend bij opdrachtgevers, ook buiten IenW. Er komen dan ook veel taakverzoeken bij de RDW terecht. De wijziging in koers van focus op 'voertuigtechniek en documentafgifte' naar 'mobiliteit, veiligheid en rechtszekerheid' geeft de RDW de ruimte een breder takenpakket aan te nemen.

Hierbij constateren wij dat deze koerswijziging op strategisch niveau is uitgedacht, maar nog onvoldoende vertaald is naar de hele organisatie. Zichtbaar is dat met name op managementniveau de RDW de neiging heeft optimistisch te zijn ten aanzien van het aannemen van nieuwe taken, terwijl medewerkers het introduceren van nieuwe processen en producten niet altijd als positief beoordelen, zo blijkt uit het bestudeerde medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dit beeld wordt ook bevestigd door externe stakeholders.

De consistentie van taken en uitlegbaarheid van waarom RDW deze taken uitvoert en daarmee de herkenbaarheid van de organisatie als autoriteit op gebied van voertuigregistratie en mobiliteit kan hiermee in gevaar komen. Vertaling van de nieuwe strategie met focus op mobiliteit, veiligheid en rechtszekerheid naar de afbakening van taakgebieden binnen de organisatie is hiermee een aandachtspunt voor de toekomst.

### **De arbeidsmarktstrategie kan strakker en met meer regie georganiseerd worden, meer eigenaarschap is nodig evenals concrete targets en stappenplannen**

De RDW voert een decentraal HR-beleid zonder concrete targets hierover bij de divisies te beleggen. Gezien de uitdagingen die er (generiek) liggen in de huidige en – naar verwachting – toekomstige arbeidsmarkt, zien wij een belangrijk aandachtspunt hier strakker en centraler op te sturen.

Het gebrek aan regie in het HR-beleid bemoeilijkt tevens de mogelijkheden voor interne doorgroei van medewerkers en dit remt de aantrekkelijkheid voor nieuw/jong talent. Ook is meer aandacht nodig voor de spanning tussen continuïteit en formatieve uitbreiding.

De RDW dient op kennisintensieve onderwerpen (zoals andere vormen van aandrijving, connectiviteit van voertuigen met andere voertuigen en met wegkantsystemen via mobiele verbindingen, AI en autonoom gedrag, software(kwaliteit) en –ontwikkeling, specifiek in de context van automotive) de juiste kennis aan te trekken. Dit kan via de arbeidsmarkt danwel via de private sector, kennisinstututen of samenwerking met andere overheden. De RDW ontplooit significante activiteiten hiertoe, echter een eenduidige HR-strategie hiertoe hebben wij niet aangetroffen. Een strak en helder arbeidsmarktbeleid met duidelijke targets en meer eigenaarschap bij de divisies is hiermee een aandachtspunt voor de toekomst.

Verder stelt het tempo waarin het mobiliteitsdomein verandert, met name vanuit oogpunt van toelating, beoordeling en ICT, beleidsmakers voor zeer grote (wettelijke) uitdagingen. Hiermee is het kennisniveau bij de opdrachtgever(s), hetgeen nu onvoldoende is geborgd richting de toekomst, een aandachtspunt voor de toekomst.



# 5. Aandachtspunten voor de toekomst (2/4)

*Wij beschouwen de aandachtspunten van de RDW langs de volgende dimensies: (1) organisatorische ontwikkelingen, (2) de lessen uit de WaU, (3) de internationalisering van wetgeving en (4) wijze van omgang met technologische innovatie.*

## Bevindingen en conclusies

### Opvolging van aanbevelingen uit rapport **Werk aan Uitvoering (WaU) verdient meer aandacht**

Centrale boodschap uit het WaU-rapport is dat beleid en uitvoering beter op elkaar afgestemd moeten worden. Beleid moet zich bewust tonen van uitvoeringsconsequenties van beleid (meer dan alleen kosten) en uitvoering mag meer beleidsbewust zijn door na te denken over de eigen rol in het (toekomstige) beleid.

Uit deze evaluatie komt naar voren dat beleid (primair: DGMO) aan de RDW vraagt de impact van beleidskeuzes inzichtelijk te maken middels uitvoeringstoetsen. De invoering van de kentekenplicht voor landbouwvoertuigen en drones-registratie zijn hier goede voorbeelden van. Ook is het positief dat DGMO nu aan een pilot werkt over de zogeheten invoeringstoetsen, welke zo'n drie jaar na implementatie wordt gedaan (een soort evaluatie van de uitvoering). Wel mag meer aandacht besteed worden aan het transparant en uitlegbaar maken van (politieke) keuzes in beleid. Zo hebben wij geconstateerd dat de prioriteitsstelling tussen de thema's die voor de politieke leiding van lenW van belang zijn versus de thema's die voor de mobiliteitsbranche relevant zijn niet volgens een consistent en transparant kader plaatsvindt en ook niet wordt vastgelegd. Hiermee is dit een aandachtspunt voor de toekomst.

Vanuit de RDW blijkt uit deze evaluatie dat zij in de governance-relatie met lenW doorgaans goed kan aangeven welke impact nieuw beleid en/of veranderingen in wet- en regelgeving heeft voor de uitvoering. Wel treffen wij hier een overwegend reactieve houding aan. Zo kan de RDW nu al rekening houden met een versnelling van de

maatschappelijke discussie over milieu en klimaat en de rol die zij hierin kan of moet spelen, te denken aan de strategische milieuaagenda van de RDW.

De verwachting is dat de vrachtwagenheffing slechts een begin van een breder pakket van maatregelen zal zijn om belasting van milieu en klimaat (veel) sterker tegen te gaan dan tot nu toe het geval is. Wij treffen momenteel geen impact- of scenarioanalyse aan die hier rekening mee houdt. De strategische milieuaagenda van de RDW lijkt niet gedragen te worden binnen de organisatie. En de mogelijke invoering van rekeningrijden kan een aandachtspunt zijn voor de RDW (qua belasting van de organisatie).

Volgend op het vorige punt, het afwegingsmodel voor nieuwe taken van de RDW is momenteel te breed geformuleerd. Een sterkere focus, die volgt uit het scenario-denken op de kerntaken, is aanbevelenswaardig. Hierbij hoort ook de vraag wat de RDW niet kan oppakken vanuit de kerncompetenties van de organisatie en hoe dit zich verhoudt tot nieuwe taken waarbij competenties worden gevraagd waar de RDW geen eerdere ervaring mee heeft gehad zoals regie en inning.

Sturing op doelmatigheid van de RDW vanuit lenW verloopt langs 2 hoofindicatoren: (1) de gemiddelde tariefontwikkeling, die niet meer dan 5% per jaar (excl. inflatie) mag zijn en de kostendekkendheid per taakcluster, die binnen de bandbreedte van 95% tot 105% moet blijven. Vanuit de kernboodschap vanuit het traject WaU kan lenW overwegen informatierijkere indicatoren ontwikkelen om zicht te krijgen en te houden op de staat van de uitvoering (in dit geval RDW).

# 5. Aandachtspunten voor de toekomst (3/4)

Wij beschouwen de aandachtspunten van de RDW langs de volgende dimensies: (1) organisatorische ontwikkelingen, (2) de lessen uit de WaU, (3) *de internationalisering van wetgeving* en (4) *wijze van omgang met technologische innovatie*.

## Bevindingen en conclusies

**Van internationalisering in wet- en regelgeving naar Europeanisering: de RDW dient haar bestaande netwerk en contacten in de EU goed te benutten hiervoor. Beter afstemming met lenW is hierbij nodig.**

Wetgeving wordt steeds meer een internationale aangelegenheid, waar ook lenW op moet inspelen. Internationale wetgeving wordt nu hoofdzakelijk vormgegeven via de Verenigde Naties (UNECE). RDW is al goed vertegenwoordigd in internationale overleggen en heeft goede contacten over het realiseren en uitvoeren van regelgeving. Deze komt echter sneller tot stand dan paar jaar geleden.

De Europese Commissie heeft aangekondigd een grotere rol te willen gaan spelen in toelating van voertuigen. De RDW is reeds onderdeel van twee Europese fora: EReg en Eucaris en speelt daarin een proactieve rol. Deze moet ten minste behouden en indien nodig verder versterkt worden. Zo kan de RDW vanaf het begin het eigen netwerk en contacten benutten om meer invloed uit te oefenen op het harmoniseren van minimumeisen en toelatingsprocedures.

Internationale vertegenwoordiging en standpuntbepaling van Nederland dient beter afgestemd te worden tussen lenW en RDW. Hierbij is formele vastlegging gewenst van de rollen en verantwoordelijkheden inclusief een strak (instructie-)proces waarbij lenW instructies schrijft die de RDW kan uitdragen op internationale fora. Ook is nodig af te spreken welke internationale fora zich beter lenen voor vertegenwoordiging van Nederland door lenW en welke fora de RDW op zich kan nemen. Hiermee zijn deze punten aandachtspunten voor de toekomst.

**Technologische ontwikkelingen zullen de RDW fundamenteel uitdagen zowel vanuit ICT en cybersecurity als ook vanuit arbeidsmarkt kant. Samenwerking met kennispartners en marktpartijen is hierbij cruciaal.**

Grote opgave voor de RDW is om de komende jaren de geschetste technologische ontwikkelingen te blijven bijhouden. Van belang is hierbij de zogeheten 'Innovation - regulation gap' beheersbaar te houden, ofwel of wetgeving de innovatie bij kan benen. Het borgen van continuïteit in de huidige organisatie en in bestaande wettelijke taken dient daarbij voorop te blijven. RDW moet daarom enerzijds zorgen voor genoeg capaciteit voor verdere digitalisering, maar tegelijkertijd dient de organisatie de 'traditionele' expertise te behouden (behouden blijven van de 'voertuigautoriteit' over de gehele breedte). Een *gestructureerd* overleg met relevante partijen voor de snelle technologische ontwikkelingen is er nog niet maar is wel gewenst. De definities van voertuigen vervagen door technologische ontwikkelingen. Zo is er voor de e-bike als fiets geen rijbewijs/certificaat nodig terwijl het aantal dodelijke ongelukken op e-bikes oploopt (in 2019 65 doden).

