

**CBR**

**Jaarverslag 2023**

## Inhoudsopgave

Directieverslag .....	4
1. Voorwoord.....	4
2. Tijdlijn .....	5
3. Kerncijfers.....	6
4. Missie, visie en strategie .....	7
4.1 Inleiding.....	7
4.2 Missie .....	7
4.3 Visie .....	7
4.4 Strategische koers.....	7
4.5 Kerntaken.....	7
4.6 MVO .....	8
5. De klant en onze dienstverlening.....	9
5.1 Rijbewijs halen particulier .....	9
5.2 Rijbewijs halen professionals.....	14
5.3 Rijbewijs houden .....	16
5.4 Service en klantcontact .....	19
5.5 Examenfraude.....	24
6. Onze bredere bijdrage aan de verkeersveiligheid.....	25
6.1 Advies Roemer en implementatie.....	25
6.2 Research en development.....	26
6.3 Een bredere blik en rol .....	26
7. Fundamenten van de organisatie.....	28
7.1 De mensen van het CBR.....	28
7.2 Informatievoorziening (IV).....	29
7.3 Huisvesting en inkoop .....	30
8. Governance .....	32
8.1 Raad van Toezicht .....	32
8.2 Ondernemingsraad .....	33
8.3 Gebruikersraad .....	34
8.4 Taken en bevoegdheden van de diverse partijen .....	34
9. CBR In Control Statement 2023 .....	36
9.1 Strategie en uitvoering.....	36
9.2 Interne beheersmaatregelen .....	36
9.3 Risico's onder de aandacht van het bestuur .....	37
9.4 Operatie.....	37
9.5 Compliance.....	38
10. Financiële resultaten en vooruitzichten.....	41
10.1 Tariefontwikkeling 2023.....	41
10.2 Opbrengsten .....	41
10.3 Kosten.....	44
10.4 Afschrijvingskosten .....	46
10.5 Overige bedrijfskosten.....	46
10.6 Resultaat en eigen vermogen .....	46
10.7 Begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen en VMR ministerie IenW .....	47
10.8 Investeringen .....	50

10.9	Treasury.....	50
10.10	Financiële instrumenten.....	51
10.11	Vooruitzichten voor 2024.....	51
11.	Jaarrekening 2023.....	53

# Directieverslag

## 1. Voorwoord

2023 was in vele opzichten een goed jaar. Ondanks dat de reserveringstermijnen voor de praktijkexamens nog altijd te hoog waren als gevolg van de corona-lockdowns in 2020 en 2021, zagen we dat alle maatregelen en inspanningen om deze verder omlaag te brengen vruchten afwierpen. Door overwerk, de inzet van gepensioneerden, maar vooral het volcontinu werven en opleiden van nieuwe examinatoren liepen de wachttijden steeds verder terug. Doordat rijsscholen tijdig het eerste examen reserveren en er vanuit het CBR bewust op is gestuurd om de reserveringstermijnen voor herexamens zo laag mogelijk te houden, bleef de negatieve impact voor kandidaten zo beperkt mogelijk. In 2024 blijft het verder terugdringen van de reserveringstermijnen een topprioriteit en de verwachting is dat deze in de loop van het jaar weer richting de reguliere niveaus zullen bewegen.

Daarnaast was 2023 vooral een jaar waarin we hebben gebouwd. Eind 2021 publiceerden we onze Strategische Koers 2026. Kern daarvan is dat we de omslag willen maken van uitvoerder naar publieke dienstverlener. Inmiddels zijn we een paar jaar op weg om hier invulling aan te geven en krijgt een en andere steeds meer handen en voeten. En dat zien we ook terug in de tevredenheid van klanten met onze dienstverlening, die op verschillende punten dit jaar is gestegen. Een belangrijk element van onze koers is dat we de behoeftes en wensen van onze klanten als uitgangspunt nemen bij de inrichting van onze dienstverlening. Zo is in 2023 onder andere de online dienstverlening verder verbeterd. Denk aan het volledig digitaliseren van alle aanvraagformulieren voor de beroepsmatige examens, betere ondersteuning bij het invullen van de gezondheidsverklaring, de introductie van chat met een medewerker en het verbeteren van de toegankelijkheid voor mensen met een beperking. Het versterken van de digitale dienstverlening gaat overigens hand in hand met het in stand houden en versterken van de niet digitale route. Het aantal mensen dat niet digivaardig is, is nog altijd groot en het past bij een publieke dienstverlener dat de toegankelijkheid ook voor deze groep gewaarborgd blijft. Daarnaast zag in 2023 het nieuwe Expertisecentrum Klant & Communicatie het levenslicht. Dit onderdeel werkt samen met de collega's in de frontlinie van onze dienstverlening aan het continu verbeteren van onze dienstverlening.

Een tweede belangrijke element in de transitie van uitvoerder naar publieke dienstverlener is dat we een bredere bijdrage willen leveren aan de verkeersveiligheid. Dit betekent dat we naast het streven naar een excellente dienstverlening focus houden op de wereld om ons heen. Mobiliteit verandert in rap tempo en om ook in de toekomst relevant te blijven zullen we ons daar tijdig op aan moeten passen. In het afgelopen jaar hebben we op tal van terreinen vernieuwingen doorgevoerd, studies gedaan, experimenten uitgevoerd en pilots ingericht. Voorbeelden daarvan zijn de experimenten met het verzamelen van rijdata tijdens de examenrit om de examinator te ondersteunen bij zijn of haar oordeel, experimenten met het gebruik van simulatoren bij een deeltoets voor het behalen van een vrachtwagenrijbewijs, maar ook de participatie in de nationale taskforce voor de zelfrijdende auto. Deze ontwikkeling zal op termijn grote impact hebben op de dienstverlening van het CBR. Wie gaan we in de toekomst examineren? De mens of het voertuig? Maar ook heel concreet zagen we in 2023 de bijdrage aan de verkeersveiligheid met de introductie van twee nieuwe educatieve maatregelen per 1 april: de Educatieve Maatregel Drugs en de Lichte Educatieve Maatregel Gedrag. Nieuwe maatregelen die tot doel hebben om snelheidsovertredingen en het rijden onder invloed van drugs aan te pakken.

In 2024 zetten we de lijn door: het terugdringen van de reserveringstermijnen, het investeren in verbeteringen van de dienstverlening en het leveren van een bijdrage aan de verkeersveiligheid. Wat dat laatste betreft hopen we dat we samen met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de rijsschoolbranche concrete stappen kunnen zetten om de adviezen van Emile Roemer nu daadwerkelijk in te kunnen voeren. Het CBR ziet de adviezen en aanbevelingen van Roemer als belangrijke ingrediënten om de kwaliteit van de rijopleidingsbranche verder te verhogen. In 2023 zijn veel voorbereidende stappen gezet en we zien er naar uit daar in 2024 concreet vervolg aan te geven.

*Alexander Pechtold en Jan Jurgen Huizing*

## 2. Tijdlijn

- Praktijkexamens schipper met een simulator, vanaf januari
- Minister Harbers en Alexander Pechtold presenteren nieuwe verkeerscursussen LEMG en EMD, maart
- Nieuwe jongerencampagne CBR: alcohol, drugs & gedrag, vanaf april
- Wervingscampagne "Word examiner – heb jij de drive?" , vanaf april
- Bezoek Oekraïne aan CBR, juni
- CBR onderzoekt bewegend beeld in autotheorie-examen. juni
- Dag van publieke dienstverlening, in juni
- Werkbezoeken uit Australie, Frankrijk, België, en Aruba, juli
- Nieuwe theorie-examens voor bus, juli
- Eerste examens radiocommunicatie afgenomen, juli
- Nieuwe elektrische scooters in gebruik, augustus
- Trainees IenW bezoeken hoofdkantoor Rijswijk, augustus
- Expertisecentrum Klant & Communicatie (EKC) officieel van start, september
- Autoexamens op zaterdag alleen voor rij scholen met slagingspercentage hoger dan 30%, vanaf september
- CBR Rijbewijsstruggles wint bronzen Content Marketing Award, november
- Start pilot monitoring (november)
- Nieuw jasje voor gezondheidsverklaring, december

### 3. Kerncijfers

	2023	2022
<b>Totaal aantal examens en toetsen*</b>	<b>1.704.881</b>	<b>1.763.817</b>
<b>Theorie</b>		
Theorie-examens voor auto, motor en bromfiets	791.269	860.122
Slagingspercentage theorie-examen auto	38,6%	36,0%
Slagingspercentage theorie-examen motor	53,8%	46,9%
Slagingspercentage theorie-examen bromfiets	45,2%	42,6%
Beroepsexamens theorie	158.790	148.972
Totaal aantal theorie-examens	950.059	1.009.094
<b>Praktijk</b>		
Praktijkexamens voor auto, aanhangwagen, motor, bromfiets en brommobiel (incl. nader onderzoek)	595.770	595.160
Slagingspercentage praktijkexamen auto	52,1%	52,0%
Slagingspercentage praktijkexamen auto met aanhangwagen	77,7%	76,8%
Slagingspercentage praktijkexamen motor verkeersdeelneming	75,1%	74,6%
Slagingspercentages praktijkexamen motor voertuigbeheersing	88,3%	88,8%
Slagingspercentages praktijkexamen bromfiets	81,4%	81,7%
Slagingspercentages praktijkexamen brommobiel	76,1%	80,4%
Praktijkexamen voor professionals, waaronder tractor, taxi, bus, vrachtwagen, binnenvaart (incl. nader onderzoek)	53.092	50.332
Tussentijdse toetsen	105.960	109.231
Totaal aantal praktijkexamens en toetsen (incl. nader onderzoek)	754.822	754.723
Geregistreerde nascholingscursussen (o.a. code 95)	189.777	188.241
<b>Rijgeschiktheid</b>		
In behandeling genomen aanvragen medische geschiktheid	758.739	789.791
Mededelingen politie in verband met alcohol- en/of drugsovertredingen, gevaarlijk rijgedrag of vermoeden van medische ongeschiktheid <sup>1</sup>	30.855	28.534
Onderzoeken naar de rijgeschiktheid	9.463	12.085
(Lichte) educatieve maatregelen m.b.t. alcohol, drugs en onveilig rijgedrag	14.922	10.168
<b>Klantbeoordeling (schaal 1-5)</b>		
Theorie (auto, motor en bromfiets)	3,8	3,6
Theorie (beroepsexamens)	3,9	4,0
Praktijkexamens voor auto, aanhangwagen, motor, bromfiets en brommobiel	3,9	3,8
Praktijkexamen voor professionals, waaronder tractor, taxi, bus, vrachtwagen, binnenvaart	4,1	4,0
Rijgeschiktheid (DPR)	4,4	4,4
<b>Klantcontact</b>		
Telefoongesprekken Klantenservice	762.285	749.311
Ontvangen klachten**	3.628	3.291
<b>Organisatie en financieel</b>		
Medewerkers (fte in dienst per jaareinde)	1.447	1.309
Omzet (in miljoen euro's)	221,2	215,8
Netto resultaat (in duizenden euro's)	6.568	15.397
Eigen vermogen (in duizenden euro's)	39.858	33.290

\* Deze cijfers wijken licht af van het jaarverslag 2022 omdat hier de aantallen gecorrigeerd zijn met betrekking tot tussentijdse toetsen.

\*\* In het jaarverslag 2022 zijn 3.292 klachten gerapporteerd. Een klacht bleek geen klacht waardoor het aantal is bijgesteld naar 3.291.

<sup>1</sup> Niet elke mededeling leidt tot een besluit om ook daadwerkelijk een maatregel of onderzoek op te leggen.

## 4. Missie, visie en strategie

### 4.1 Inleiding

Het CBR is een zelfstandig bestuursorgaan met een belangrijke publieke taak. In samenwerking met een groot aantal partijen leveren wij een betrouwbare, deskundige en innovatieve bijdrage aan verkeersveiligheid en mobiliteit. Door de jaren heen is zowel het aantal als het soort examens en taken dat het CBR uitvoert flink uitgebreid.

Jaarlijks nemen we meer dan 1,7 miljoen theorie- en praktijkexamens af voor zowel de particuliere als zakelijke markt, certificeren we de nascholingscursussen voor chauffeurs in het goederen- en personenvervoer, beoordelen we de medische rijgeschiktheid van meer dan 750.000 burgers en beroepsbeoefenaars, onderzoeken we meer dan 30.000 keer de rijgeschiktheid of rijvaardigheid van bestuurders bij een vermoeden van ongeschiktheid, en leggen we bijna 15.000 educatieve maatregelen op, onder andere op het gebied van drugs, alcohol en roekeloos rijgedrag. In totaal bieden we meer dan 200 producten en diensten aan. Vrijwel elke Nederlander krijgt één of meerdere keren in zijn of haar leven met het CBR te maken.