Speciale aandacht zou uit kunnen gaan naar de groeiende behoefte aan (cyber)security. RDW heeft er nu goed grip op maar dit domein en de behoeftes zijn lastig voorspelbaar. Er mag nog meer erkenning komen voor dit onderwerp binnen de RDW. Cybersecurity raakt aan aspecten die deels buiten de ICT-verantwoordelijkheid liggen, maar waarop de ICT-functie wel wordt aangesproken. Aanvullend is het actief blijven ontwikkelen van de huidige IT-structuur essentieel zodat de RDW de eigen kerntaken optimaal kan blijven verrichten.

# 5. Aandachtspunten voor de toekomst (4/4)

*Wij beschouwen de aandachtspunten van de RDW langs de volgende dimensies: (1) organisatorische ontwikkelingen, (2) de lessen uit de WaU, (3) de internationalisering van wetgeving en (4) wijze van omgang met technologische innovatie.*

## Bevindingen en conclusies

De beoordeling van Artificial Intelligence van auto's wordt een ingewikkelde opgave. De automarkt zal steeds meer te maken krijgen met geïmporteerde auto's uit China. Voor deze voertuigen moet beoordeeld worden of er sprake is van spyware, maar dit is momenteel niet de taak van de RDW. Een 'vier ogen principe' bij een beoordeling en toelating van een ander land wordt hierbij wenselijk geacht.

De RDW heeft in potentie wendbaarheid om nieuwe ontwikkelingen op te pakken en bijbehorende ICT-ondersteuning te hebben. Wel is de arbeidsmarkt voor ICT'ers en cybersecurity krap. En digitalisering in voertuigen is een vakgebied apart, daar heeft de RDW nu nog niet veel medewerkers op ingezet. Hierdoor is nog onvoldoende doorleefd wat het voor de organisatie op termijn betekent. Deze ontwikkelingen gaan samen met de behoefte aan verjonging van het personeel.

Kennisborging binnen de RDW is van belang. Tegelijkertijd investeren momenteel TNO, IenW en de RDW individueel in kennisontwikkeling en -borging. IenW zou meer regie kunnen voeren op maatschappelijke kennisontwikkeling, waar de RDW zelf hier meer een agendasettende rol in kan hebben. Hiermee is gestructureerde samenwerking binnen het kennisdomein een aandachtspunt voor de toekomst.

De toelating van drones wordt momenteel door de ILT uitgevoerd. Het steeds belangrijker wordende aspect van de software/het besturingssysteem van de drone grenst aan de expertise die de RDW heeft in kader van bijvoorbeeld zelfsturende auto's. Goede relaties tussen RDW en ILT waarbij RDW kennis deelt over dergelijke software is bruikbaar en daarmee goed om in de toekomst verder uit te bouwen.

Gerelateerd aan het vorige punt: de RDW is bereid tot samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties maar zoekt de samenwerking niet proactief op, ook niet met de wat natuurlijkere (mobiliteits-) partners zoals het CBR. Dit wordt alom als een gemiste kans gezien omdat de RDW, als een goed presterende uitvoeringsorganisatie, de verantwoordelijkheid heeft meer aan kennisdeling te doen en andere uitvoeringsorganisaties te laten meeprofiteren van de eigen rijke ervaring met uitvoering van beleid. IenW mag de RDW hiertoe vaker uitnodigen. Dit om meer gezamenlijke slagkracht te winnen en uitdagingen gezamenlijk op te pakken.

Gegevensregistratie (bestuurder én voertuig) wordt steeds belangrijker vanuit verschillende gezichtspunten: rechtszekerheid, milieueisen, diversificatie in gebruik van voertuigen en aard van vervoermiddelen. Het huidige registratiesysteem werkt goed maar is verouderd, en is door de vele iteraties van de afgelopen decennia kwetsbaarder geworden. Ter voorbereiding op de toekomst wordt nu een nieuw datamodel gebouwd. Wij moedigen RDW aan deze ontwikkeling door te zetten.

CAV (Connected and Automated Vehicles) zal een groot thema zijn in de nabije toekomst. De RDW merkt dat wet- en regelgeving op deze onderwerpen sneller ontwikkeld wordt dan vroeger het geval was. Een voorbeeld is wet- en regelgeving op cybersecurity, die in 2022 van kracht gaat worden. De RDW heeft zelf op punten kennis opgebouwd op CAV in brede zin en ontwikkelt nu kennis op cybersecurity specifieke zin. Gezien de snelheid waarmee Cybersecurity van kracht wordt en de krapte op de arbeidsmarkt voor cybersecurity, is de RDW nu aangewezen op het betrekken van commerciële bedrijven voor de uitvoering.





## 6. Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie



# 6. Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015 (1/4)

## Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015

Tabel 12: Beschouwing van de opvolging van de aanbevelingen van de vierde wettelijke evaluatie RDW

#	Aanbeveling	Korte beschrijving opvolging RDW (cf. rapportage opvolging aanbevelingen <sup>1</sup> )	Beschouwing van de opvolging van de aanbeveling
1	 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.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. RDW heeft de klantbevraging structureel vormgegeven middels een permanente feedbackloop</li><li>2. RDW heeft klantreizen ingezet om (nieuwe) projecten en processen vorm te geven.</li><li>3. Het RDW Dienstverleningsconcept (DVC) vastgesteld, deze geeft richting aan de wijze waarop de RDW diensten verleent klanten, maar geeft ook invulling aan een dienstbare houding ten opzichte van overige belanghebbenden (doelgroepen).</li><li>4. In het Project Modernisering Erkenningen (MERK) is met ondersteuning van het MT Kernteam Toezicht en in samenwerking met externe stakeholders gewerkt aan modernisering van het erkenningensysteem voor de voertuigbranche en is per 1 juli 2021 in werking getreden.</li><li>5. In 2019 is een Position Paper opgesteld waarin de RDW bewust kiest om de samenwerking met externe partijen in het primaire proces doelbewust en gericht uit te breiden, rond speerpunten kennis en innovatie, producten en dienstverlening en internationale samenwerking en coalitievorming.</li></ol>	<p>Ondanks de opvolging van de RDW zoals weergegeven in de linker kolom, is deze aanbeveling nog niet tot volledige tevredenheid van stakeholders uitgevoerd.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholders in de mobiliteitsbranche signaleren dat de RDW de wet- en regelgeving soms te strikt interpreteert en onvoldoende interpretatie-vrijheid neemt die andere EU-lidstaten ook nemen. Ze verlangen dat de RDW, waar mogelijk, vaker (1) de ruimte in de wet- en regelgeving opzoekt en (2) tijdig het gesprek voert met de wetgever over een eventuele oplossing van knelpunten om de uitvoering te verbeteren (zie slide 50).</li></ul>
2	 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.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Als onderdeel van de SPP is door divisies/staven in 2018 de toekomstige kennisbehoefte in kaart gebracht. In vervolg hierop wordt jaarlijks een Strategisch Opleidingsplan opgesteld, met daarin de opleidingsactiviteiten met een RDW-breed karakter.</li><li>2. In 2018 is gewerkt aan een nieuwe Arbeidsmarktstrategie onder andere via een vernieuwde website <a href="http://werkenbijderdw.nl">werkenbijderdw.nl</a></li><li>3. RDW oriënteert zich daarnaast continu op externe samenwerking (derde strategische pijler: samenwerken, met jaarlijkse concretisering in Agenda), bijvoorbeeld met hogescholen en universiteiten.</li><li>4. Voor een actieve inzet, bijdrage en kennisontwikkeling heeft de RDW vanuit de afdeling OVR zitting in de relevante comitologie van de EU en positie in de adviesgroepen van de UNECE.</li></ol>	<p>Ondanks de opvolging van de RDW zoals weergegeven in de linker kolom, is deze aanbeveling nog steeds een aandachtspunt voor de RDW.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uit de door ons bestudeerde documenten en verrichte analyses komt naar voren dat de HR-functie van de RDW een faciliterende rol heeft aan het management. Het HR-beleid is mede hierdoor versnipperd en onvoldoende structureel ingebed. Ook mist het strategische oriëntatie en concrete doelstellingen. Tevens concluderen wij dat er momenteel een mismatch bestaat tussen de gevolgde opleidingen en kennisdomeinen die voor de RDW belangrijke toekomstuitdagingen met zich meebrengen zoals IT, AI, CAD (zie slides 25 tot en met 27).</li></ul>



# 6. Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015 (2/4)

## Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015

Tabel 12: Beschouwing van de opvolging van de aanbevelingen van de vierde wettelijke evaluatie RDW

#	Aanbeveling	Korte beschrijving opvolging RDW (cf. rapportage opvolging aanbevelingen <sup>1</sup> )	Beschouwing van de opvolging van de aanbeveling
3	 <p>Onderzoek op welke wijze de RDW zijn bijdrage op het gebied van duurzaamheid (als onderdeel van de missie van de organisatie) kan vergroten.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>De meeste aandacht ging uit naar verlaging van het energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot van de RDW-organisatie.</li> <li>Vanaf 2020 werken de RDW en lenW vanuit een gezamenlijke strategische agenda voor milieu.</li> <li>De rol van de RDW in het internationale overleg wordt versterkt, belangrijkste ontwikkelingen voor voertuigregelgeving op milieugebied vinden plaats binnen de UNECE (Europese economische commissie van de Verenigde Naties) in de werkgroep GRPE (Working Party on Pollution and Energy). De voorzitter van deze groep is een expert vanuit de RDW.</li> </ol>	<p>Ondanks de opvolging van de RDW zoals weergegeven in de linker kolom, heeft deze aanbeveling nog niet geleid tot een betekenisvolle inbedding van duurzaamheidsstrategie binnen de RDW.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De RDW rapporteert intern in het kader van duurzaamheid hoofdzakelijk op de duurzaamheid aangaande interne bedrijfsvoering, voor thema's als het plaatsen van dubbel glas in het hoofdkantoor te Veendam en de CO<sub>2</sub> voetafdruk van medewerkers.<sup>2</sup></li> <li>Hoewel de RDW op eigen initiatief een Strategische Milieu agenda heeft opgesteld en hierbij op basis van de vier pijlers van het klimaatakkoord samen met lenW aan duurzaamheidsdoelstellingen werken, ligt dit momenteel stil vanwege personele wisseling aan de kant van de RDW. Dit signaleert een gebrek aan inbedding van de milieugenda door de RDW en te weinig doorleving daarvan door de hele organisatie.</li> </ul>
4	 <p>Creëer binnen de RDW, en in de sturingsrelatie met het ministerie van lenM, meer inzicht in het behalen van (nieuwe) strategische doelen door deze doelen actief te monitoren.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Interne sturing vindt plaats door periodieke herijking van de strategie, de toepassing van de reguliere besturingscyclus, de jaarlijkse Agenda van de RDW, de uitwerking door Roadmaps van MT Kernteams, Strategiespecials MT RDW, periodieke herijking trends en de projectenportefeuille. Er wordt gewerkt aan een nieuwe RDW brede strategie voor 2021-2023.</li> <li>Verantwoording aan lenW over realisatie strategische doelstellingen vindt normaliter plaats via de toezichtcyclus (meerjarenplannen en jaarverslag), met behandeling van de actuele thema's in o.a. het directieoverleg en het strategisch dialoog.</li> </ol>	<p>Ondanks de opvolging van de RDW zoals weergegeven in de linker kolom, is deze aanbeveling nog steeds een aandachtspunt voor de RDW.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RDW rapporteert en monitort naar aanleiding van de strategische doelstelling 'meer oog voor menselijke maat' de KPI's betreffende 'de best mogelijke klantbeleving' in de jaarverslagen.<sup>2</sup></li> <li>In Jaarbrieven is er aandacht voor strategische thema's zoals HR en de kerncompetenties (en bijbehorende taakopvatting) van de RDW. Echter concrete doelen hiervoor hebben wij niet aangetroffen.</li> </ul>

# 6. Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015 (3/4)

## Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015



Tabel 12: Beschouwing van de opvolging van de aanbevelingen van de vierde wettelijke evaluatie RDW

#	Aanbeveling	Korte beschrijving opvolging RDW (cf. rapportage opvolging aanbevelingen <sup>1)</sup> )	Beschouwing van de opvolging van de aanbeveling
5	 <p>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.</p>	<p>1. De RDW heeft MT kernteams welke zich richten op een aantal belangrijke thema's waaronder voertuigveiligheid, typegoedkeuring, en voertuigdata en voertuigidentiteit.</p> <p>2. Public Affairs incl. inrichting PA Radio is geïntensiveerd.</p> <p>3. In het Strategisch Opleidingsplan ligt de focus op opleidingen met een divisie-overstijgend karakter.</p> <p>4. Uitvoeringstoetsen worden binnen de RDW meer integraal opgesteld; dit begint al bij het formuleren van de vraagstelling aan de RDW.</p>	<p>Ondanks de opvolging van de RDW zoals weergegeven in de linker kolom, is deze aanbeveling nog steeds een aandachtspunt voor de RDW.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers van de RDW geven een relatief lage score op de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de verschillende RDW-afdelingen: in het MTO van 2020 scoort de RDW op dit punt een 5,7, dit is beduidend lager dan de in het onderzoek gebruikte benchmark 'openbaar bestuur' van 6,3.</li> <li>Uit gesprekken binnen en buiten de RDW komt naar voren dat de RDW nog teveel een "divisie-eiland" is. Hoewel er verschillende acties zijn ondernomen vanuit de directie naar aanleiding van de vorige evaluatie (zie linker-kolom) lijkt de opvolging van deze aanbeveling nog niet het gewenste doel bereikt te hebben.</li> </ul>
6	 <p>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.</p>	<p>Punt niet meer actueel i.v.m. decharge aan RDW, zie tweede rapportage opvolging aanbevelingen (december 2018).</p>	<p>Niet meer van toepassing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2016 is besloten dat de eigenaar van de Berichtenbox, Logius, een nieuwe berichtenvoorziening realiseert. Daarom heeft Logius de RDW verzocht de exploitatie van de bestaande Berichtenbox te continueren tot uiterlijk 1 juli 2017. De realisatie van de nieuwe berichtenvoorziening raakte echter vertraagd. In maart 2018 heeft de RDW het beheer van de door RDW ontwikkelde Berichtenbox overdragen aan Logius.<sup>2</sup></li> </ul>

# 6. Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015 (4/4)

## Opvolging aanbevelingen uit wettelijke evaluatie 2011-2015

Tabel 12: Beschouwing van de opvolging van de aanbevelingen van de vierde wettelijke evaluatie RDW

#	Aanbeveling	Korte beschrijving opvolging RDW (cf. rapportage opvolging aanbevelingen <sup>1</sup> )	Beschouwing van de opvolging van de aanbeveling
7 	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.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jaarlijks wordt tussen IenW (DGB en DGMI) en RDW "internationale samenwerking" en rolverdeling geëvalueerd, met terugkoppeling aan Coördinatieberaad (CB).</li><li>2. Om goed te kunnen blijven opereren in internationaal verband moet de RDW zich aanpassen en/of inspelen op deze veranderende internationale omgeving.</li><li>3. Naast rapportage over internationale ontwikkelingen worden de afspraken over externe communicatie en de rolverdeling op dossierniveau inzichtelijk gemaakt.</li></ol>	<p>Ondanks de opvolging van de RDW zoals weergegeven in de linker kolom, is deze aanbeveling nog steeds een aandachtspunt voor de RDW.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Europese wetgeving is steeds meer leidend en de rol van de EU zal waarschijnlijk toenemen nu de EC overweegt het toelatingsbeleid centraal te organiseren. Wel laat de afstemming over de uit te dragen standpunten tussen RDW en IenW op Europees en mondiaal (lees VN) niveau nog te wensen over. Zo ontbreekt nog altijd een proces voor de standpuntbepaling m.b.t. (wijzigings)voorstellen in Europese en internationale wet- en regelgeving. Formele instructies worden vanuit IenW niet opgesteld en de afstemming met RDW vertoont hiaten.</li></ul>
8 	Borg de kennispositie van het ministerie van IenM ten opzichte van de RDW.	"Actie IenW"	<p>Deze aanbeveling is nog steeds een aandachtspunt en wordt herkend en erkend door verschillende IenW stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De informatie-asymmetrie IenW en RDW steeds groter, mede door roulatiesnelheid bij IenW, de beperkte juridische capaciteit bij IenW en de technische aard van de onderwerpen waar de RDW verantwoordelijk voor is. IenW erkent dit en zegt de samenwerking met kennisinstellingen zoals TNO versterkt te hebben om dit op te vangen. Ook worden detacheringen van en bij de RDW georganiseerd om het kennisniveau op peil te houden.</li></ul>

# Bijlagen



# Bijlage 1 | Kernvragen 5<sup>e</sup> wettelijke evaluatie (1/3)

*De (door IenW) geformuleerde kernvragen gaven richting voor de invulling van de hoofdthema's en zijn in de onderzoeksrapportage nader ingevuld*

Tabel 13: Kernvragen 5<sup>e</sup> wettelijke evaluatie

1 Ex post evaluatie: ontwikkeling van het functioneren van de RDW	
1.1	Zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?
1.2	Hoe hebben de bedrijfsvoering en de interne organisatie zich ontwikkeld? <ul style="list-style-type: none"><li>1.2.1 Hoe heeft het aantal taken, de productie, lasten, opbrengsten en het exploitatiesaldo zich ontwikkeld?</li><li>1.2.2 Hoe hebben de arbeidsvoorwaarden zich ontwikkeld?</li><li>1.2.3 Hoe heeft de kostendekking zich ontwikkeld?</li><li>1.2.4 Hoe hebben de reserves zich ontwikkeld? Zijn de afspraken rond de herijking van de reservesystematiek nageleefd?</li><li>1.2.5 Hoe hebben de interne organisatie en aansturing van de RDW zich ontwikkeld?</li><li>1.2.6 Heeft de RDW voldoende ingespeeld op grote veranderingen in de externe omgeving (wendbaarheid/ flexibiliteit, kostenflexibiliteit, liquiditeit, aanwending eigen vermogen, capaciteit, kennis, strengere regels verantwoording)?</li><li>1.2.7 Is het instrumentarium voor financieel beleid, planning en control, personeelsbeleid en ICT voldoende ontwikkeld?</li><li>1.2.8 Hoe heeft het systeem van kwaliteitsborging zich ontwikkeld?</li><li>1.2.9 Zijn er risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering en interne organisatie, zo ja welke?</li></ul>
1.3	Hoe heeft de doelmatigheid zich ontwikkeld? <ul style="list-style-type: none"><li>1.3.1 Wat is de gemiddelde tariefontwikkeling in de evaluatieperiode?</li><li>1.3.2 Strookt dit met de gemaakte afspraken tussen IenW en de RDW?</li><li>1.3.3 Zijn de gemaakte afspraken tussen IenW en de RDW omtrent doelmatigheid werkbaar?</li><li>1.3.4 Welke maatregelen zijn genomen voor het waarborgen van de doelmatigheid?</li></ul>
1.4	Hoe heeft de doeltreffendheid zich ontwikkeld? <ul style="list-style-type: none"><li>1.4.1 Hoe is de ontwikkeling van de kwaliteit van dienstverlening?</li><li>1.4.2 Ontwikkelt het stelsel van KPI's zich voldoende mee met de ontwikkeling van de taakuitvoering?</li><li>1.4.3 Hoe is de ontwikkeling van de klanttevredenheid?</li></ul>