### 4.2 Missie

Onze missie luidt: Veilig thuiskomen, voor iedereen. De dienstverlening van het CBR is erop gericht om er met elkaar voor te zorgen dat elke verkeersdeelnemer zo veilig en zo lang mogelijk mobiel kan blijven. Daarvoor volgen wij maatschappelijke, technologische en medische ontwikkelingen op de voet, ontwikkelen en vernieuwen wij onze producten continu om ook in de toekomst een relevante en deskundige bijdrage aan de verkeersveiligheid te kunnen blijven leveren.

### 4.3 Visie

Onze visie op de dienstverlening van het CBR is in de loop der jaren verschoven. Van uitvoeringsorganisatie zijn we meer en meer een publieke dienstverlener aan het worden. Dit betekent dat we de wensen en behoeftes van onze klanten als uitgangspunt nemen voor de inrichting van onze dienstverlening. Daar waar dat mogelijk en nodig is passen we maatwerk toe.

Daarnaast hebben we als publieke dienstverlener de ambitie om onze maatschappelijke bijdrage verder te vergroten. De kennis, ervaring en expertise die we in huis hebben willen we inzetten om onze adviesrol meer vorm en inhoud te geven. We willen sterker en nadrukkelijker aanwezig zijn in het debat over de verkeersveiligheid. Dit betekent ook het versterken van onze competenties op het terrein van dataverzameling, data-analyse en datatoepassing. Bij het CBR is een schat aan informatie beschikbaar, maar deze informatie wordt nog niet ten volle benut. Terwijl juist onze gegevens waardevolle input kunnen vormen bij het verbeteren van onze eigen dienstverlening, bij het optimaliseren van beleid en het initiëren van nieuw beleid.

Het verbeteren van de verkeersveiligheid doen we niet alleen, maar in samenwerking met een groot aantal partijen. Zo werken we nauw samen met de wetenschap, brancheorganisaties, ketenpartners als Dienst Wegverkeer (RDW) en IBKI, handhavers als politie en ILT en uiteraard met onze eigenaar en opdrachtgever het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Ook is de inbreng van de organisaties die participeren in onze Gebruikersraad van groot belang. Met het optimaliseren van onze dagelijkse dienstverlening, het verder versterken van onze rol in de keten en het verder invullen van onze adviesrol op het terrein van verkeersveiligheid, willen we de komende jaren onze positie als het instituut voor mens, mobiliteit en verkeersveiligheid meer kleur geven en verder uitbouwen.

### 4.4 Strategische koers

Voor de periode tot en met 2026 hebben we een heldere strategische koers uitgezet. We werken aan de transitie van een klassieke uitvoeringsorganisatie naar een publieke dienstverlener die de wensen en behoeftes van de klant als uitgangspunt neemt. Hierbij staan gemak, duidelijkheid en inlevingsvermogen centraal.

Om deze ambitie te realiseren onderscheiden we drie strategische pijlers. De eerste twee pijlers geven richting aan de inhoud van onze dienstverlening: een verbeterde dienstverlening waarbij het klantbelang leidend is bij de inrichting daarvan en een bredere en sterkere rol op het terrein van verkeersveiligheid. De derde pijler beschrijft de randvoorwaarden waaraan we zullen moeten voldoen om onze ambities te realiseren: met het programma één CBR investeren we in de fundamenten van onze organisatie en in de onderlinge samenwerking.

### 4.5 Kerntaken

Toetsen, monitoren en informeren. Dat zijn de drie kerntaken waarmee invulling wordt gegeven aan de dienstverlening van het CBR.

### *Toetsen*

De examens van het CBR richten zich op het toetsen van actuele kennis, inzicht en vaardigheden. Het behalen ervan vormt een startkwalificatie voor deelname aan het gemotoriseerde verkeer. De toetsing is op dit moment leidend voor de opleiding en het resultaat daarvan is te vertalen naar verkeersdeelname na het behalen van het rijbewijs.

### *Monitoren*

Naast monitoren als onderdeel van de kerntaak toetsen, willen we monitoren mogelijk inzetten voor individuele bestuurders om verkeersveilig gedrag te bevorderen. Enerzijds bijvoorbeeld als verplichte educatie en anderzijds op vrijwillige basis om bestuurders in staat te stellen om eigen regie en verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast zetten wij data vanuit monitoring in, binnen de wettelijke kaders, om onze producten en diensten te verbeteren.

### *Informereren*

Wij informeren klanten proactief en zijn een onafhankelijk informatiepunt zodat we de klant optimaal begeleiden in de gehele klantreis en in staat stellen om eigen regie en verantwoordelijkheid te nemen. We vragen de klant structureel naar ervaringen en behoeftes. Wij werken hierbij nauw samen met ketenpartners.

## 4.6 MVO

Het past bij een publieke dienstverlener dat we onze maatschappelijke bijdrage maximaliseren. Vanuit onze kernactiviteit doen we dat door bij te dragen aan de verkeersveiligheid. Een publieke dienstverlener gaat echter een stap verder en heeft oog voor de brede maatschappelijke gevolgen van haar handelen. Het motto van het CBR "samen veilig vooruit" kan dan ook breder opgevat worden en naast het streven om de verkeersveiligheid te verbeteren ook van toepassing zijn op ons streven naar een omgevingsgerichte aanpak, een menselijke benadering en klimaatbewust handelen. Het CBR zet momenteel langs die drie pijlers een integraal MVO-beleid op (maatschappelijk verantwoord ondernemen), waarin de volgende thema's aan bod komen:

- Klantgerichtheid
- Transparantie en betrokkenheid
- Verantwoorde inkoop
- Gelijkwaardige behandeling
- Inclusiviteit en diversiteit
- Vitaliteit
- Huisvesting en energie
- Wagenpark

De verwachting is dat het MVO-beleid in de loop van 2024 geïmplementeerd wordt.



## 5. De klant en onze dienstverlening

Dagelijks zijn duizenden mensen in contact met het CBR voor een belangrijk onderdeel van hun leven: (behoud van) toegang tot mobiliteit. Het CBR vervult voor veel mensen een sleutelrol in hun bewegingsvrijheid. Hierbij streeft het CBR naar een continu verbeterende dienstverlening die proactief is en waarin de klant gemak, duidelijkheid en inlevingsvermogen ervaart. In onze dienstverlening onderscheiden we grofweg vier klantreizen:

- rijbewijs halen particulier: theorie-examens, praktijkexamens en toetsen
- rijbewijs halen professionals: theorie-examens, praktijkexamens, toetsen en toezicht op nascholing
- rijbewijs houden: medische rijgeschiktheid en het mededelingentraject als mensen staande zijn gehouden door de politie vanwege alcohol of drugs, roekeloos rijgedrag of twijfel aan de (medische) rijgeschiktheid.

### 5.1 Rijbewijs halen particulier

#### 5.1.1 Het theorie-examen

##### *De dienstverlening*

In 2023 heeft het CBR 791.269 theorie-examens afgenomen bij kandidaten die graag een rijbewijs willen halen om veilig de weg op te gaan met auto, motor of bromfiets. Dit zijn iets minder examens dan in 2022, het jaar waarin extra veel examens werden afgenomen om de achterstanden als gevolg van de corona-lockdowns in te lopen. In combinatie met de beroepsexamens theorie, heeft het CBR in 2023 950.059 theorie-examens afgenomen.

Theorie-examens	Afgenomen in 2023	Voldoende in 2023	% geslaagd in 2023	Afgenomen in 2022	Voldoende in 2022	% geslaagd in 2022
Personenauto (B)	649.916	251.012	38,6	700.046	252.314	36,0
Motor (A)	64.996	34.995	53,8	71.558	33.583	46,9
Bromfiets (AM)	76.357	34.510	45,2	88.518	37.714	42,6
<b>Totaal particulier</b>	<b>791.269</b>	<b>320.517</b>		<b>860.122</b>	<b>323.611</b>	
Beroepsexamens theorie	158.790	104.104		148.972		
<b>Totaal theorie-examens</b>	<b>950.059</b>	<b>424.621</b>		<b>1.009.094</b>		

In 2023 heeft 99% van de kandidaten, ongeacht het type examen, binnen de afgesproken kpi van 4 weken een theorie-examen kunnen reserveren. De norm is 99,5% en is in 2023 daarmee net niet gehaald. Ook in 2023 zijn weer een hoog aantal individuele examens gereserveerd (33.303 individueel begeleide examens B, A en AM). Het CBR heeft er alles aan gedaan om deze kandidaten een examen binnen de maximale reserveringstermijn te laten afnemen. De oorzaak van de toename is niet bekend. Mogelijk is een van de redenen dat het sinds kort niet langer noodzakelijk is om eerst een verlengd examen te doen voordat iemand een individueel examen kan aanvragen. Toch is het CBR blij met deze ontwikkeling, omdat kandidaten zo beter zelf kunnen bepalen welk soort examen bij hen past.

Bij de individuele examens ondervond een deel van de kandidaten hinder van de krapte op de arbeidsmarkt van tolken. Het CBR biedt de mogelijkheid aan om een theorie-examen met een erkende tolk af te nemen. Dit zijn altijd individuele examens. In 2023 moesten soms op het laatste moment examens geannuleerd worden omdat er geen tolk beschikbaar was. Het CBR is met de tolkdienst in gesprek gegaan om dit in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen. Helaas bleek begin 2024 dat na het faillissement van de gecontracteerde tolkdienst het CBR op zoek moest naar een nieuwe (tijdelijke) partner voor de tolkenexamens. In 2024 zal het CBR ook verkennen hoe de leveringszekerheid van tolkdiensten verbeterd kan worden. Eén van de opties is om in de toekomst examens aan te bieden met een tolk op afstand (bijv. via een telefoon- of internetverbinding). Hoewel dit een relatief eenvoudige oplossing lijkt, is het fraudegevoelig en vraagt het daardoor om een zorgvuldige verkenning en afweging.

Reserveringstermijn	Doorlooptijd	Norm	KPI-score 2023	KPI-score 2022
Theorie-examens	< 4 weken	99,5%	99,0%	83,7%

##### *Klantbeoordeling*

In 2023 heeft de klant de dienstverlening rond de theorie-examens met een 3,8 beoordeeld op een vijfpuntsschaal. In 2022 was dit een 3,6. De hogere beoordeling is met name toe te schrijven aan het feit dat klanten aangeven dat zij door informatie van het CBR beter weten wat zij moeten doen om een rijbewijs te halen.

<b>Beoordeling theorie-examens particulier</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Door de informatie van het CBR weet ik wat ik moet doen om het rijbewijs te halen.	3,9	3,5
Het CBR heeft het mij gemakkelijk gemaakt om mijn theorie-examen te reserveren.	3,5	3,7
Op <a href="http://www.cbr.nl">www.cbr.nl</a> vond ik voldoende informatie over het theorie-examen.	3,6	3,3
Ik vond de CBR-medewerkers op het theorie-examencentrum vriendelijk.	4,2	4,1
Mijn voorbereiding op het examen sloot goed aan bij het theorie-examen.	3,6	3,4
<b>Totaal</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>

Aantal respondenten was in 2022 81.923 en in 2023 63.651

Het CBR hecht als publieke dienstverlener veel waarde aan de beoordeling van de dienstverlening door klanten. In 2023 heeft het CBR daarom ook verschillende stappen ondernomen om de klant en de behoefte van de klant centraal te zetten. Hiervoor heeft het CBR in 2023 onder meer een mystery guest-onderzoek gedaan. 120 kandidaten hebben een theorie-examen bij het CBR gedaan en tegelijkertijd de opdracht gekregen de klantbediening op diverse facetten te beoordelen.

De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt in trainingen van medewerkers, zoals het aanstaande leer- en ontwikkeltraject op het gebied van hospitality. Het CBR streeft naar een dienstverlening die niet alleen duidelijk en gemakkelijk voor de klant is, maar ook als inlevend wordt ervaren. Voor theorie-kandidaten betekent dit dat zij zich welkom voelen, gerust gesteld worden, en goed en vriendelijk geholpen worden. Dit ontwikkeltraject neemt onze medewerkers mee in deze omslag zodat de verantwoordelijkheid voor de klantbediening en de wijze waarop we dat doen in ons DNA verankerd wordt. Daarnaast heeft het CBR in 2023 een eerste pilot met andere openingstijden uitgevoerd en is gestart met het versturen van een herinneringsmail die alle kandidaten 24 uur voor het geplande examen helpt herinneren aan hun reservering.

### *Kwaliteit*

Naast de klantbediening staat ook de kwaliteit van de dienstverlening hoog in het vaandel bij het CBR. Dit vraagt continu aandacht en inspanning. Zo laat het CBR ongewenste voorspelbaarheid van examens periodiek door een extern bureau onderzoeken. In 2023 heeft RCEC voor het eerst onderzocht of er sprake is van ongewenste voorspelbaarheid in de afbeeldingen van het theorie-examen auto, motor en bromfiets. Denk hierbij aan ongewenste voorspelbaarheid van de vragen en antwoorden op basis van de kleuren, de weginrichting en de weggebruikers in afbeeldingen. Het onderzoek heeft geen ongewenste voorspelbaarheden blootgelegd.