# Bijlage 1 | Kernvragen 5<sup>e</sup> wettelijke evaluatie (2/3)

*De (door IenW) geformuleerde kernvragen gaven richting voor de invulling van de hoofdthema's en zijn in de onderzoeksaanpak nader ingevuld*

Tabel 13: Kernvragen 5<sup>e</sup> wettelijke evaluatie

1 Ex post evaluatie: ontwikkeling van het functioneren van de RDW	
1.4 Hoe heeft de doeltreffendheid zich ontwikkeld?	<p>1.4.4 Hoe wordt in de uitvoering en in de interactie tussen beleid/wetgeving en uitvoering het perspectief van de burger betrokken? In hoeverre is de RDW in staat om passende dienstverlening te verlenen en om, daar waar maatschappelijk gewenst, rekening te houden met individuele situaties?</p> <p>1.4.5 Hoe wordt in de interactie tussen beleid/wetgeving en uitvoering het perspectief van de burger betrokken? Is de informatievoorziening tussen IenW en de RDW in orde en zijn partijen transparant over wat zij doen?</p> <p>1.4.6 Is de RDW in staat op een effectieve manier de uitvoerbaarheid van beleid voor het voetlicht te brengen?</p> <p>1.4.7 Hoe beoordelen partijen in de omgeving het functioneren van de RDW?</p>
1.5 Hoe heeft de governance zich ontwikkeld?	<p>1.5.1 Hoe functioneert de relatie tussen de RDW en het Bureau Eigenaarsadvisering?</p> <p>1.5.2 Hoe functioneert de relatie tussen de RDW en de beleidsafdelingen (met name binnen DGMO en DGMI)?</p> <p>1.5.3 Hoe functioneert de driehoek eigenaar – opdrachtgever – opdrachtnemer? Zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk?</p> <p>1.5.4 Hoe functioneert de driehoek bij meerdere en/of externe opdrachtgevers?</p> <p>1.5.5 Hoe functioneert de driehoek bij het opdragen/aannemen van nieuwe taken?</p> <p>1.5.6 Internationaal: op welke manier wordt meerwaarde ontleend aan de zelfstandige expertrol van de RDW, 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?</p> <p>1.5.7 Is de inbreng van klanten/partners voldoende gewaarborgd?</p> <p>1.5.8 Hoe functioneert het stelsel van 'checks en balances' w.o. de raad van toezicht?</p> <p>1.5.9 Hoe verhouden de sturingsrelaties zich tot de ontwikkelingen van de kaders en de ontwikkeling van de RDW?</p> <p>1.5.10 Hoe heeft de RDW gereageerd op de COVID-19-crisis in termen van wendbaarheid, aanpassingen van de processen, financiën, etc.</p> <p>1.5.11 Hoe was hierbij de samenwerking in de driehoek (eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer)?</p>

# Bijlage 1 | Kernvragen 5<sup>e</sup> wettelijke evaluatie (3/3)

*De (door lenW) geformuleerde kernvragen gaven richting voor de invulling van de hoofdthema's en zijn in de onderzoeksaanpak nader ingevuld*

Tabel 13: Kernvragen 5<sup>e</sup> wettelijke evaluatie

2 Ex ante evaluatie: aandachtspunten voor de toekomst	
2.1	Is de RDW in staat om adequaat in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving?
	2.1.1 Heeft de RDW voldoende oog voor nieuwe ontwikkelingen (beleid, techniek, klanten, economie, maatschappij)?
	2.1.2 Heeft de RDW voldoende wendbaarheid/flexibiliteit en absorptievermogen om nieuwe ontwikkelingen op te pakken? Zijn HR en ICT daarvoor voldoende op orde? Krijgt het daarvoor ook de ruimte van het ministerie? En is hierbij sprake van een (potentieel) spanningsveld met eisen op het gebied van doelmatigheid of toenemende regels op het gebied van bijvoorbeeld control en inkoop?
	2.1.3 Is de RDW in staat om relevante zaken bij lenW (beleid en eigenaar) tijdig op de juiste agenda's te krijgen en kan de RDW voldoende invloed uitoefenen?
	2.1.4 Hoe kunnen lenW en de RDW gezamenlijk aan slagkracht winnen op maatschappelijke thema's?
	2.1.5 Is het kennisniveau (ook voor de toekomst) voldoende geborgd bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer?
	2.1.6 Dragen de aansluiting van de RDW op internationale standaardiserende en regulerende gremia, de positie die de RDW daar als expert inneemt, en de contacten met de automotieve industrie, bij aan het vroegtijdig waarnemen van ontwikkelingen en het agenderen van Nederlandse beleidswensen?
2.2	Is de rolverdeling in geval van taakopdracht van een derde duidelijk en adequaat?
	2.2.1 Hoe is de rolverdeling in geval van een (voorgenomen) taakopdracht van een ander dan het Ministerie van lenW?
	2.2.2 Zijn er verbeteringen in deze rolverdeling of de verankering daarvan mogelijk?
	2.2.3 Zijn de checks and balances met de huidige werkwijze op orde?
2.3	Hoe ontwikkelen zich de kernactiviteiten van de RDW en is de RDW hiertoe geëquipeerd?
	2.3.1 Zijn er ontwikkelingen in de kernactiviteiten waar te nemen?
	2.3.2 Zo ja, heeft de RDW zijn bedrijfsvoering adequaat op aangepast?
	2.3.3 Zijn hier risico's aan verbonden?
3 Conclusies/aanbevelingen	
3.1	Welke conclusies kunnen uit de beantwoording van bovenstaande vragen worden getrokken en welke aanbevelingen kunnen op grond hiervan worden gedaan voor de verdere ontwikkeling van de RDW en de governance?

# Bijlage 2 | Onderzoekskader doeltreffendheid

## Definitie

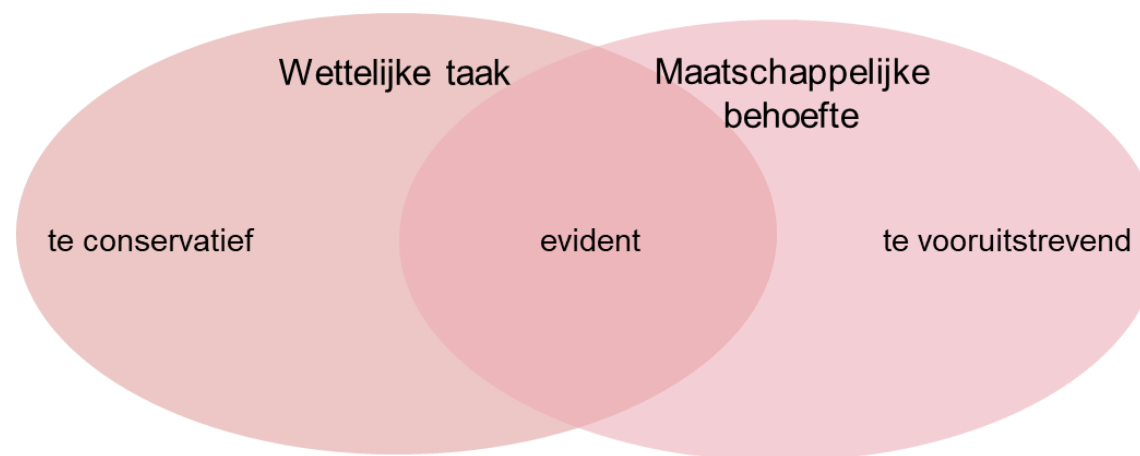
Doeltreffendheid van een organisatie gaat over de mate waarin een organisatie de in haar gestelde maatschappelijke verwachtingen (o.a. vastgelegd in de wettelijke taak, beleidsdoelstellingen) waar maakt. Dit kan in kaart gebracht worden door bv. de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening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

## Onderzoeksgebieden

#	Indicator	Analyse	Bron
1	Kwaliteit van de dienstverlening	Analyse van taakgebied.. <ul style="list-style-type: none"> <li>.. 'Toelating' op een onafhankelijke, transparante en professionele wijze gebruik wordt gemaakt van een afwegingsmodel</li> <li>.. 'Toezicht &amp; controle' de zes principes van goed toezicht toepast</li> <li>.. 'Registratie &amp; informatieverstrekking' compliant is aan de WOO, privacywetgeving en relevante ISO-certificering</li> <li>.. 'Documentafgifte' compliant is aan de WOO en WBP</li> </ul>	o.a. RDW jaarverslagen
2	Technologische innovatie (IMF)	Analyse van.. <ul style="list-style-type: none"> <li>.. de flexibiliteit en absorptievermogen om nieuwe ontwikkelingen op te pakken;</li> <li>.. de mate waarin RDW de marktontwikkelingen scherp heeft;</li> <li>.. de mate waarin het ontwikkelen van innovaties wordt gemanaged;</li> <li>.. de mate waarin RDW gebruik maakt van verkregen inzichten uit innovaties</li> </ul>	Interviews met RDW, lenW en omgevingspartners
3	Stelsel van KPI-afspraken	Analyse van de wijze waarop het stelsel van KPI-afspraken uitpakt	o.a. RDW jaarverslagen
4	Beoordeling door klanten (eindgebruikers) en omgevingspartners	Analyse van de beoordeling door klanten en omgevingspartijen m.b.t. het functioneren van de RDW	o.a. RDW jaarverslagen en interviews met ketenpartners

## Voorbeeld analyses

Figuur X: Analyse kader doeltreffendheid ontleend aan Malcom Sparrow (Harvard University)