Tevens is na een succesvolle externe audit wederom het ISO-certificaat voor de organisatie en processen achter de theorie-examens verlengd. Hierbij is gekeken naar het kwaliteits- en verbetermanagement, de documentatie, procescontrolling, personeelsmanagement en klanttevredenheid en klachten. Tijdens de audit is opgevallen dat toepassing van de menselijke maat, waaronder aandacht voor de examenkandidaten maar ook voor personeel, hoog is.

Verder stond 2023 in het teken van onderhoud aan de theorie-examens A en AM. In afstemming met de opleidingsbranche heeft het CBR de theorie-examens A en AM heringericht. Met de vragen in de aangepaste theorie-examens kan scherper worden getoetst of iemand de examenstof voldoende beheerst. Het aantal examenvragen is gelijk gebleven. De slaagnorm is opnieuw vastgesteld en er wordt in het nieuwe uitslagformulier uitgebreidere feedback gegeven over welke onderwerpen de kandidaat goed en minder goed kent.

Daarnaast heeft het CBR nieuwe maatregelen genomen om fraude te voorkomen en te verminderen (zie hoofdstuk 5.5).

### *Vernieuwing*

Naast inspanningen om de kwaliteit van de theorie-examens te handhaven, heeft het CBR in 2023 ook stappen gezet om de dienstverlening te vernieuwen en daarmee waar mogelijk de kwaliteit te verbeteren.

Om het theorie-examen inhoudelijk te verbeteren is een verkenning gestart om bewegend beeld in het theorie-examen te verwerken. In plaats van een stilstaand beeld bij een examenvraag wordt een kort filmpje getoond. Hiervoor heeft het CBR in 2023 met een externe partij de eerste filmpjes ontwikkeld en een (pre-)pilot voorbereid. De verwachting is dat de eerste ervaringen met deze filmpjes begin 2024 kunnen worden opgedaan. Naar aanleiding van deze eerste ervaringen wordt bekeken of en hoe deze van toegevoegde waarde kunnen zijn in het theorie-examen.

Tevens is het CBR, in afstemming met het ministerie, aan het verkennen hoe er meer aandacht kan worden besteed aan nieuwe functionaliteiten die de rijtaak ondersteunen of zelfs overnemen (ADAS en ADS). Rijtaakondersteuning heeft een grote invloed op het rijgedrag en de verkeersveiligheid. Met de toename van deze functionaliteiten de afgelopen jaren is het van belang dat aspirant bestuurders met de juiste kennis over deze

systemen de weg op gaan. Daarom wil het CBR hier voldoende aandacht aan besteden, in zowel het praktijkexamen als het theorie-examen.

Ten slotte is gestart met de implementatie van nieuwe softwarepakketten die cruciaal zijn voor het theorie-examen, namelijk de constructie- en afnamesoftware. Deze software gebruikt het CBR om de theorie-examens samen te stellen en af te nemen. Met de nieuwe software bereidt het CBR zich voor op toekomstige ontwikkelingen en biedt het ruimte om in de toekomst examens gerandomiseerd aan te bieden. Hiermee wordt ongewenste voorspelbaarheid in het examen nog verder verkleind, zodat de kennis en het inzicht van kandidaten optimaal getoetst kan worden. De verwachting is dat deze nieuwe software in 2025 in gebruik kan worden genomen.

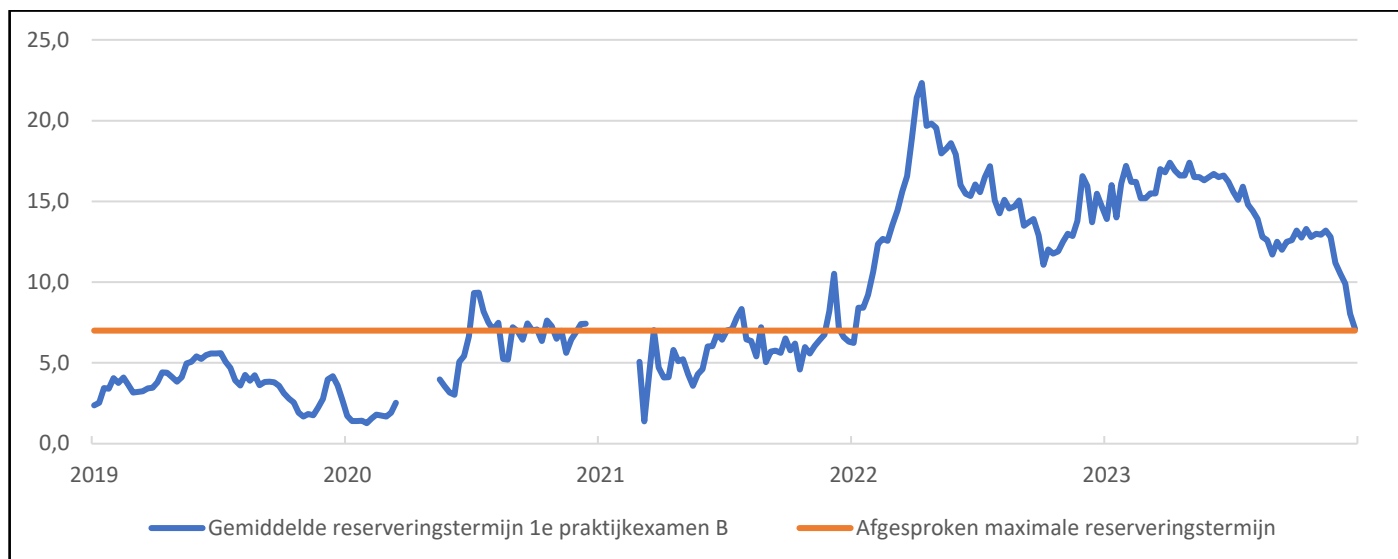
## 5.1.2 Het praktijkexamen

### *De dienstverlening*

In 2023 heeft het CBR 419.191 praktijkexamens B afgenomen, wat neerkomt op een dagelijks gemiddelde van 1.643 examens (255 werkdagen per jaar). Ook bij de overige categorieën zijn dit jaar een groot aantal examens afgenomen.

<b>Praktijkexamen</b>	<b>Afgenomen in 2023</b>	<b>Voldoende in 2023</b>	<b>% geslaagd in 2023</b>	<b>Afgenomen in 2022</b>	<b>Voldoende in 2022</b>	<b>% geslaagd in 2022</b>
Personenauto (B)	419.191	218.580	52,1	413.992	215.286	52,0
Personenauto met aanhangwagen (BE)	40.449	31.422	77,7	37.776	29.010	76,8
Motor (A) verkeersdeelneming	44.681	33.536	75,1	45.136	33.676	74,6
Motor (A) voertuigbeheersing	37.719	33.314	88,3	38.176	33.888	88,8
Bromfiets (AM2)	39.013	31.756	81,4	44.443	36.331	81,7
Brommobiel (AM4)	142	108	76,1	112	90	80,4
<b>Subtotaal</b>	<b>581.195</b>	<b>348.716</b>		<b>579.635</b>	<b>348.281</b>	
Tussentijdse toetsen A/B/BE	105.960			109.231		
Nader onderzoeken rijvaardigheid	14.575	7.794	53,5	15.525	7.836	50,5
<b>Totaal</b>	<b>701.730</b>	<b>356.510</b>		<b>704.391</b>	<b>356.117</b>	

Het CBR hanteert een afgesproken reserveringstermijn van maximaal 7 weken voor het eerste praktijkexamen auto en de overige praktijkexamens (met uitzondering van het herexamen voor B waar een maximum van 5 weken geldt): 99,5 procent moet onder deze maximale reserveringstermijn blijven. Over het jaar 2023 is deze norm niet gehaald. In het afgelopen jaar was de reserveringstermijn voor B (auto, 1<sup>e</sup> poging) op het hoogste punt gemiddeld 17,4 weken. Het jaar daarvoor (2022) was het hoogste punt 22,3 weken. Het CBR heeft opnieuw alles in het werk gesteld om terug te gaan naar de gewenste reserveringstermijn, op elke locatie. De examinatoren zijn gevraagd om, waar mogelijk, over te werken. Ook hebben er meerdere grootschalige wervingscampagnes voor nieuwe examinatoren. Met behulp van deze campagnes is het gelukt om in 2023 111 nieuwe examinatoren op te leiden. In de huidige krappe arbeidsmarkt is dat een mooie prestatie. Ook het komende jaar gaat het CBR onverminderd door met het werven van examinatoren. De reserveringstermijn voor het eerste praktijkexamen auto was aan het einde van 2023, mede door deze inspanningen, met gemiddeld 7,1 weken bijna weer terug onder de afgesproken reserveringstermijn.



Reserveringstermijnen	Doorlooptijd	Norm	KPI-score 2023	KPI-score 2022
Eerste examen praktijk auto (B)	< 7 weken	99,5%	12,7%	16,9%
Herexamen praktijk auto (B)	< 5 weken	99,5%	34,3%	48,9%
Overige praktijkexamens	< 7 weken	99,5%	37,7%	44,2%

Ook is er in 2023 aandacht besteed aan het detacheren van examinatoren vanuit andere delen van het land naar de Randstad. Op deze manier zijn er extra examens in de Randstad afgenomen en hebben we zo de grote drukte daar voor een deel kunnen opvangen. Vanaf september 2023 zijn nieuwe examenplekken voor autopraktijkexamens op zaterdag alleen nog beschikbaar voor rijtscholen met een slagingspercentage van 30% of hoger. Hiermee wil het CBR rijtscholen extra aanmoedigen om hun leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op het examen en de betere rijtscholen belonen voor hun inzet.

#### Klantbeoordeling

Alle examenkandidaten voor het rijbewijs B krijgen na afloop van het examen een klantenquête toegezonden. Aan het eind van de zogenoemde klantreis voor de auto beoordeelt de klant ons gemiddeld met een 3,9 (op een vijfpuntsschaal). In deze score worden de uitstraling van de examenlocatie, de examinator en de verstrekte informatie vanuit het CBR meegenomen. De mate waarin de examinator de klant op zijn gemak stelt krijgt hierbij het hoogste cijfer: een gemiddelde van 4,3. In totaal zijn er in 2023 meer dan 111.000 klanttevredenheidsonderzoeken ingevuld. Daarbij valt op dat er een duidelijke verandering is opgetreden bij de vraag of de examinator de kandidaat voldoende op zijn/haar gemak heeft gesteld. Dit oordeel is in 2023 gestegen van 4,0 naar 4,3. Ook de beoordeling van de informatie op de website is duidelijk verbeterd: van 3,7 in 2022 naar 4,1 in 2023. Het CBR hecht veel waarde aan deze enquêtes en neemt deze ook mee in de beoordeling van een examinator.

Resultaten klanttevredenheidsonderzoek praktijkexamen	2023	2022
Goede uitstraling van de examenlocatie	3,5	3,4
Duidelijke toelichting van de examenuitslag	3,8	3,9
Examinator heeft mij voldoende op mijn gemak gesteld	4,3	4,0
Voldoende informatie van de examinator	4,1	4,2
Voldoende informatie op de website	4,1	3,7
<b>Totaal</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>

\* Aantal respondenten was in 2022 96.206 en in 2023 111.334.

#### Kwaliteit

Naast het kwalitatief goed opleiden van nieuwe examinatoren heeft het CBR in 2023 wederom veel aandacht besteed aan het bijscholen en specialiseren van de huidige examinatoren. Hiermee houden we de kwaliteit van onze examinatoren op peil en zorgen we ervoor dat in de toekomst er ook voldoende examinatoren zijn om niet alleen B, maar bijvoorbeeld ook A- (motor), AM2- (bromfiets) en BE- (aanhangwagen) examens af te nemen.

Sinds 2019 laat het CBR het praktijkexamen B toetsen door het RCEC: het onafhankelijke onderzoeksinstituut dat de kwaliteit van studietoetsen en examens in Nederland beoordeelt. Ook in 2023 is dit onderzoek weer uitgevoerd. Uit het onderzoek bleek dat het examen wederom aan alle normen van RCEC voldoet. Het examen is op toetstechnische, organisatorische en inhoudelijke aspecten geëvalueerd, en scoort op alle aspecten voldoende tot goed. Naast een onderzoek door het RCEC heeft DEKRA begin 2023 ook een tussentijdse audit uitgevoerd. Deze audit, voor het ISO-9001 kwaliteitskeurmerk, is positief verlopen.

Alweer enkele jaren geleden (2018) heeft het CBR de opleiding tot examinator laten certificeren. Dit biedt de mogelijkheid om na het volbrengen van de opleiding tot examinator een diploma uit te reiken op MBO4 niveau door NLQF. Ook dit laat de kwaliteit van de opleiding en van de examinatoren bij het CBR zien.

### Vernieuwing

Om een bredere en sterkere rol te pakken op het gebied van de verkeersveiligheid, kijkt het CBR ook naar innovaties en verbeteringen van de huidige dienstverlening (zie ook hoofdstuk 6). In 2023 heeft de divisie Rijvaardigheid onder meer op de projecten Rijdata, ADAS en RIS stappen gezet. Daarnaast is er voortgang geboekt in het kader van het advies Roemer. Dit is opgenomen in een separaat hoofdstuk (6.1).