+ Wet geeft houvast

+ Korte termijn verantwoording eenvoudig

- Wet sluit niet altijd aan op maatschappelijke behoefte

+ Meer ruimte voor aanpakken maatschappelijke problemen

+ Betere verantwoording op langere termijn

- Gebrekkige wettelijke basis

- Risico op willekeur

# Bijlage 2 | Onderzoekskader doelmatigheid

## Definitie

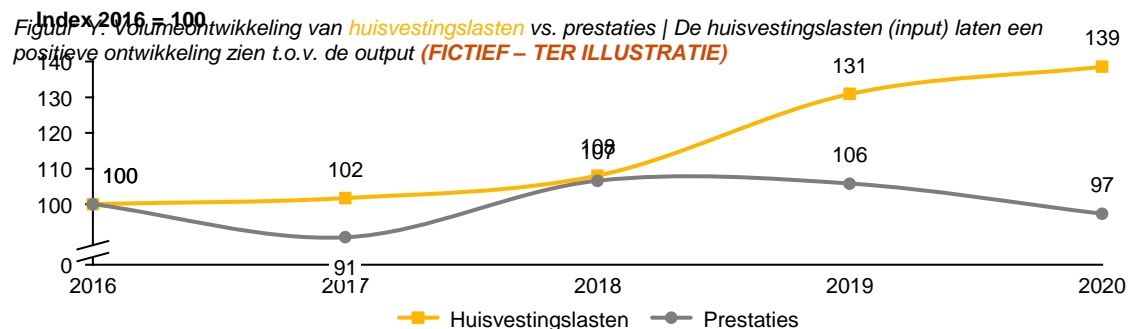
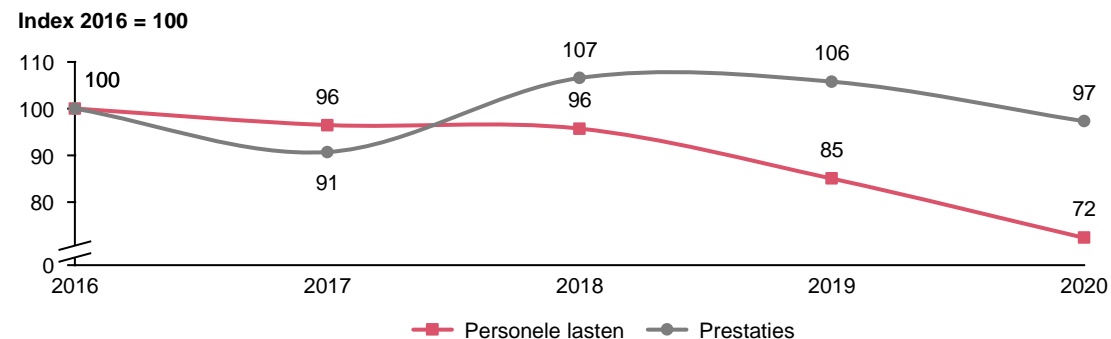
Doelmatigheid gaat over de verhouding tussen de ingezette middelen (input) en bereikte prestaties (output) van de organisatie. Een organisatie is doelmatig wanneer dezelfde prestaties tegen lagere kosten zijn gerealiseerd of wanneer meer of betere prestaties zijn geleverd tegen gelijkblijvende kosten.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

## Onderzoeksgebieden

#	Onderzoeksgebied	Analyse	Bron
1	Input: gemiddelde tarief- en kostenontwikkeling	Vergelijking met de norm	RDW jaarverslagen
2	Output: ontwikkeling prestaties	Vergelijking met voorgaande jaren en eventuele normen	RDW jaarverslagen
3	Relatie input en output	Vergelijking trendontwikkeling input met output	Interviews
4	Verskil tussen begroting en realisatie	Vergelijking begroting met realisatie	RDW jaarverslagen
5	Werkbaarheid en structurele borging afspraken lenW en RDW omtrent doelmatigheid	Analyse van werkbaarheid en borging van afspraken	Interview lenW en RDW

## Voorbeeld analyses

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



# Bijlage 2 | Onderzoekskader bedrijfsvoering en interne organisatie

## Definitie

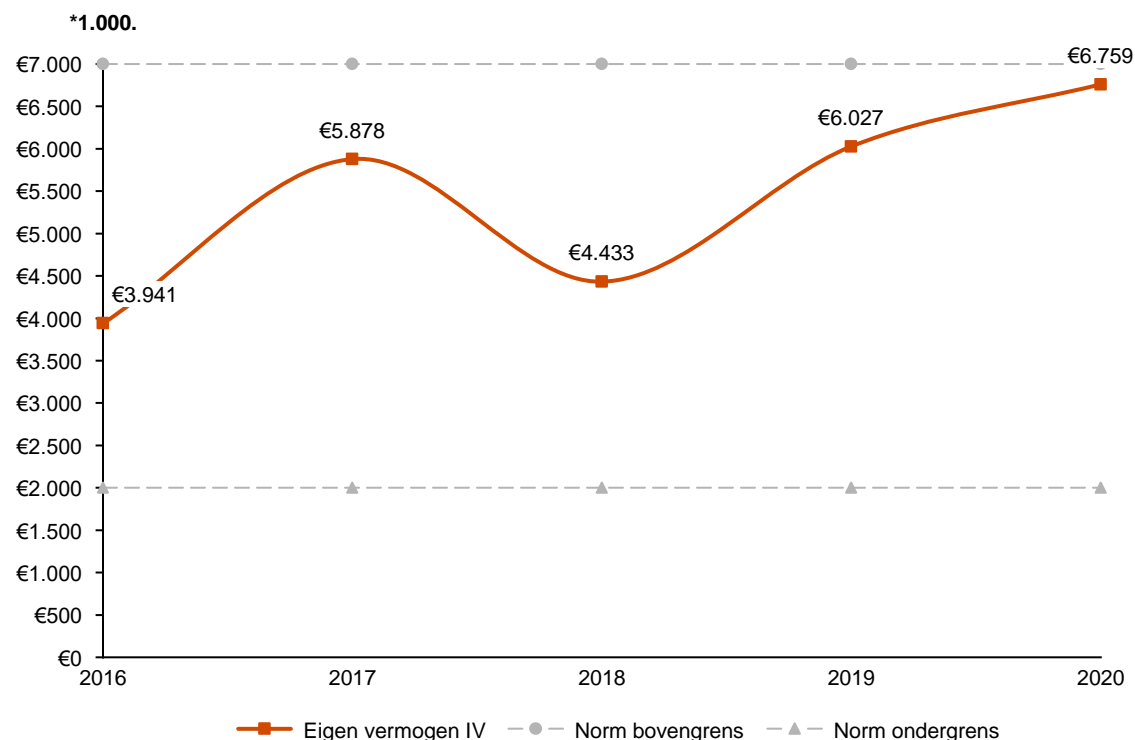
Bedrijfsvoering en interne organisatie gaat over de wijze waarop de organisatie georganiseerd is en in staat is danwel gesteld wordt om de continuïteit van dienstverlening duurzaam te borgen. Het gaat hierbij dan hoofdzakelijk om een solide financieel beleid en waarborging van de continuïteit van de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

## Onderzoeksgebieden

#	Indicator	Analyse	Bron
1	Eigen vermogen	Vergelijking met de norm	Normenkader IenW en RDW, FMB en jaarverslagen
2	Kostendekkendheid	Vergelijking met de norm	FMB
3	Baten/lasten- en exploitatiesaldo	Analyse van de mate waarin de baten/lasten inzichtelijk en traceerbaar is en een causaal verband bevat	RDW jaarverslagen
4	ICT & huisvesting	Analyse van .. - ..kostenontwikkeling ICT - .. huisvesting; compliance aan WOO - .. kwaliteit interne procedures m.b.t. ICT - .. mate waarin RDW inspeelt op veranderingen	AOS Studley; WOO; BIT-toetsen
5	HRM	Analyse van o.a. ziekteverzuim, ontwikkeling arbeidsvoorwaarden, gemiddelde productiviteit en medewerkerstevredenheid	o.a. RDW jaarverslagen en FMB
6	Kwaliteitsborging	Analyse van kwaliteit intern kwaliteitssysteem in termen van contact van SeO met omgevingspartners en analyse van vertaling, gebruik en monitoring KPI's	RDW jaarverslagen
7	Risico's	Analyse van wijze van kwantificeren van risico's en de toereikendheid van instrumentarium	FMB 2016 - 2020

## Voorbeeld analyses

Figuur X: De structurele reserveringen nemen over de jaren 2016 – 2020 toe maar blijven binnen de norm (prijsspeil 2020) (FICTIEF – TER ILLUSTRATIE)