### Rijdata

Met dit project halen we gegevens op over wat er tijdens een examenrit gebeurt. Uit al die gegevens wordt informatie gedestilleerd die we vervolgens inzetten om het oordeel van een examinator over een examen te ondersteunen. Dit zijn de allereerste stappen in het verzamelen van rijdata. Het afgelopen jaar heeft het CBR voortgebouwd op de bevindingen van 2022. Er is een nieuw prototype gebouwd dat met een mobiele telefoon de data genereert, tijdens de rit doorstuurt en na afloop van de rit de data omzet in een leesbaar dashboard. Het dashboard informeert de examinator over de route (GPS), de snelheid en het versnellen/vertragen tijdens de rit. Met dit prototype willen we de examinatoren kennis laten maken met de waarde van rijdata.

De verwachting is dat over een paar jaar een examinator deze rijdata kan gebruiken als objectieve onderbouwing van zijn of haar oordeel over een examenrit. Het zal niet dienen als vervanging van de examinator, want het afnemen van praktijkexamens blijft mensenwerk.

### ADAS

Een ander project is ADAS in relatie tot rijvaardigheid. ADAS staat voor 'Advanced Driver Assistance Systems', ofwel: rijhulpsystemen. Het zijn rijtaakondersteunende technieken die het rijden veiliger én/of comfortabeler kunnen maken, mits ze goed gebruikt worden. Denk hierbij aan systemen zoals lane-assist en cruise control. Examenkandidaten mogen rijhulpsystemen gebruiken bij het praktijkexamen B. Op dit moment is gebruik van systemen afhankelijk van de kandidaat en auto, maar vanaf 1 januari 2024 zijn rijhulpsystemen ook onderdeel van de verplichte voorbereidings- en controlehandelingen bij het examen. Er worden bijvoorbeeld al vragen gesteld over banden en het oliepeil. De examinator kan in dat onderdeel ook vragen stellen over rijhulpsystemen. In voorbereiding op de aanpassing per 1 januari 2024 heeft het CBR in het najaar tijdens 35 informatiebijeenkomsten circa 3.400 opleiders hierover geïnformeerd.

### RIS 2.0

Vanaf 1 januari 2023 geldt alleen nog de vernieuwde versie van de Rijopleiding in Stappen, RIS 2.0. Deze vernieuwing is doorgevoerd om de opleidingsmethodiek naar een hoger niveau te tillen. RIS 2.0 biedt instructeurs de mogelijkheid om op creatieve wijze en via coaching de zelfstandigheid van leerlingen te vergroten. Door deze methodiek is het mogelijk om leerlingen op te leiden tot volgroei beginnende bestuurders. De coaching is niet gericht op het behalen van het examen, maar juist op het voorbereiden van een leerling op zelfstandige deelname aan het verkeer. Hiermee wordt ook aangesloten bij de adviezen uit het rapport van de commissie Roemer.

### Aanpassing examenvoertuigeisen

Doordat auto's steeds sneller veranderen qua techniek, maar ook de bestuurders veranderen (we worden bijvoorbeeld steeds langer) is het nodig om de richtlijnen van de commissie toelating examenvoertuigen periodiek te herzien. Samen met onder andere een onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van arbo-eisen heeft het CBR nieuwe (voorlopige) eisen en richtlijnen opgesteld. In 2023 is met deze nieuwe eisen een uitgebreide pilot afgerond. Op basis van de uitkomsten van deze pilot zijn de definitieve nieuwe richtlijnen opgesteld. Deze nieuwe richtlijnen zijn per 1 januari 2024 ingevoerd.

### Digitaal rijbewijs

In 2022 is het CBR gestart om met de RDW te verkennen hoe de klantreis rond de uitgifte van het rijbewijs verder verbeterd kan worden. De toekomst van een digitaal rijbewijs speelt daarbij een belangrijke rol. In 2023 heeft het CBR met medewerkers en externen verkend hoe een digitaal rijbewijs de klantreis kan verbeteren en hoe de regie op de gegevens van burgers versterkt kan worden. Het CBR is in 2023 aangesloten bij het platform (ECP) dat door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op dit onderwerp is geïnitieerd. Verder zijn enkele gesprekken gevoerd met het ministerie van IenW over het onderwerp.

## 5.2 Rijbewijs halen professionals

### De dienstverlening

Het afgelopen jaar heeft het CBR gewerkt aan de structurele uitbreiding van de examencapaciteit voor de beroepsexamens. Dit om enerzijds de door de corona lockdowns ontstane achterstanden weg te werken en om anderzijds te kunnen voldoen aan de groeiende vraag vanuit de markt naar beroepschauffeurs. De groei is terug te zien in het aantal examens dat in 2023 is afgenomen. Het totaal aantal examens (en nadere onderzoeken) was 211.882 in 2023, en 199.304 in 2022. Zowel het aantal praktijkexamens als theorie-examens is toegenomen.

Theorie en praktijk-examens professionals	Afgenomen in 2023	Voldoende in 2023	% geslaagd in 2023	Afgenomen in 2022	Voldoende in 2022	% geslaagd in 2022
Taxi	10.720	6.409	59,8	7.942	4.748	59,8
Vrachtauto (C, C1)	19.560	13.904	71,1	18.907	13.209	69,9
Bus (D, D1)	2.508	1.628	64,9	1.697	1.082	63,8
Bus/vrachtauto met aanhanger, lange zware voertuigen (CE, DE en LZV)	12.991	8.503	65,5	12.947	8.267	63,9
T-rijbewijs	5.665	3.791	66,9	5.918	3.846	65,0
Directiechauffeur	601	522	86,9	1.876	1.589	84,7
Binnenvaart Praktijk (Radar)	521	383	73,5	537	425	79,1
<b>Subtotaal praktijk</b>	<b>52.566</b>	<b>35.140</b>		<b>49.824</b>	<b>33.166</b>	
Binnenvaart Theorie	6.541	4.562	69,7	6.224	3.910	62,8
Recreatievaart Theorie	33.874	21.200	62,6	40.703	25.643	63,0
Luchtvaart theorie beroepsvliegers	1.137	1.048	92,2	1.974	1.698	86,0
Luchtvaart Theorie privévliegers	1.739	1.491	85,7	888	784	88,3
Theorie (taxi, C, D, gevaarlijke stoffen, T-rijbewijs, directiechauffeur)	101.601	65.954	64,9	85.366	51.247	60,0
Ondernemersexamens	11.368	7.638	67,2	13.817	9.462	68,5
Marifonie	2.524	2.211	87,6			
<b>Subtotaal theorie</b>	<b>158.790</b>	<b>104.104</b>		<b>148.972</b>	<b>92.744</b>	
Nader onderzoeken CDE	526	283	53,8	508	208	40,9
<b>Totaal</b>	<b>211.882</b>	<b>139.527</b>		<b>199.304</b>	<b>126.118</b>	

Door de uitstroom van een groot aantal beroepschauffeurs tijdens de lockdowns, is er een grote vraag naar nieuwe chauffeurs ontstaan. Dit is onder andere terug te zien in groei van de aantallen examens binnen bepaalde categorieën, maar ook in de oplopende reserveringstermijnen bij een aantal producten. Met name binnen het product Taxi is een groei te zien in het aantal examens en de daarbij behorende reserveringstermijn. De oorzaak hiervan is dat tijdens de lockdowns een groot deel van het personenvervoer stil is komen te liggen en chauffeurs zijn overgestapt naar een andere sector. Na de beëindiging van de lockdowns en nadat het personenvervoer (in de breedste zin van het woord) weer op gang kwam, zagen we ook een groeiende vraag naar nieuwe chauffeurs. Een soortgelijke trend is waar te nemen binnen de vrachtwagen- en busexamens.

Reserveringstermijnen	Doorlooptijd	Norm	KPI-score 2023	KPI-score 2022
Theorie-examens voor professionals	< 7 weken	99,5%	99,8%	96,0%
Praktijkexamens voor professionals	< 7 weken	99,5%	77,8%	85,0%

Om te kunnen voldoen aan deze groeiende vraag vanuit de markt en om de reserveringstermijnen binnen KPI te kunnen behouden heeft het CBR langs twee oplossingsrichtingen gewerkt. Enerzijds is er ingezet op overwerk en detachering vanuit rijvaardigheid om een grotere hoeveelheid examens af te kunnen nemen. Anderzijds zijn er ook verschillende maatregelen ingezet rondom het product en het proces van het aanvragen van een examen. Hiermee kan het CBR beter sturen op het juiste gebruik van examencapaciteit.

Overzicht gevolgde nascholing	2023	2022
Praktijktrainingsdagen	32.349	32.883
Theorietrainingsdagen	157.428	155.358
<b>Totaal per jaar</b>	<b>189.777</b>	<b>188.241</b>

Omdat de verwachting is dat de krapte op de arbeidsmarkt ook in 2024 aan zal blijven houden en de vraag naar beroepschauffeurs hierdoor ook zal blijven bestaan, zullen de maatregelen rondom het aanvragen van een examen ook in 2024 ingezet blijven worden.

Daarnaast blijven wij voortdurend met stakeholders en ketenpartners in gesprek om goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen, eventuele nieuwe pieken in aanvragen en het waar nodig leveren van maatwerk.

#### Klantbeoordeling

Voor klanten die van het CBR afhankelijk zijn voor het uitoefenen van hun beroep, is het belangrijk dat het proces bij het halen en vernieuwen van het rijbewijs soepel verloopt. Daartoe is de toegankelijkheid van onze processen in 2023 verbeterd, onder meer door het volledig digitaliseren van de aanvraagformulieren. Daarnaast zijn er klanten die zeer specifieke vragen hebben, waardoor maatwerk nodig is. Om de mogelijkheden hiervoor te vergroten is een speciaal serviceteam ingericht dat klanten gerichter en beter te woord kan staan.

De resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken voor theorie- en praktijkexamens laten geen grote verschuivingen zien ten opzichte van 2022. Op hoofdlijnen is het oordeel over de praktijkexamens een 4,1, op een vijfpuntschaal, en bij de theorie-examens een 3,9. In 2022 was dit respectievelijk 4,0 en 4,0. Ook op de individuele punten zijn nauwelijks veranderingen zichtbaar.

Resultaten klanttevredenheidsonderzoek praktijkexamen professionals	2023	2022
Het CBR heeft het mij gemakkelijk gemaakt om praktijkexamen te doen.	3,8	3,9
Op <a href="http://www.cbr.nl">www.cbr.nl</a> vond ik voldoende informatie over het praktijkexamen.	3,7	3,5
De examiner heeft mij in het ontvangstgesprek voldoende geïnformeerd.	4,4	4,3
De examiner heeft mij zoveel mogelijk op mijn gemak gesteld.	4,2	4,1
De examiner heeft de uitslag van het praktijkexamen duidelijk toegelicht.	4,2	4,2
<b>Totaal</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>

\* aantal respondenten was 5.420 in 2022 en 6.378 in 2023

Resultaten klanttevredenheidsonderzoek theorie-examen professionals	2023	2022
Het CBR heeft het mij gemakkelijk gemaakt om het theorie-examen te reserveren.	4,1	4,1
Door de informatie van het CBR weet ik wat ik moet doen om het theorie-examen te halen.	3,7	3,7
Op <a href="http://www.cbr.nl">www.cbr.nl</a> vond ik voldoende informatie over het theorie-examen.	3,6	3,6
Ik vond de CBR-medewerkers op het theorie-examencentrum vriendelijk.	4,4	4,5
Mijn voorbereiding op het examen sloot goed aan bij het theorie-examen.	3,8	3,9
<b>Totaal</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

\* aantal respondenten was 17.768 in 2022 en 20.337 in 2023

## *Kwaliteit*

In het afgelopen jaar is gewerkt aan het verder verhogen van de kwaliteit van een aantal examenproducten. Enerzijds is er gewerkt aan de verbetering van kwaliteit op inhoud en beoordeling. Dat geldt bijvoorbeeld voor de ondernemersexamens waar is gekeken naar de vrijstellingen en hoe hier meer duidelijkheid voor de klant in gecreëerd kan worden. Een ander voorbeeld van een verbetering op kwaliteit en inhoud is het verbeterprogramma Code 95. In dit programma wordt kritisch gekeken naar drie aspecten: 1) de inhoud van de nascholingscursussen en of deze beroepsmatig goed aansluiten; 2) de kwaliteit van de docent die de nascholingscursus geeft en 3) mogelijke nieuwe vormen van nascholing, zoals e-learning. Onderdeel van het verbeterprogramma was een onderzoek onder beroepschauffeurs om te verkennen waar zij tegen aanlopen binnen de nascholing en wat zij nog missen binnen de trajecten. Deze input is meegenomen in de verdere doorontwikkeling van het verbeterprogramma en ook in 2024 zal het programma nog doorlopen.