# Bijlage 2 | Onderzoekskader governance

## Definitie

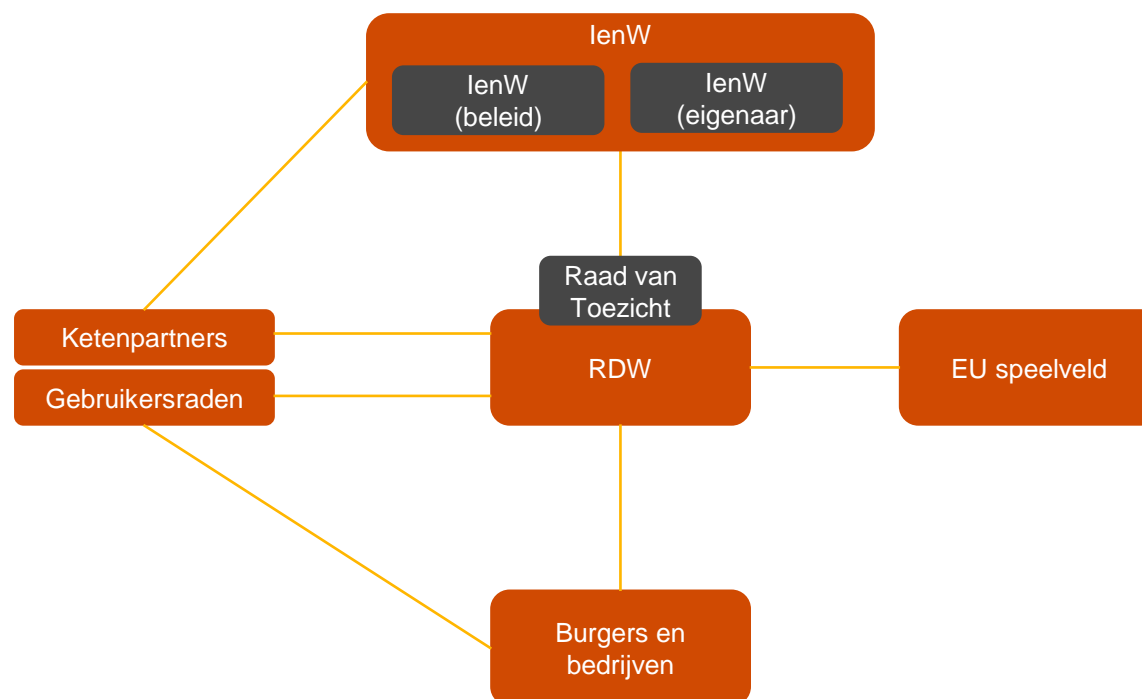
Governance gaat over de 'checks and balances' van de organisatie. In een democratische rechtstaat kan er geen sprake zijn van macht zonder tegenmacht. Analyse van de governance van een organisatie richt zich dan ook op de vraag of de verschillende rollen die invulling geven aan de macht/tegenmacht aanwezig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

## Onderzoeksgebieden

#	Indicator	Analyse	Bron
1	Interne governance RDW	Analyse van wijze van rolinvulling door de directie, het MT, de RvT en de OR	Management-contracten RDW
2	Relatie en interactie RDW en team BEA	Analyse van.. <ul style="list-style-type: none"> <li>..frequentie en borging van overleg met lenW/Bureau Eigenaarsadvisering;</li> <li>.. verantwoordelijkheidsverdeling vs. de wettelijke bepalingen</li> <li>.. de wijze waarop RDW als zbo te maken krijgt met de vier rollen van lenW</li> </ul>	o.a. documentatie omtrent 'checks and balances' als het Directiereglement RDW en Toezichtsplannen
3	Relatie en interactie RDW met (beleidsafdelingen van) lenW binnen driehoek	Analyse van.. <ul style="list-style-type: none"> <li>..de congruentie tussen formele rol en wettelijke taken van RDW vs. ambities van RDW en de feitelijke situatie</li> <li>..congruentie tussen organisatorische en beleidsmatige scheiding lenW – RDW</li> <li>.. de mate van gezamenlijkheid in de visie</li> <li>..de wijze van invulling van de beleidsrol door lenW en de ruimte voor inbreng van de RDW</li> <li>.. de wijze waarop relevante omgevingspartners betrokken worden bij strategievorming, taakuitvoering en verantwoording</li> </ul>	o.a. beleidsregels en regeling sturing van toezicht op de dienst Wegverkeer; Instellingswet RDW; Eigenaarsvisie op zbo's; uitvoeringstoetsen
4	Meerwaarde zelfstandige rol RDW in internationaal perspectief	Analyse van het verloop van de afstemming en rolverdeling in Brussel, de mate van gezamenlijkheid van visie en de bijdrage van het internationale netwerk van RDW aan beleidsinzet van Nederland binnen EU	Interviews met internationale stakeholders
5	Planning- en controlcyclus	Analyse van de mate waarin 'bedreigende' factoren toereikend worden gemanaged aan de hand van risicomanagement	Accountants-rapportages; risicoparagraaf; normenkaders

## Voorbeeld analyses

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



# Bijlage 2 | Onderzoekskader aandachtspunten voor de toekomst

## Definitie

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

## Onderzoeksgebieden

#	Indicator	Resultaat analyse	Bron
1	Oog voor nieuwe ontwikkelingen op de vier taakgebieden RDW	Analyse van de mate waarin RDW nieuwe ontwikkelingen op de taakgebieden met betrekking tot regelgeving en standaarden scherp heeft	Interviews; relevante strategiedocument en; jaarverslagen; jaarbrieven
2	Werk aan Uitvoering	Analyse van de mate waarin RDW de handelingsperspectieven van Werk aan Uitvoering oppakt en actief incorporeert in de eigen processen	Relevante strategiedocument en; jaarverslagen; jaarbrieven, interviews
3	Technologische innovatie (IMF)	Analyse van.. <ul style="list-style-type: none"> <li>.. de flexibiliteit en absorptievermogen om nieuwe ontwikkelingen op te gaan pakken;</li> <li>.. de mate waarin RDW de marktontwikkelingen scherp zal monitoren;</li> <li>.. de mate waarin het ontwikkelen van innovaties gemanaged zal worden;</li> <li>.. de mate waarin RDW gebruik gaat maken van verkregen inzichten uit innovaties</li> </ul>	Interviews RDW, lenW en omgevingspartners

## Voorbeeld analyses

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

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

# Bijlage 2 | Kernvragen uit Plan van Aanpak IenW (1/3)

*Aan de basis van het onderzoekskader ligt het Plan van Aanpak zoals opgesteld door IenW*

## 1. Ex Post evaluatie: ontwikkeling van het functioneren van de RDW

---

### 1.1 Zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?

### 1.2 Hoe hebben de bedrijfsvoering en de interne organisatie zich ontwikkeld?

1.2.1 Hoe heeft het aantal taken, de productie, lasten, opbrengsten en het exploitatiesaldo zich ontwikkeld?

1.2.2 Hoe hebben de arbeidsvoorwaarden zich ontwikkeld?

1.2.3 Hoe heeft de kostendekking zich ontwikkeld?

1.2.4 Hoe hebben de reserves zich ontwikkeld? Zijn de afspraken rond de herijking van de reservesystematiek nageleefd?

1.2.5 Hoe hebben de interne organisatie en aansturing van de RDW zich ontwikkeld?

1.2.6 Heeft de RDW voldoende ingespeeld op grote veranderingen in de externe omgeving (wendbaarheid/ flexibiliteit, kostenflexibiliteit, liquiditeit, aanwending eigen vermogen, capaciteit, kennis, strengere regels verantwoording)?

1.2.7 Is het instrumentarium voor financieel beleid, planning en control, personeelsbeleid en ICT voldoende ontwikkeld?

1.2.8 Hoe heeft het systeem van kwaliteitsborging zich ontwikkeld?

1.2.9 Zijn er risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering en interne organisatie, zo ja welke?

### 1.3 Hoe heeft de doelmatigheid zich ontwikkeld?

1.3.1 Wat is de gemiddelde tariefontwikkeling in de evaluatieperiode?

1.3.2 Strookt dit met de gemaakte afspraken tussen IenW en de RDW?

1.3.3 Zijn de gemaakte afspraken tussen IenW en de RDW omtrent doelmatigheid werkbaar?

1.3.4 Welke maatregelen zijn genomen voor het waarborgen van de doelmatigheid?

### 1.4 Hoe heeft de doeltreffendheid zich ontwikkeld?

1.4.1 Hoe is de ontwikkeling van de kwaliteit van dienstverlening?

1.4.2 Ontwikkelt het stelsel van KPI's zich voldoende mee met de ontwikkeling van de taakuitvoering?

1.4.3 Hoe is de ontwikkeling van de klanttevredenheid?

1.4.4 Hoe wordt in de uitvoering en in de interactie tussen beleid/wetgeving en uitvoering het perspectief van de burger betrokken? In hoeverre is de RDW in staat om passende dienstverlening te verlenen en om, daar waar maatschappelijk gewenst, rekening te houden met individuele situaties?

# Bijlage 2 | Kernvragen uit Plan van Aanpak IenW (2/3)

*Aan de basis van het onderzoekskader ligt het Plan van Aanpak zoals opgesteld door IenW*

## 1. Ex Post evaluatie: ontwikkeling van het functioneren van de RDW

---

1.4.5 Hoe wordt in de interactie tussen beleid/wetgeving en uitvoering het perspectief van de burger betrokken? Is de informatievoorziening tussen IenW en de RDW in orde en zijn partijen transparant over wat zij doen?

1.4.6 Is de RDW in staat op een effectieve manier de uitvoerbaarheid van beleid voor het voetlicht te brengen?

1.4.7 Hoe beoordelen partijen in de omgeving het functioneren van de RDW?

### 1.5 Hoe heeft de governance zich ontwikkeld?

1.5.1 Hoe functioneert de relatie tussen de RDW en het Bureau Eigenaarsadviesing?

1.5.2 Hoe functioneert de relatie tussen de RDW en de beleidsafdelingen (met name binnen DGMo en DGMI)?

1.5.3 Hoe functioneert de driehoek eigenaar – opdrachtgever – opdrachtnemer? Zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk?

1.5.4 Hoe functioneert de driehoek bij meerdere en/of externe opdrachtgevers?

1.5.5 Hoe functioneert de driehoek bij het opdragen/aannemen van nieuwe taken?

1.5.6 Internationaal: op welke manier wordt meerwaarde ontleend aan de zelfstandige expertrol van de RDW, 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?

1.5.7 Is de inbreng van klanten/partners voldoende gewaarborgd?

1.5.8 Hoe functioneert het stelsel van 'checks en balances' w.o. de raad van toezicht?

1.5.9 Hoe verhouden de sturingsrelaties zich tot de ontwikkelingen van de kaders en de ontwikkeling van de RDW?

1.5.10 Hoe heeft de RDW gereageerd op de COVID-19-crisis in termen van wendbaarheid, aanpassingen van de processen, financiën, etc.

1.5.11 Hoe was hierbij de samenwerking in de driehoek (eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer)?

# Bijlage 2 | Kernvragen uit Plan van Aanpak IenW (3/3)

*Aan de basis van het onderzoekskader ligt het Plan van Aanpak zoals opgesteld door IenW*

## 2. Ex ante evaluatie: aandachtspunten voor de toekomst en 3. Conclusies / Aanbevelingen

### 2.1 Is de RDW in staat om adequaat in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving?

2.1.1 Heeft de RDW voldoende oog voor nieuwe ontwikkelingen (beleid, techniek, klanten, economie, maatschappij)?

2.1.2 Heeft de RDW voldoende wendbaarheid/flexibiliteit en absorptievermogen om nieuwe ontwikkelingen op te pakken? Zijn HR en ICT daarvoor voldoende op orde? Krijgt het daarvoor ook de ruimte van het ministerie? En is hierbij sprake van een (potentieel) spanningsveld met eisen op het gebied van doelmatigheid of toenemende regels op het gebied van bijvoorbeeld control en inkoop?

2.1.3 Is de RDW in staat om relevante zaken bij IenW (beleid en eigenaar) tijdig op de juiste agenda's te krijgen en kan de RDW voldoende invloed uitoefenen?

2.1.4 Hoe kunnen IenW en de RDW gezamenlijk aan slagkracht winnen op maatschappelijke thema's?

2.1.5 Is het kennisniveau (ook voor de toekomst) voldoende geborgd bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer?

2.1.6 Dragen de aansluiting van de RDW op internationale standaardiserende en regulerende gremia, de positie die de RDW daar als expert inneemt, en de contacten met de automotive industrie, bij aan het vroegtijdig waarnemen van ontwikkelingen en het agenderen van Nederlandse beleidswensen?

### 2.2 Is de rolverdeling in geval van taakopdracht van een derde duidelijk en adequaat?

2.2.1 Hoe is de rolverdeling in geval van een (voorgenomen) taakopdracht van een ander dan het Ministerie van IenW?

2.2.2 Zijn er verbeteringen in deze rolverdeling of de verankering daarvan mogelijk?

2.2.3 Zijn de checks and balances met de huidige werkwijze op orde?

### 2.3 Hoe ontwikkelen zich de kernactiviteiten van de RDW en is de RDW hiertoe geëquipeerd?

2.3.1 Zijn er ontwikkelingen in de kernactiviteiten waar te nemen?

2.3.2 Zo ja, heeft de RDW zijn bedrijfsvoering adequaat op aangepast?

2.3.3 Zijn hier risico's aan verbonden?

## 3 Conclusies/aanbevelingen

3.1 Welke conclusies kunnen uit de beantwoording van bovenstaande vragen worden getrokken en welke aanbevelingen kunnen op grond hiervan worden gedaan voor de verdere ontwikkeling van de RDW en de governance?



# Bijlage 3 | Overzicht van de interviews

Tabel 16: Overzicht van de gehouden interviews

#	Organisatie / Afdeling	Datum	#	Organisatie / Afdeling	Datum
1.	RDW Ondernemingsraad	13 oktober 2021	22.	VCA	22 oktober 2021
2.	RDW Directie	13 oktober 2021	23.	DG Mobiliteit	29 oktober 2021
3.	RDW Relatiemanagement	13 oktober 2021	24.	IenW/DG Mobiliteit	29 oktober 2021
4.	RDW Communicatie	13 oktober 2021	25.	IenW/HBJZ	1 november 2021
5.	RDW HR	13 oktober 2021	26.	IenW/Smart Mobility	2 november 2021
6.	RDW JBZ	13 oktober 2021	27.	IenW/VWH	2 november 2021
7.	RDW Risk, Compliance, Audit	13 oktober 2021	28.	IenW/directie Luchtvaart	2 november 2021
8.	RDW RvT/Audit Committee	14 oktober 2021	29.	Providers VWE	2 november 2021
9.	RDW T&B	14 oktober 2021	30.	IenW/Duurzaamheid	4 november 2021
10.	RDW F&C	14 oktober 2021	31.	IenW/BEA	4 november 2021
11.	RDW VRT	14 oktober 2021	32.	BOVAG	8 november 2021
12.	RDW R&I	15 oktober 2021	33.	Traficom	8 november 2021
13.	RDW ICT	15 oktober 2021	34.	CJIB	8 november 2021
14.	RDW Directie	15 oktober 2021	35.	De politie	9 november 2021
15.	RDW Strategie en Omgeving	18 oktober 2021	36.	CBR	10 november 2021
16.	Verbond van Zekeraars	20 oktober 2021	37.	RAI/ANWB	10 november 2021
17.	OM	20 oktober 2021	38.	TNO	10 november 2021
18.	AAMVA	20 oktober 2021	39.	Cumela	11 november 2021
19.	SHVP	21 oktober 2021	40.	BZK	12 november 2021
20.	TLN	21 oktober 2021	41.	SG IenW	17 november 2021
21.	Belastingdienst	22 oktober 2021			

# Bijlage 4 | Gebruikte indicatoren

## Prestaties vs. lasten

Tabel 14: Gebruikte indicatoren voor het bepalen van de prestaties van de RDW (zie grijze lijn van Figuur 6)

Taak	Indicatoren <sup>1</sup>	Weging <sup>2</sup>
Typegoedkeuringen	# typegoedkeuringen	11%
Ontheffingen	# ontheffingen	2%
Erkenningenregelingen	# afmeldingen, # steekproeven	19%
Periodieke keuringen	# periodieke keuringen	2%
Kentekenonderzoeken	# inrichtingskeuringen, #kentekenonderzoeken	11%
Informatieverstrekking	# betaalde informatieverstrekking (geen overheid), # terugroepacties, gebruik internet	2%
Afgifte rijbewijzen	# rijbewijzen	10%
Afgifte documenten	# tenaamstellingen, # kentekencards, # registratie snelle motorboten, # inschrijvingen, # onbetaalde informatieverstrekking (overheid)	44%

# Bijlage 5 | KPI's 'Best mogelijke klantbeleving'

De normen van de KPI's aangaande de 'Best mogelijke klantbeleving' zijn allen voor ieder jaar (2016-2020) behaald.

Tabel 15: KPI's 'Best mogelijke klantbeleving'

Klantbeleving	Norm	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Kentekenonderzoek</b>	<b>Gem. doorlooptijd &lt;72 uur</b>	60,03	54,55	52,75	30,39	29,82
<b>Ontheffingen</b>	<b>Gem. Doorlooptijd (dagen)</b>					
Incidentele ontheffingen	• 2 dagen	• 1,04	• 1,45	• 1,31	• 1,57	• 1,69
Incidentele ontheffingen	• 4 dagen	• 2,83	• 3,18	• 2,72	• 2,92	• 2,31
Incidentele ontheffingen	• 5 dagen	• 4,25	• 4,6	• 4,24	• 4,69	• 3,91
Jaarontheffingen	• 5 dagen	• 1,32	• 1,04	• 0,32	• 0,02	• 0,04
<b>Afgifte kentekencard</b>	<b>90% binnen 1 werkdag</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Afgifte rijbewijscards</b>	<b>90% binnen 1 werkdag</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Beantwoording brieven</b>	<b>90% binnen 5 werkdagen</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Beantwoording e-mails</b>	<b>Binnen 3 werkdagen</b>	0,6 (dagen)	0,7 (dagen)	0,9 (dagen)	0,9 (dagen)	0,9 (dagen)
<b>Wachttijd gesprekken</b>	<b>80% van calls binnen 30 sec. aangenomen</b>	80%	80%	81%	81%	81%
<b>Kwaliteit klantcontactcentrum</b>	<b>ITO--certificaat</b>	✓	✓	✓	ISO-certificaat	ISO-certificaat
<b>Klachtenafhandeling</b>	<b>100% &lt; 6 weken</b>	96%	97%	97%	98%	100%

# Bijlage 6 | Bronnenlijst (1/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
Derde evaluatie verzelfstandiging RDW	PwC	20 januari 2011
Vierde wettelijke evaluatie Dienst Wegverkeer (RDW)	Andersson Elffers Felix	24 oktober 2016
Opvolging aanbevelingen AEF ealuatie functioneren RDW – 1 <sup>e</sup> rapportage	RDW	Mei 2017
Opvolging aanbevelingen AEF ealuatie functioneren RDW – 2 <sup>e</sup> rapportage	RDW	December 2018
Opvolging aanbevelingen AEF ealuatie functioneren RDW – 3 <sup>e</sup> rapportage	RDW	September 2020
Implementatie wet Markt en Overheid	Ministerie van Infrastructuur en milieu	10 juli 2013
Implementatie Wet Markt en Overheid	RDW	17 juni 2013
Code Goed Bestuurlijk Politieke Dienstverleners	Handvestgroep Publiek Verantwoorden	November 2015
Het RDW Uitvoeringstoets Proces in 9 stappen	RDW	n.b.
Wegenverkeerswet 1994	Ministerie van Justitie	30 juni 1994
Eigenaarsvisie IenW Synergie in de driehoek <i>Versterken en verstevigen</i>	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	November 2018
Handvest Publieke Verantwoording	RDW	n.b.
Kaderwet Zelfstandige Bestuursorganen	Ministerie van Justitie	30 november 2016
Goedkeuringsbrieven RDW jaarverslagen voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019, 2020	Ministerie van Infrastructuur en Milieu/Waterstaat	2017-2021
Jaarverslagen integriteit RDW voor jaren 2017, 2018-2019 (één verslag), 2020	RDW	2018-2021
OR jaarverslagen RDW voor jaren 2016, , 2017, 2018, 2019, 2020	RDW	2017-2021
Verkort jaarverslag RDW voor jaren 2016, 2018, 2019, 2020	RDW	2018-2021