Anderzijds heeft er ook productontwikkeling plaatsgevonden waarbij de kwaliteit van een aantal producten verbeterd is en de scope van het product is uitgebreid. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van theorie-examens voor bus in het Engels. Door de al eerder genoemde krapte op de arbeidsmarkt en de groeiende vraag naar chauffeurs heeft het CBR gekeken naar het gemakkelijker toegankelijk maken van examens. Waar natuurlijk al de optie met een tolk bestond, is hier nu ook de optie aan toegevoegd om het examen in het Engels af te kunnen leggen. In 2024 zal dit uitgebreid worden naar andere examenproducten, zoals vrachtwagen en mogelijk binnenvaart.

Verder is het afgelopen jaar gewerkt aan de doorontwikkeling van het taxi-examen. Het onderwijskundig adviesbureau CINOP bracht hierover eerder een advies uit. In samenspraak met de branche is gekeken naar een verdere professionalisering en modernisering van het product. Deze voorstellen worden in 2024 verder doorgevoerd en zullen tot een vernieuwd taxi-examen leiden dat beter aansluit bij de huidige tijd.

Een laatste categorie wat betreft kwaliteitsverbetering is die rondom LZV. De markt heeft, mede door de groeiende vraag naar chauffeurs, de wens uitgesproken om te kijken naar de aanpassing van de kwalificatie-eisen voor het LZV-certificaat. Het CBR heeft hier een beleidsverkenning op uitgevoerd en een voorkeursscenario ontwikkeld. Dit scenario betreft het inkorten van de verplichte minimale duur van het hebben van een CE-rijbewijs van 5 naar 2 jaar, waarbij de rijbewijshouder minimaal 21 jaar is en in het bezit van code 95. Het ministerie heeft akkoord gegeven om het voorkeursscenario uit te werken tot een pilot. In 2024 zal de pilot verder worden geconcretiseerd waarbij de kwaliteit van het examenproduct geborgd zal blijven maar het examen toegankelijker gemaakt zal worden voor een grotere groep chauffeurs.

## *Vernieuwing*

Het CBR heeft in 2023 ook een aantal nieuwe producten aan het portfolio voor beroepsexamens kunnen toevoegen. Per 1 juli 2023 heeft het CBR in mandaat de taken rondom maritieme radiocommunicatie overgenomen van de RDI (Rijksinspectie Digitale Infrastructuur). Hierdoor biedt het CBR de theorie-examens aan op haar eigen locaties en houdt toezicht op de gecertificeerde praktijklocaties. In 2024 zal dit takenpakket uitgebreid worden met het uitgeven van de bijbehorende bedieningscertificaten.

Een aantal bestaande producten is vernieuwd. Zo zijn de praktijkexamens in de Binnenvaart in 2023 overgegaan naar simulatorexamens. Hiermee kunnen de examens veel efficiënter afgenomen worden. Daarnaast heeft het CBR in 2023 gewerkt aan een pilot voor de toets besloten terrein met het gebruik van een simulator. Bij deze toets moeten chauffeurs op een besloten terrein laten zien of ze voldoende behendig zijn met de vrachtauto. Als dit examen in een simulator kan worden afgenomen, bespaart dit veel kosten: minder slijtage aan de vrachtwagen en minder dieserverbruik. Ook hoeven opleiders geen vrachtauto vrij te maken voor de toets en dat levert hen extra les capaciteit op. Het is bovendien ook beter voor het milieu. Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met een aantal rijopleiders die deze rijsimulatoren nu al gebruiken voor trainingen. Deze pilot loopt in 2024 verder door.

## 5.3 Rijbewijs houden

### *De dienstverlening*

Klanten die in 2023 een aanvraag deden om het rijbewijs te vernieuwen en daarvoor beoordeeld moesten worden, kregen op tijd een besluit. De dienstverlening was gedurende het hele jaar op orde en alle kpi's zijn gehaald. Rond de zomer was er sprake van een verminderde performance en stabiliteit van de IT-systemen. De wachttijden voor klanten liepen daardoor licht op (maar nog wel binnen kpi), wat leidde tot extra druk op de Klantenservice. Het verbeteren van de performance heeft prioriteit gehad waarna de wachttijden weer zijn gedaald.



<b>Reserveringstermijn en reactietermijnen</b>	<b>Doorlooptijd</b>	<b>Norm</b>	<b>KPI-score 2023</b>	<b>KPI-score 2022</b>
Totaal score KPI Medisch	< 4 weken	90%	99,8%	99,8%
Totaal score KPI Bezwaar en beroep	< 12 weken (+ 6 weken bij verdaging)	98%	99,2%	98,7%
Totaal score Mededelingen	< 4 weken	97%	98,2%	97,6%

Het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur is met de sluiting van de locatie Assen formeel afgerond. Deze sluiting betrof de effectuering van een eerder directiebesluit volgend op een rapport van de Galan Groep medio 2019. Met deze afronding is ook de werksfeer van het Sociaal Plan tot een einde gekomen. Alhoewel reeds lang voorzien, was dit een ingrijpend besluit voor de collega's in Assen. Desalniettemin heeft het team tot het einde prima gefunctioneerd en zijn de werkzaamheden goed overgedragen aan het nieuwe team in Rijswijk.

Binnen de klantreis "rijbewijs houden" heeft het CBR een aantal optimalisaties doorgevoerd in het digitale traject, waaronder het voorwaardelijk stellen van de aansluiting op ZorgDomein (ZD) voor keurend artsen en medisch specialisten. Dat heeft als resultaat gehad dat ruim 95% van de medische rapporten inmiddels digitaal binnenkomt. Een andere grote wijziging is dat er geen vragenlijsten meer meegestuurd worden per post bij verwijfsbrieven. Alleen de ZD-code is nodig voor de arts of specialist om formulieren op te halen en digitaal in te vullen. Dit helpt de klant in het bewaren van het overzicht over de verwijzingen en levert een forse besparing aan papier en porto op. Daarnaast zijn er aanpassingen doorgevoerd in print en postverzending met efficiency en besparing tot gevolg. De komende tijd wordt gewerkt aan verdere verbetering, onder andere door de aanbesteding van een nieuw output-managementsysteem en de vernieuwing van de webshop. Dit zal in de toekomst meer mogelijkheden bieden voor meer maatwerk in klantgerichte communicatie.

Het aantal in behandeling genomen aanvragen voor beoordeling van de medische geschiktheid is in 2023 licht gedaald ten opzichte van 2022. Het aantal rijtesten is toegenomen. Met betrekking tot mededelingen van de politie is te zien dat dit aantal tevens is toegenomen. Dit komt voornamelijk door de introductie van de Lichte Educatieve Maatregel Gedrag (LEMG) en de verruiming van de instroomcriteria van de Educatieve Maatregel Gedrag (EMG). Ook heeft het CBR in 2023 voor het eerst Educatieve Maatregelen Drugs (EMD) opgelegd. Deze werden voor een groot deel in plaats van het geschiktheidsonderzoek drugs opgelegd, waardoor dit aantal is gedaald.

<b>Medische verklaringen</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
In behandeling genomen aanvragen medische geschiktheid (GV's)	758.739	789.791
Afgegeven verklaringen onbeperkt geschikt	545.152	579.175
Afgegeven verklaringen met (termijn)beperking	180.360	181.811
Afgegeven verklaringen ongeschikt	3.595	3.521
<b>Totaal aantal afgegeven verklaringen</b>	<b>729.356</b>	<b>764.507</b>
Afgenomen rijtesten bestuurder met functiebeperking	17.644	16.381
Bezwaarschriften medische verklaringen	899	909
Voorlopige voorziening zaken medische verklaringen	7	4
Beroepszaken medische verklaringen	34	24
Hoger beroepszaken medische verklaringen	5	11

<b>Mededelingen</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Mededelingen van de politie	30.855	28.534
Onderzoeken rijgeschiktheid	9.463	12.085
Korte cursus over alcohol en verkeer	1.419	1.791
Cursus over alcohol en verkeer	5.765	6.413
Korte cursus over verantwoord gedrag in het verkeer	2.290	-
Cursus over verantwoord gedrag in het verkeer	3.266	1.964
Cursus over drugs en verkeer	2.182	-
Bezwaarschriften mededelingen	4.098	4.123
Voorlopige voorziening zaken mededelingen	145	202
Beroepszaken mededelingen	246	258
Hoger beroepszaken vorderingen	39	33

<b>Onderzoeken Rijvaardigheid en Medisch</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Vrijwillig afstand gedaan van rijbewijs	554	507
Opgelegd besluit onderzoek Medisch	1.729	1.766
Opgelegd besluit onderzoek Rijvaardigheid	578	680
Onderzoek alcohol	3.982	4.370
Onderzoek drugs	3.113	5.139
Onderzoek drugs en alcohol	61	130

### *Klantbeoordeling*

Het afgelopen jaar is proportionaliteit een belangrijk thema geweest. Dat behelst de vraag of het effect van het beleid opweegt tegen de belasting die je daarmee neerlegt bij de burger. In het kader van de Stand van de Uitvoering heeft het CBR meerdere voorstellen gedaan om disproportioneel beleid te wijzigen. Zo is een aanpassing voorgesteld in de Regeling eisen geschiktheid zodanig dat het hebben van een stollingsziekte geen gevolgen meer heeft voor de rijgeschiktheid. Dit voorstel ligt nu ter beoordeling bij de Gezondheidsraad. Daarnaast wil het CBR beginnende bestuurders die twee onherroepelijke strafpunten hebben vergaard in het kader van het beginnersrijbewijs, niet meer eerst naar een rijvaardigheidsonderzoek sturen en daarna naar een EMG. In plaats daarvan heeft het de voorkeur deze bestuurders direct een EMG op te leggen. De achterliggende gedachte is dat er in verreweg de meeste gevallen geen probleem met de rijvaardigheid is, maar wel met risicoperceptie en attitude. Dit kan beter direct in een educatieve maatregel worden geadresseerd. Ten slotte heeft het CBR aanpassingen voorgesteld in de kostenopbouw in het mededelingentraject en de omgang met spijtoptanten.

Het departement is een optimalisatietraject gestart voor het stelsel van medische rijgeschiktheid. Het CBR blijft daarbij de proportionaliteit scherp in het oog houden. Een eventuele meldplicht voor de burger moet zien op dié aandoeeningen die de hoogste risico's vormen voor de verkeersveiligheid.

Een belangrijke klantgroep voor de divisie zijn bestuurders met fysieke beperkingen waarvoor aanpassingen aan de auto noodzakelijk zijn. De Deskundigen Praktische Rijgeschiktheid (DPR) die de rijtesten uitvoeren zijn in 2023 met nog meer energie verder gegaan met het behartigen van de belangen van deze kwetsbare groep bestuurders. Dit is belangrijk omdat met de voortschrijdende techniek in auto's het in de toekomst steeds complexer wordt om de noodzakelijke aanpassingen door te voeren. Dit is een thema dat politiek nog weinig zichtbaar is. Hiertoe wordt samengewerkt met diverse betrokken stakeholders. De unieke samenwerking tussen het CBR, de auto-aanpasindustrie en de RDW is ook in het buitenland niet onopgemerkt gebleven: we ontvingen een verzoek vanuit Oekraïne om onze deskundigheid in te zetten ter bevordering van de mobiliteit van oorlogsslachtoffers waar we graag opvolging aan geven.

Bij de klanten die een rijtest krijgen, wordt ook standaard een klanttevredenheidsmeting uitgevoerd. In de onderstaande tabel worden de resultaten van deze meting weergegeven. Het gemiddelde oordeel van klanten over de rijtest was 4,4 (op een vijfpuntsschaal). Er zijn nauwelijks verschillen in het oordeel vergeleken met 2022.

<b>Resultaten klanttevredenheidsonderzoek Rijtesten</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Het CBR heeft het mij gemakkelijk gemaakt om de rijtest te reserveren.	4,3	4,3
Op <a href="http://www.cbr.nl">www.cbr.nl</a> vond ik voldoende informatie over de rijtest.	4,0	4,0
De deskundige van het CBR heeft mij in het ontvangstgesprek voldoende geïnformeerd.	4,6	4,6
De deskundige van het CBR heeft mij zoveel mogelijk op mijn gemak gesteld.	4,6	4,5
De deskundige van het CBR heeft de uitslag van de rijtest duidelijk toegelicht.	4,6	4,5
<b>Totaal</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>

\* aantal respondenten was 5.876 in 2022 en 6.576 in 2023

### *Kwaliteit*

Er is veel tijd geïnvesteerd in kwaliteit, door het opstellen van procesbeschrijvingen, het actualiseren van DPIA's, en het oplossen van zoveel mogelijk risico-bevindingen door aandacht voor AO/IC en compliance. Ook wordt kwaliteitscontrole bij de medische beoordeling structureel ingericht door de automatisering van deelwaarnemingen. Op deze wijze kan de divisie de aantoonbaarheid van de kwaliteit van beoordelingen verder verbeteren.

In de markt worden ontwikkelingen gezien die gerelateerd zijn aan technische innovaties in de zorg. Dit leidt soms tot nieuwe bedrijfsmodellen aan de aanbiederskant bij de medische keuringen. Het CBR wil ruimte bieden aan deze

innovaties, maar heeft tevens tot taak om zich ervan te vergewissen dat dit in lijn is met de kwaliteitsstandaarden van de beroepsgroep en de geldende wet- en regelgeving.

Tot slot is in het afgelopen jaar op een aantal domeinen gewerkt aan verbeteringen in de gegevensuitwisseling met ketenpartners, zoals het geautomatiseerd uitbrengen van mededelingen door de politie en de bestandsvergelijking met de RDW.

### *Vernieuwing*

Op 1 april 2023 heeft het CBR twee nieuwe educatieve maatregelen geïntroduceerd: de Educatieve Maatregel Drugs en de Lichte Educatieve Maatregel Gedrag. Hiermee is het maatregelenhuis nog beter in staat om first offenders op het gebied van snelheidsovertredingen en het rijden onder invloed van drugs aan te pakken. Wat erg belangrijk is, is het verkrijgen van cijfermatig inzicht in het bereik, de beoordeling en de effectiviteit van de maatregelen. Het komende jaar zal dit een belangrijk thema zijn binnen de divisie.

Het CBR heeft de verkenning naar een herinvoering van het Alcoholslot mede op de agenda gezet. Daartoe is een position paper geschreven. De keuze om een eventuele herinvoering van het alcoholslot te positioneren binnen het straf- of bestuursrecht is hierbij een belangrijke afweging.

In 2023 heeft de Europese Commissie een voorstel gedaan voor een herziening van de Europese Rijbewijsrichtlijn. Het voorstel bevat een aantal elementen die de beoordeling van de rijgeschiktheid raken. Het CBR is nauw betrokken geweest bij het reageren op conceptversies van het voorstel. Ten slotte is het CBR in 2023 gestart met een kleinschalige pilot met snelheidsmonitoring als ondersteunend aan of vervanger van educatieve maatregelen of onderzoeken. Het CBR vindt het belangrijk om hier ervaring mee op te doen.

## 5.4 Service en klantcontact

### 5.4.1 De klant centraal

De transitie van uitvoerder naar publieke dienstverlener is een belangrijke strategische pijler met als centrale mijlpaal de oprichting van het Expertisecentrum Klant en Communicatie in 2023. Hiermee heeft het CBR belangrijke stappen gezet om het structureel werken aan verbetering van de klantbediening en -beleving in te bedden in de organisatie. Met deze klantgerichte strategie neemt het CBR een nog grotere verantwoordelijkheid om de klant goed te begeleiden en te informeren en de dienstverlening duidelijk, makkelijk en inlevend te maken. Het denken in klantreizen is relatief nieuw voor het CBR. Omdat de organisatie van oudsher meer een product- dan een procesoriëntatie kent, vergt het verankeren van het klantdenken in het DNA van het CBR nog de komende jaren gerichte aandacht.

### *Start Expertisecentrum Klant en Communicatie*

In september 2023 is het Expertisecentrum Klant en Communicatie (EKC) van start gegaan. Het EKC heeft tot doel inzicht (data en klantbehoeften) in de klant(interacties) te bundelen, kaders te ontwikkelen voor klantbeleving, advies te geven en regie te voeren op de doorontwikkeling van klantreizen. Feedback van klanten en medewerkers is daarbij een belangrijke bron om de dienstverlening te verbeteren.

Het EKC ondersteunt de divisies met kennis, capaciteit en gereedschap, zodat in verbetercycli structureel aan het verbeteren van de klantbeleving wordt gewerkt: hoe ervaart Joris van 17 jaar die zijn theorie-examen voor de auto komt doen de informatievoorziening vooraf, de praktische hulp online, de ontvangst in het examencentrum, het examen zelf en de nazorg? Wat kunnen we doen om de zelfredzaamheid te vergroten (first time right) en het makkelijker en duidelijker te maken? We halen hiervoor informatie op via onderzoek en informatieanalyse. Op basis daarvan kunnen we onze service en publiekscampagnes heel gericht op specifieke doelgroepen richten. Ons doel is om zoveel als mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van de klant.

De nieuwe werkmethode met het klantreisteam zorgt ervoor dat we binnen lopende projecten de blik van buiten naar binnen richten. Zo is bij de pilot bewegend beeld bij Theorie een gebruikerstest gedaan waar waardevolle feedback uit is gekomen. Bij de beroepsexamens is gekeken naar verbeterwensen bij het behouden van code 95. Bij de klantreis Medisch hebben we de verwijsbrieven gemakkelijker gemaakt en hebben we conceptbrieven ontwikkeld om met behulp van structuur, kleur en beeld de begrijpelijkheid te vergroten. Ook is met de RDW samengewerkt om de brieven voor vernieuwing van het rijbewijs op dezelfde wijze te verbeteren.

Bij Mededelingen heeft de klantenservicemedewerker nu meer mogelijkheden gekregen om zaken voor de klant af te handelen, zodat de klant sneller geholpen is. Het gaat bijvoorbeeld om het plannen van cursussen, het treffen van een betalingsregeling of de eerste afmelding voor een cursus.

Met Rijvaardigheid en Theorie is in samenwerking met jongeren verkend hoe de toekomstige klantreis "rijbewijs halen" zou kunnen verlopen als de maatregelen uit het rapport Roemer ingevoerd worden. Wat is hierin belangrijk vanuit het perspectief van de kandidaat? Door vroegtijdig inzichten op te halen, borgen we dat we onze belofte om te vertrekken bij de klantbehoefte waar kunnen maken.

### Online dienstverlening

Veel burgers en professionals (klanten) hebben de vaardigheden om gebruik te maken van onze digitale dienstverlening. In 2023 waren er 17,7 miljoen online bezoeken aan de websites. Meer dan de helft van het bezoek bestaat uit klanten die digitaal iets komen regelen, reserveren of betalen op Mijn CBR (9.1 miljoen). De waardering van deze online informatie en dienstverlening, gemeten met de feedback-mogelijkheid op alle pagina's, is in 2023 gegroeid naar 88%. Mede op basis van deze feedback wordt de inhoud en functionaliteit continu verbeterd. Zo ziet degene die een gezondheidsverklaring invult en betaalt, met de introductie van een zogenaamde 'metrolijn' in 2023, nu veel beter welke stappen hij allemaal doorloopt en waar hij zich in het proces bevindt. Ook is, naast de mogelijkheid om met een CBR collega te chatten tijdens kantooruren, eind 2023 gestart met een online 'vraag en antwoord' op Mijn CBR. Als eerste bij het reserveren van theorie-examens. Daarmee worden veel gestelde vragen in het online proces opgevangen. Klanten gebruiken dit (bijna 10%) en reageren hier positief op (89%), en het vergroot de zelfredzaamheid. Ook de vindbaarheid van alle informatie rond het halen en houden van het rijbewijs via zoekmachines zoals Google is in 2023 verder gestegen. Ruim 900 van de zoektermen hebben een top 3 positie op Google. Waardevolle zoektermen als: autorijbewijs, slagingspercentage en rijkschoolzoeker hebben een top 1 positie. Om de digitale toegankelijkheid te vergroten, bijvoorbeeld voor mensen met een beperking, en te voldoen aan de richtlijn digitale overheid, heeft het CBR in 2023 ruim 300 (pdf) documenten en formulieren omgezet naar pagina's die aan de toegankelijkheidseisen voldoen. In 2024 wordt er gewerkt aan de laatste aandachtspunten voor de digitale toegankelijkheid.

### Klantenservice

CBR is en blijft goed toegankelijk voor klanten die telefonisch contact nodig hebben met het CBR. In 2023 zijn klanten geholpen via 762.285 gesprekken (bijna 3.000 per dag). Ook zijn 36.690 e-mails beantwoord en 31.231 (live) chats gevoerd. Het gemiddelde servicelevel was 78%. Dat betekent dat 78% van de telefoontjes binnen 30 seconden waren beantwoord. Dit is een verbetering in vergelijking met de afgelopen jaren. Het verder helpen van onze klanten leidt tot een gemiddelde afhandeltijd (inclusief gesprekstijd) van ruim 7 minuten.

Aantal afgehandelde calls per proces	2023	2022
Medisch	387.692	355.426
Mededelingen	112.088	110.752
Rijvaardigheid	119.824	130.349
Theorie	85.699	89.017
Recreatievaart	19.151	16.669
<b>Totaal excl CCV</b>	<b>724.454</b>	<b>702.213</b>
<b>Totaal incl CCV</b>	<b>762.285</b>	<b>749.311</b>
<i>gem. wachttijd klantenservice</i>	<i>0:43</i>	<i>3:12</i>

Kwaliteit klantcontact medewerkers	Norm	Score 2023	Score 2022
Score Quality monitoring	90%	90,7%	90,3%

Websitebezoek	2023	2022
Aantal bezoeken (in miljoenen)	17,7	17,0

Top 5 zoektermen op website	2023	2022
Gezondheidsverklaring	10.557	12.560
Zelfreflectieformulier	8.431	7.171
Theorie-examen	7.767	5.590
Vaarbewijs	5.378	5.726
Contact	5.228	6.274

### Actief informeren en gidsen van klanten

Het CBR speelt in verschillende fases in het leven van burgers een rol. Met communicatie en marketing helpen we jongeren (en hun ouders) bij het halen en houden van het rijbewijs. Maar ook veilig (blijven) rijden is een vast thema in onze communicatie en campagnes. Zo geven we inzicht en voorlichting over alcohol, drugs, snelheid en helpen we bij het voeren van het goede gesprek om ook op hogere leeftijd veilig mobiel te blijven. Ook via eigen kanalen (Instagram, Facebook, LinkedIn, X en YouTube) helpen we onze klant vooruit. Over alle kanalen hadden we eind 2023 53.665 volgers en een totaal bereik van meer dan 2.3 miljoen. Het aantal volgers is met 19% (toename van 10.161) gestegen in 2023. Het bereik neemt door onze effectieve inspanning toe. Jongeren willen graag weten waar de examinator op let tijdens het examen, en of je bijvoorbeeld zakt op een ingreep.

Campagne: Rijbewijsstruggles

- Rijbewijstips en Rijschoolzoeker
- Check de slagingspercentages! Besteed voldoende tijd aan het leren voor je theorie!
- 860.000 jongeren en 380.000 ouders bereikt
- Bronzen Content Marketing Award

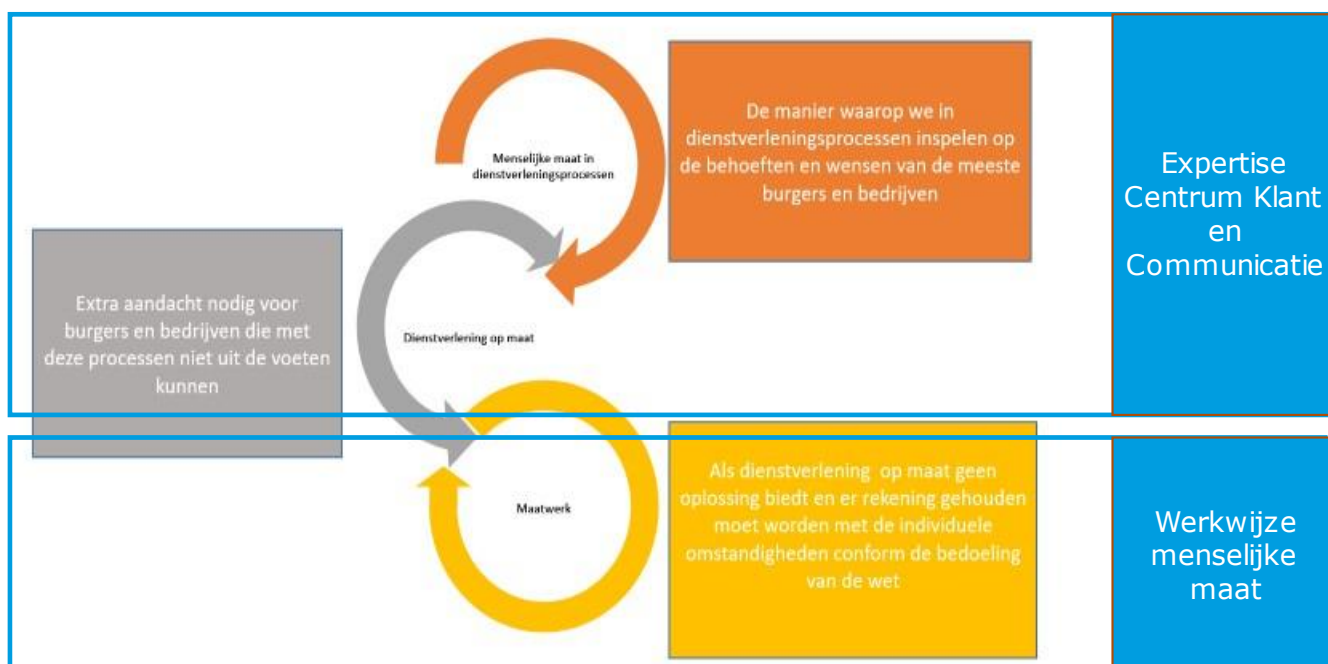
Campagne: Roadshow "Ga fris op weg"

- VR-experience in verschillende steden
- Op een veilige manier beleven wat drugsgebruik met je doet in het verkeer.
- Druk bezocht door jongeren én door de media.
- Social mediacampagne bereikte 830.000 jongeren waarvan er zo'n 200.000 meer informatie zochten op onze website.