# Bijlage 6 | Bronnenlijst (2/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
Wettelijke jaarverslagen voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019, 2020	RDW	2017-2021
Sociaal jaarverslagen RDW voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019, 2020	RDW	2017-2021
Klachtenregeling RDW	RDW	1 januari 2007
Klachten RDW voor Q2 2016, Q3 2017, Q1 2018, Q2 2019, Q3 2020	RDW	2017-2021
Financieel meerjaren beleidsplannen RDW (inclusief aanbiedingen, goedkeuringen en bijlagen) voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022	RDW	2015-2021
ITO Certificering 2016	Stichting ITO	11 mei 2017
Campagne-effectmeting Tellerfraude	Markteffect	December 2016
WAM- en APK brieven zetten merendeel van de voertuigbezitters aan tot actie	IPSOS	7 juli 2016
Ambtenaren en politici over de RDW	Ergo	April 2019
Actiepunten n.a.v. MT Special Imgo onder ambtenaren/politici	RDW	9 oktober 2019
Aanbieding MT RDW actiememo RDW imago onder ambtenaren en politici	RDW	30 oktober 2019
Onderzoek tijdelijke importprocedure onder erkenninghouders	R en M Matrix	22 maart 2020
Rapportage telefoon kwaliteit analyse	Quality Support	December 2019
DAR en MK gebruikersonderzoek	Valtech	5 november 2019
Adviesrapport Klantreis erkenninghouders	Centric	2017
Journalisten over de RDW	Ergo	April 2021
Een nieuw ontwerp voor het RDW klantonderzoek: Uniform, Flexibel en Actiegericht	Ipsos	18 april 2018



# Bijlage 6 | Bronnenlijst (3/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
Jaarplan klantonderzoek 2021	RDW	17 februari 2021
RDW in de media 2016-2020	OBI4WAN	n.b.
Auditverslag RDW ISO 17295-1	Lloyd's Register	Oktober 2019
Onderzoek RDWijzer Rapportage	R en M Matrix	10 september 2018
Imago Onderzoek RDW	R en M Matrix	21 januari 2019
Lezersonderzoek APK Keurmeester	R en M Matrix	26 april 2019
Lezersonderzoek Katalysator 2017	R en M Matrix	6 maart 2017
Klantonderzoek afd. Beoordeling tevredenheid en aanrijtijden	R en M Matrix	11 december 2019
Directiereglement RDW 2019	RDW	2019
Regeling Financieel Mandaat RDW	RDW	15 december 2016
Mandaatregeling Bestuurlijk RDW	JBZ	1 december 2018
Mandaat- en Volmachtregeling Rechtspositionele bevoegdheden RDW	RDW	31 december 2019
Raad van Toezicht RDW	RDW	n.b.
RDW Personeelshandboek	RDW	n.b.
RDW Leiderschapsprofiel	RDW	n.b.
Formulier verslag functioneringsgesprek	RDW	2016
(Strategische) Opleidingsplannen voor jaren 2017, 2018, 2019, 2020, 2021	RDW	2017-2020

# Bijlage 6 | Bronnenlijst (4/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
HR strategieën voor jaren 2012-2017, 2018-2020 en 2020-2022	RDW	2021 - 2021
Leiderschapsontwikkeling bij de RDW	RDW	2020
Visie op leren en ontwikkelen	RDW	14 december 2020
Jaarcijfers opleidingen voor jaren 2018, 2019 en 2020	RDW	2019-2021
Strategische Personeelsplannen voor jaren 2016, 2018	RDW	2015, 2017
Tools voor medewerkers RDW	RDW	2018
Onderzoek World-class Workplace	RDW	2020
Medewerkersonderzoek	RDW	28 oktober 2020
Dechargeverslag medewerkersonderzoek RDW	RDW	28 september 2016
Arbeidsvoorwaardenakkoord CAO RDW 2018-2020	RDW	17 september 2018
CAO RDW 2020-2021	RDW	2020
Medewerkersonderzoek	Effectory	Januari 2020
Jaarbrief van IenM/IenW aan RDW voor jaren 2016 t/m 2020	Minister van Infrastructuur en Milieu/Waterstaat	2016-2020
Beleidsregels sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer	Minister van Infrastructuur en Milieu	Geldend van 01-01-2013 t/m heden
Regeling sturing van en toezicht op de Dienst Wegverkeer	Minister van Infrastructuur en Milieu	Geldend van 01-01-2013 t/m heden
Herziening overlegstructuur DGMO – RDW	RDW	6 mei 2021
Prinsjesdagbrieven RDW voor jaren 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020	RDW	2015 - 2020

# Bijlage 6 | Bronnenlijst (5/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
RDW Strategiedocument 2021-2025	RDW	2020
Afwegingsmodel inclusief fiscale toets	RDW	n.b.
Afwegingsmodel visie en strategie	RDW	10 juli 2019
Visie en strategietraject	RDW	16 januari 2017
Implementatieplan RDW strategie	RDW	2018
B nota MT Monitoring Signposts en RDW top 10 2018-Q1-Q2 v0.9	RDW	September 2018
Strategiehuis en agenda	RDW	2019
Visie RDW vierluik	RDW	2017
Veranderagenda	RDW	2020
RDW externe strategie	RDW	2015
RDW Leiderschapsprofiel	RDW	n.b.
Strategiehuis	RDW	n.b.
Strategische planning per doelgroep	RDW	2019
Trendanalyse RDW	KPMG	6 december 2018
Eindbeeld update transitiepaden	RDW	n.b.
RDW Trendspecial 2019	RDW	n.b.
Herijking trends eindrapportage	RDW	26 juni 2019

# Bijlage 6 | Bronnenlijst (6/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
Assurance-rapportage BKR- en CRB-audit	KPMG	25 februari 2021
Verslag van bevindingen RDW 2017, 2018, 2019, 2020	KPMG	2018-2021
Assurance-rapportage BKR- CRB-audit voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019	KPMG	2017-2020
Kostendekkendheid Nacalculatie 2016	RDW	n.b.
Uitvoeringstoetsen RDW voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019, 2020	RDW	2016-2020
Oplevering UT Droneregister 1.1	RDW	15 mei 2020
Oplevering UT RDE Verordening	RDW	21 december 2020
Uitvoeringstoets Vrachtwagenheffing tolheffers- en aanvullende taken concept	RDW	26 januari 2021
Uitvoeringstoets Vrachtwagenheffing	RDW	31 oktober 2019
Uitvoeringstoets Protection of vehicle against cyberattacks JBC	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	5 juli 2021
Minutes & Action items EReg General Meeting & Annual Conference voor Jaren 2016, 2017, 2018, 2019	Ereg	2016-2019
Report Eucaris General Assembly final voor jaren 2016, 2017, 2018, 2019	Eucaris	2016-2019
Draft Report EUCARIS General Assembly 2020 v0.9	Eucaris	2020
Verslag COEB Radio	RDW	12 juni 2017
PA Kalender - Nationaal 2020	RDW	25 juni 2020
Handout MT RDW ter voorbereiding op special Voertuigveiligheid	RDW	n.b.
PA Fiche Wetgeving GDI WOB implementatie PSI en WOO	n.b.	n.b.

# Bijlage 6 | Bronnenlijst (7/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
PA Radio - 2020 boodschap v 1.0 PA team	n.b.	n.b.
woordvoeringslijn t.b.v. PA in MT	n.b.	n.b.
Position paper rol van de RDW in domein van verkeersveiligheid versie 1.2	RDW	n.b.
NPD _ Webinars 5 en 6 oktober van netwerkcongresreeks _ Meld je aan	Netwerk van Publieke Dienstverleners	n.b.
Verschillende domeinnota's, ketennotities, omgevingsnotities, convenanten	RDW	2016-2020
RDW Benchmark over 2016	Rijksbrede Benckmark Groep	Juni 2017
RDW Benchmark over 2017	Rijksbrede Benckmark Groep	Mei 2018
RDW Benchmark over 2018	Rijksbrede Benckmark Groep	18-04-2019
RDW Benchmark over 2019	Rijksbrede Benckmark Groep	n.b.
P&C cycli RDW voor jaren 2017 t/m 2020	RDW	n.b.
Analyse voorspelbaarheid prognosemodellen RDW	PwC	30 augustus 2021
Nota werklasantwikkeling FMB 2019 vs FMB 2018	RDW	4 oktober 2018
Nota werklasantwikkeling FMB 2020 vs FMB 2019	RDW	5 november 2019
Nota werklasantwikkeling FMB 2021 vs FMB 2020	RDW	28 oktober 2020
Nota Governance realisatiefase TTH v10(742375.1)	RDW	26 oktober 2021
vakinhoudelijke opleidingen	RDW	11 november 2021
FMB 2022-2026 I&W 20210930	RDW	30 september 2021
FMB 2021-2025 I&W	RDW	September 2020



# Bijlage 6 | Bronnenlijst (8/8)

Tabel 16: Bronnenlijst

Naam	Auteur	Datum
kosten en fte (RBB cijfers) periode 2016_2020	Rijksbrede Benchmark	25 oktober 2021
Bijlage VI Tarieven Rvt FMB2020 tarieven v20190902 v1	RDW	2 september 2019
Gerealiseerde verbeteringen dienstverlening T&B	RDW	n.b.
Jaarverslag Integriteit RDW 2017	RDW	Juni 2018
Jaarverslag Integriteit RDW 2018-2019	RDW	December 2019
Jaarverslag Integriteit RDW 2020	RDW	April 2020
ict_variabele en uitbesteedwerk KPi kosten	KPMG	27 oktober 2021
Technisch onderzoek Stint	TNO	12 december 2018
Ontwikkelingen opleiden TB	RDW	n.b.
ITOB Benchmark 2018	Gartner	3 april 2019
Overleg publieke taakverdeling vrachtwagenheffing	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	3 december 2019
Driehoeksoverleg VWH-TTH	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	17 maart 2021
Driehoeksoverleg VWH-TTH	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	2 april 2021
Driehoeksoverleg VWH-TTH	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	16 juli 2021
Vijfhoeksoverleg publieke taakverdeling vrachtwagenheffing	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	3 mei 2019
Terugkoppeling driehoek	Minister van Infrastructuur en Waterstaat	14 oktober 2020