### 5.4.2 Menselijke maat

Het CBR maakt aanzienlijke stappen als het gaat om het implementeren van de menselijke maat in de dienstverlening. Hierbij worden drie niveaus onderscheiden:

- Niveau 1: menselijke maat in dienstverleningsprocessen
- Niveau 2: dienstverlening op maat
- Niveau 3: maatwerk



De eerste twee niveaus liggen binnen het aandachtsgebied van de divisies, in nauwe samenwerking met het EKC. Het gaat daarin om integratie van het échte klantdenken in de wijze waarop we onze generieke processen en dienstverlening vormgeven. Daarnaast heeft het CBR de ambitie om proactief aandacht te schenken aan klantgroepen die vastlopen in deze processen, omdat zij bijvoorbeeld minder digivaardig zijn en hun weg in het digitale proces niet kunnen vinden, een taalbarrière hebben of beperkt zijn in hun doenvermogen.

Als een individuele klant vastloopt is het belangrijk dat de medewerkers de mogelijkheid hebben om maatwerk te leveren; dit moet geregeld zijn in de processen van het CBR. Daarnaast moeten medewerkers deze mogelijkheid ook echt voelen en hier als het nodig is ook naar willen handelen. Dit is het derde niveau van de menselijke maat. Het bieden van individueel maatwerk draagt bij aan de strategische doelstellingen van het CBR en past ook binnen de maatschappelijke en politieke roep om meer menselijke maat bij de overheid.

### Niveau 3: maatwerk

Het verrichten van maatwerk is binnen het CBR niets nieuws. Er gebeurt al veel op dit gebied o.a. op de examenlocaties, bij de Klantenservice en in de klachtenprocedure. Tegelijkertijd zit het verrichten van maatwerk niet bij iedere medewerker in dezelfde mate in het DNA.

In 2023 is binnen het CBR afgesproken om medewerkers te gaan stimuleren om (nog meer) te denken vanuit de *bedoeling* van de wetten en procedures die zij uitvoeren en hier, waar mogelijk, naar te handelen. Dit als 'plusje' op onze algemene dienstverlening. Bovendien worden medewerkers gestimuleerd om maatwerk dat met enige regelmaat voorkomt kenbaar te maken, zodat deze informatie kan worden ingezet om eventueel structurele procesaanpassingen door te voeren. Hierin zijn in 2023 de eerste stappen gezet. In 2024 wordt hieraan een vervolg gegeven.

#### 5.4.3. Klachten, verzoeken tot openbaarheid, en bezwaar en beroep

In 2023 ontving het CBR 3.628 klachten. Dat zijn 337 klachten meer dan in 2022 (3.291). De klachten die in het verslagjaar binnenkwamen waren deels gerelateerd aan de lange reserveringstermijnen voor praktijkexamens categorie B en de maatregelen die het CBR in overleg met de rijkschoolbranche en het departement heeft genomen. Net als voorgaande jaren gingen de klachten het afgelopen jaar meestal over de uitslag van het examen, de examenomstandigheden, de houding en het optreden van CBR-medewerkers en de wet- en regelgeving die het CBR uitvoert.

Het CBR ontving in 2023 3.628 klachten en handelde er 3.679 klachten af; een aantal klachten uit 2022 maken hier nog deel van uit. Van de afgehandelde klachten waren er 353 geheel of gedeeltelijk gegrond (circa 10%). In de overige gevallen was de klacht ongegrond, niet ontvankelijk, konden we geen inhoudelijk oordeel geven of trok de klager de klacht in. In 2023 is er een multidisciplinair klachtenteam ingericht dat de klachten behandelt voor alle examendivisies (Theorie, Rijvaardigheid en CCV). Voorheen waren de klachtbehandelaars voornamelijk per divisie werkzaam.

Het CBR voert de klachtenprocedure uit conform de richtlijnen van Passend contact met de overheid. Dit betekent dat we klachten informeel behandelen, met een snel telefonisch contact naar aanleiding van een ontvangen klacht en een oplossingsgerichte houding. De klanttevredenheidsonderzoeken die we iedere maand specifiek voor de klachtenprocedure uitvoeren laten een positief beeld zien. Het CBR krijgt (op een tienpuntsschaal) een relatief hoge klantwaardering voor de wijze waarop onze medewerkers het gesprek met de klant voeren naar aanleiding van de klacht.

<b>Klanttevredenheid rond de klachtenprocedure</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Over de klachtenprocedure is voldoende informatie te vinden op de CBR-website.	6,1	6,4
De schriftelijke reactiebrief van het CBR is duidelijk en bevat voldoende informatie.	5,1	5,1
Tijdens het telefoongesprek behandelde de klachtbehandelaar mij met respect.	7,5	7,4
De klachtbehandelaar heeft mij een duidelijke uitleg gegeven.	6,1	6,3
De klachtbehandelaar gaf mij voldoende ruimte om mijn mening te geven.	6,6	6,8
De klachtbehandelaar heeft geprobeerd om samen met mij naar een oplossing te zoeken.	4,7	4,9
De klachtbehandelaar nam snel telefonisch contact met mij op.	7,0	7,0
Ik ontving de schriftelijke behandeling van de klacht snel.	6,0	5,7
Ik ben tevreden met de uitkomst van de klachtenprocedure.	3,5	3,6
Gemaakte afspraken zijn nagekomen.	5,4	5,5

De klanttevredenheid rond de klachtenprocedure was in 2023 niet sterk verschillend van in 2022. Klanten waarderen met name de snelheid waarmee het CBR telefonisch contact opneemt met een klant met een klacht, de ruimte die we geven om hun mening te geven, en het respect waarmee we de klanten behandelen. Ook vinden klanten met een klacht over het algemeen dat er voldoende informatie te vinden is over de klachtenprocedure bij het CBR, dat we een duidelijke uitleg geven over de situatie en dat de klacht snel schriftelijk wordt behandeld. Klanten zijn met name ontevreden over de uitkomst van de klachtenprocedure en of het CBR samen met de klant

op zoek gaat naar een oplossing. Dat wordt deels veroorzaakt door het feit dat een deel van klachten direct of indirect over het resultaat van een examen gaat, en dat een klacht er niet zozeer toe leidt dat een examen met een onvoldoende resultaat wordt omgezet naar een voldoende resultaat.

#### *Leren van klachtsignalen*

Het CBR vindt het belangrijk om klachtsignalen te benutten om onze producten en diensten verder te verbeteren. Dit past bij ons streven naar een klantgerichte organisatie. In 2023 heeft het CBR een dashboard voor de klachten geïntroduceerd. Hierdoor kunnen klachtaantallen en klachtrendensen eenvoudig CBR-breed worden geraadpleegd. Dit met tot doel de verbetercyclus naar aanleiding van ontvangen klachtsignalen verder te verbeteren.

#### *Nationale ombudsman*

Het CBR onderhoudt een nauwe werkrelatie met de Nationale ombudsman (NOM). In 2023 vond er regelmatig overleg plaats tussen de NOM en het CBR, zowel op directie- als op beleidsniveau. Daarnaast was er veelvuldig informeel overleg. Voorts is er vanuit de Nationale ombudsman een werkbezoek gebracht aan de divisie Rijvaardigheid van het CBR.

In 2023 ontving het CBR in totaal 30 zaken van de NOM. Hiervan waren 10 zaken zogeheten doorzendklachten. Klagers hebben deze klachten ten onrechte rechtstreeks bij de NOM ingediend en de NOM heeft deze ter behandeling doorgezet naar het CBR. Ook zijn er vragen en interventies van de NOM ontvangen ten aanzien van specifieke klantdossiers.

Het afgelopen kalenderjaar heeft de Ombudsman driemaal een formeel onderzoek ingediend bij het CBR. Er is specifiek onderzoek gedaan naar aanleiding van een casus die betrekking had op een melding medisch na examen (ADHD). Ook zijn er diverse vragen gesteld over de identificatiebewijzen die door het CBR worden geaccepteerd (dit in relatie tot de diverse verblijfsvergunningen, -kaarten, etc. van de IND). Het CBR heeft deze vragen beantwoord. Tot slot heeft de Ombudsman eind 2023 vragen gesteld naar aanleiding van de handelswijze van tolkdienst HearHear en de effecten die dit heeft op de dienstverlening van het CBR. Deze vragen waren bij de afsluiting van het kalenderjaar nog in behandeling.

#### *Wet openbaarheid van bestuur/ Wet open overheid*

In 2023 heeft het CBR 48 nieuwe verzoeken ontvangen in het kader van de Wet Open Overheid (Woo). Dit is aanzienlijk meer dan in 2022 (27). 46 van deze verzoeken zijn in 2023 afgehandeld. In 43 gevallen verstrekke het CBR (een deel van) de gevraagde informatie. In 14 gevallen is het verzoek in samenwerking met de contactfunctionaris, waarbij afstemming met verzoeker is gezocht, informeel (zonder besluit) afgedaan. In drie gevallen is het verzoek behandeld op grond van artikel 5.5 Woo (verstrekking van informatie die de verzoeker betreft) zodat besluitvorming niet openbaar is.

In 2023 hebben we de inventarisatie afgerond van de verschillende categorieën documenten die op grond van de Woo actief openbaar gemaakt moeten worden. Op basis daarvan is gestart met de openbaarmaking van die documenten op de website. Dit laatste traject loopt door in 2024. Daarnaast is het CBR gekoppeld aan de algemene rijksvoorziening, de Woo-index.

#### *Bezwaar en beroep*

Het CBR heeft in 2023 31 bezwaren afgehandeld tegen diverse soorten bestuurlijke besluitvorming (onder andere Woo-verzoeken, examenuitslagen en andere besluitvorming niet zijnde rijgeschiktheid, mededelingen en vorderingen). Drie bezwaren hiervan zijn (gedeeltelijk) gegrond verklaard. Drie bezwaren zijn ongegrond verklaard. In zeven gevallen werd het bezwaar niet-ontvankelijk verklaard, veelal omdat bezwaar niet open stond (uitslag examen), in enkele gevallen omdat niet werd voldaan aan formele eisen voor het indienen van bezwaar. In één geval is het bezwaar doorgezonden naar een ander bestuursorgaan. In tien gevallen is de behandeling met instemming van de klant overgedragen aan de klachtenafdeling omdat bezwaar niet openstond (uitslag examen). In zeven gevallen is het bezwaar informeel afgedaan zodat geen beslissing op bezwaar werd genomen. In 2023 zijn vijf beroepen en één hoger beroep ingesteld bij respectievelijk de rechtbanken en de Raad van State. In één van die beroepen heeft de rechter reeds uitspraak gedaan zowel in de hoofdzaak (rechter onbevoegd), als in verzet (ongegrond). Ten aanzien van de andere vier beroepen en hoger beroep is de behandeling bij de rechter nog niet afgerond en lopen deze door in 2024.

#### 5.4.4 Bedrijfskleding

Het CBR vindt het belangrijk dat de medewerkers met klantcontact een herkenbare en professionele uitstraling hebben. Daarom is in 2022 besloten tot de introductie van bedrijfskleding, en is in 2023 een Europese aanbesteding uitgevoerd. Als onderdeel van de beoordeling is een uitgebreide draagproef gedaan onder 40 medewerkers. De resultaten van de aanbesteding hebben geleid tot een raamovereenkomst voor vier jaar met een ervaren leverancier die oog heeft voor duurzaamheid en circulariteit. Begin 2024 zal het CBR starten met de

uitgifte van bedrijfskleding voor de eerste groep: medewerkers met direct klantcontact in de theorie-examencentra en medewerkers ICT facilitair. Begin 2025 volgt uitgifte aan medewerkers die praktijkexamens afnemen.

## 5.5 Examenfraude

Het CBR speelt een essentiële rol in de keten voor het verstrekken van het rijbewijs, dat in Nederland tevens een geldig identiteitsbewijs is. Examenfraude heeft daarom al jaren onverminderd de aandacht. Het CBR heeft te maken met diverse vormen van examenfraude, waaronder voorzegfraude, identiteitsfraude en look-a-like fraude. Het CBR ziet fraude op individueel niveau, maar soms ook in georganiseerd verband.

Het CBR neemt continu maatregelen om examenfraude te voorkomen en om de impact daarvan te verminderen. Zo worden bijvoorbeeld onze medewerkers getraind om nieuwe signalen van fraude te herkennen en daarop te handelen. Deze training blijft periodiek terugkomen in steeds aangepaste opzet. In 2023 zijn er ook diverse kleine, maar niet onbelangrijke, stappen gezet om de huidige systemen en processen te verbeteren om de kans op fraude of de impact daarvan te verkleinen. Daarnaast heeft het CBR enkele grotere maatregelen genomen. Zo is het CBR in 2022 gestart met het gebruik van handscanners bij de toegangscontrole bij theorie-examens voordat kandidaten de examenzaal in gaan. Deze scanner spoort communicatieapparatuur en andere elektronica op. Zo probeert het CBR te voorkomen dat kandidaten met deze apparatuur in de zaal op illegale wijze hulp krijgen bij het theorie-examen. Ook zijn in 2023 nieuwe ID-scanners op alle locaties neergezet na het succesvolle experiment met deze scanners in 2022. Verder is het CBR in 2023 met een traject gestart om de juridische en praktische haalbaarheid van gezichtsvergelijking bij de toegang bij theorie-examens te verkennen. De verwachting is dat deze verkenning in 2024 wordt afgerond. Ten slotte heeft het CBR nog talloze andere onzichtbare en niet nader te benoemen maatregelen genomen.

Ondanks de vele concrete maatregelen ziet het CBR in de afgelopen jaren examenfraude toenemen. Daarom heeft het CBR zich in 2023 ingespannen om de interne organisatie en coördinatie op het gebied van fraudebeheersing, incidenten, ongewenst gedrag, integriteitsmeldingen en grensoverschrijdend gedrag te verbeteren via het inrichten van een multidisciplinair team onder centrale aansturing. Hierdoor ontstaat een integrale sturing op het gebied van integriteit en kan het CBR een centrale visie en een beleid op het gebied van fraudebeheersing ontwikkelen. De verwachting is dat we hiermee de uniformiteit, continuïteit en verantwoordelijkheid op het gebied van fraudebeheersing kunnen verbeteren. Het uitgangspunt is dat dit team vanaf 2024 geleidelijk verstevigd wordt.

Naast deze interne inspanningen heeft het CBR in 2023 uitvoerig met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het ministerie van Justitie en Veiligheid gesproken over de mogelijkheden om examenfraude bij het CBR strafbaar te stellen. Het CBR heeft nu uitsluitend bevoegdheden met betrekking tot preventie en detectie van fraude, en geen mogelijkheden om fraude te sanctioneren. Deze gesprekken vonden plaats naar aanleiding van een knelpuntenbrief van het CBR. Het CBR heeft met de ministeries onder meer gesproken over de mogelijkheid om het CBR de bevoegdheid tot een bestuurlijke boete te geven en toezicht op opleidingen in te stellen, of door examenfraude sterker in het strafrecht te verankeren. Deze gesprekken hebben nog niet tot een oplossing geleid.

Naast deze inspanningen op het gebied van examenfraude, heeft het CBR zich in 2023 ook ingespannen om mensen te waarschuwen voor ander ongewenst gedrag, namelijk misleiding via websites. Er zijn meerdere misleidende websites actief die beweren hulp te bieden bij het kopen van een gezondheidsverklaring of het invullen daarvan. In werkelijkheid moet men daarna alsnog naar de website van het CBR voor de 'echte' gezondheidsverklaring. Dit leidt tot onnodig hoge kosten voor klanten.



## 6. Onze bredere bijdrage aan de verkeersveiligheid

Met het beoordelen van de rijvaardigheid en de medische geschiktheid van bestuurders, en van de vakbekwaamheid van professionals in de sector transport en logistiek, levert het CBR een belangrijke bijdrage aan de verkeersveiligheid in Nederland. Als publieke dienstverlener reikt de ambitie echter verder en willen we onze kennis en expertise breder inzetten ten behoeve van de verkeersveiligheid.

De transitie van uitvoeringsorganisatie naar publieke dienstverlener betekent dat de klantbehoefte en het klantbelang het uitgangspunt vormen voor de inrichting van de dienstverlening. Dit vraagt dat we continu kijken wat klanten willen en of het mogelijk is om onze dienstverlening daarop aan te passen. Zelfstandig of met hulp van anderen zoals ketenpartners of het ministerie van IenW. In dat kader heeft het CBR in 2023 net als in 2022 een 'Stand van de Uitvoering' opgesteld met knelpunten en aanbevelingen om de dienstverlening aan mensen die hun rijbewijs willen halen of houden te verbeteren. Deze Stand van de Uitvoering maakt onderdeel uit van de overheidsbrede werkagenda voor de publieke dienstverlening 'Werk aan Uitvoering'. Daarin is onder meer afgesproken dat de uitvoering meer in de schijnwerpers moet komen te staan. Een goede samenwerking tussen beleid, politiek en uitvoerende instanties moet de knelpunten wegnemen.

De transitie naar publieke dienstverlener betekent ook dat het CBR een grotere rol wil spelen op het terrein van de verkeersveiligheid en de eigen kennis en expertise nadrukkelijker in wil zetten om proactief een bijdrage te leveren aan de vorming en doorontwikkeling van beleid. Dit betekent dat we werken aan het versterken van onze competenties op het terrein van dataverzameling, data-analyse en datatoepassing. Zodat we de grote hoeveelheid aan data die bij ons beschikbaar is, beter kunnen ontsluiten en kunnen gebruiken voor het verbeteren van het verkeersveiligheidsbeleid in Nederland.

In 2023 heeft het CBR bijgedragen aan de verdere uitwerking van het advies van Emile Roemer met betrekking tot het verbeteren van de autorijschoolbranche. Ook heeft het CBR gewerkt aan verbreding van de samenwerking met andere partners, een bredere rol in de keten en in het overheidslandschap te pakken, en zowel binnen als buiten de landsgrenzen te leren van anderen. Daarnaast heeft het CBR diverse acties genomen op het gebied van research en development om de eigen expertise te vergroten en de dienstverlening van het CBR te verbeteren.

### 6.1 Advies Roemer en implementatie

In 2020 kreeg Emile Roemer van het ministerie van IenW opdracht om te adviseren hoe de kwaliteit van de rijkschoolbranche verbeterd kan worden. Zowel de consument als de rijkschoolbranche zijn gebaat bij een kwaliteitsverbetering van de branche, zonder misstanden en met gegarandeerde kwaliteit van de rijopleiding voor alle leerlingen. Het CBR onderschrijft de noodzaak hiervan. Het advies 'Van Rijles naar Rijonderwijs' dat Roemer in 2021 presenteerde, biedt een integrale benadering met een groot aantal samenhangende adviezen. De voorgestelde veranderingen hebben grote gevolgen voor zowel kandidaten, de rij scholen als het CBR. Denk bijvoorbeeld aan het voorgestelde nationaal leerplan en een leerlingvolgsysteem.

In 2023 heeft het CBR in opdracht van het ministerie verder gewerkt aan de verschillende opdrachten om de adviezen verder uit te werken. Zo is er (gestart in 2022) een marktscan uitgevoerd ten behoeve van beschikbare leerlingvolgsystemen (LVS) waarin leervorderingen kunnen worden vastgelegd. De resultaten hiervan zijn gedeeld met de rijkschoolbranche en vervolgens is het rapport begin 2023 naar het ministerie gestuurd. De conclusie van deze marktconsultatie is dat er voldoende marktpartijen geïnteresseerd en geschikt zijn om een leerlingvolgsysteem te realiseren.

Een belangrijk onderdeel uit het advies van Roemer is het ontwikkelen van een nationaal leerplan voor de rijbewijs-B opleiding. Het ministerie heeft Royal HaskoningDHV gevraagd om een nationaal leerplan praktijk en theorie voor de rijbewijs-B opleiding te ontwerpen. Ook is gevraagd te adviseren over hoe theorie en praktijk in het leerplan geïntegreerd kunnen worden, wat logische toets- en examenmomenten zijn en wie deze toetsen en examens dient af te nemen. Het CBR heeft afgelopen jaar deelgenomen aan diverse werksessies. Uiteindelijk is het definitieve leerplan eind 2023 naar het ministerie gestuurd. Het CBR is gelijktijdig begonnen aan het ontwerpen van nieuwe exameneisen voor het rijbewijs B (ook wel programma van toetsing en afsluiting genoemd). Deze zullen begin 2024 aan het ministerie worden opgeleverd.

Om de kwaliteit van de rijkschoolbranche waar mogelijk al te kunnen verbeteren heeft het ministerie eind 2022 ook aan het CBR gevraagd om te onderzoeken hoe de inschrijfovereenkomst tussen het CBR en het hieraan gekoppelde vademecum verstevigd zouden kunnen worden. Hierbij is ook gekeken naar mogelijkheden om rij scholen te stimuleren om hogere kwaliteit te leveren. Er zijn diverse maatregelen onderzocht en deze zijn gecategoriseerd in drie groepen: maatregelen die het CBR op kortst mogelijke termijn wil invoeren, maatregelen waar nog verder onderzoek naar gedaan moet worden en maatregelen die het CBR op dit moment niet gaat uitvoeren.

De komende jaren gaat het CBR verder met het uitwerken van de adviezen van Emile Roemer. Dit zal uiteindelijk leiden tot een professionaliseringsslag in de rijkschoolbranche en een kwalitatieve rijopleiding.

## 6.2 Research en development

Om nu en in de toekomst van toegevoegde waarde te blijven, moet het CBR continu relevante maatschappelijke, sociale en technologische ontwikkelingen monitoren waarop wij willen anticiperen en ons als organisatie blijven vernieuwen. Hiermee blijven we als organisatie bij de tijd, zodat we niet alleen nu, maar ook in de toekomst relevant blijven en een goede dienstverlening kunnen bieden, die ten dienste staat van de verkeersveiligheid in Nederland.

In 2023 zijn er twee belangrijke stappen gezet die er toe gaan leiden dat ontwikkeling en innovatie beter verankerd raken in de organisatie. Zo is besloten om een Innovatie Panel in te richten dat gaat dienen als nieuw besluitspoor voor innovatie-activiteiten. Met de inrichting van dit nieuwe besluitspoor komt er niet alleen meer verbinding en focus in innovatie-activiteiten, maar creëert het CBR ook een heldere structuur en governance.

Daarnaast is in 2023 besloten een kwartiermaker aan te stellen met als opdracht om een voorstel uit te werken voor een nieuwe afdeling 'Ontwikkeling en Innovatie'. Met deze nieuwe afdeling vergroot het CBR de slagkracht op het gebied van innovatie en borduurt het voort op de ingeslagen weg.

### *Innovatie Werkprogramma*

Om een eerste impuls te geven aan innovatie is eind 2020 het Innovatie Werkprogramma opgezet. De regie en coördinatie van het Innovatie Werkprogramma is in handen van het R&D team. Het Innovatie Werkprogramma heeft een goede impuls gegeven aan innovatie binnen het CBR.

In 2023 zijn naast de 12 initiatieven die in 2022 al liepen, 4 nieuwe initiatieven van start gegaan. Dit zijn:

- een pilot met de ontwikkeling van 'theorie winkels';
- onderzoek modulair opleiden,
- onderzoek naar het effect van de wijze van voorbereiding op theorie-examen op kennisretentie, en
- kennismodel rijprocedure in samenwerking met TNO.

Elk onderzoek dat binnen het Innovatie Werkprogramma valt draagt bij aan het doel om ervoor te zorgen dat het CBR van waarde blijft in een maatschappij waarin sociale en technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan.

### *ADS*

Autofabrikanten integreren steeds meer functionaliteiten die de rijtaak ondersteunen of zelfs overnemen. Volledig autonoom rijden op de openbare weg ligt nog in de toekomst, maar sinds juli 2022 zijn landen in de EU verplicht om ADS functionaliteiten te betrekken bij typegoedkeuringen. De verwachting is dat het aantal functionaliteiten de komende jaren in omvang en vorm toeneemt en dat deze auto's ook in Nederland worden aangeboden ter keuring. Voor het CBR is hier een ondersteunende rol weggelegd richting de RDW. Immers als een functionaliteit het van de bestuurder overneemt moet de auto het gewenste gedrag laten zien.

In Nederland heeft het ministerie van IenW in het najaar van 2022 de Taskforce ADS (Automated Driving Systems) opgericht. Deze taskforce moet ervoor zorgen dat de introductie van geautomatiseerde voertuigen veilig en (juridisch) verantwoord plaatsvindt. In de Taskforce ADS zijn alle relevante nationale stakeholders (waaronder CBR, RDW en RWS) vertegenwoordigd.

De activiteiten van het CBR in deze taskforce richten zich enerzijds op het borgen van de competenties van de menselijke bestuurder van voertuigen met geautomatiseerde voertuigsystemen en anderzijds op de beoordeling van het verkeersgedrag van het voertuig. Dit laatste doet het CBR in samenwerking met de RDW in het kader van het typegoedkeuringsproces van voertuigen. Dit proces is een van de wettelijke taken van de RDW.

## 6.3 Een bredere blik en rol

Het CBR houdt in de keten niet alleen nauw contact met de rijkschoolbranche, maar ook met diverse andere ketenpartners. Dat ziet het CBR als noodzakelijk en wenselijk om de dienstverlening van het CBR goed af te stemmen met andere partijen. In de praktijk werken meerdere overheidsinstellingen of instanties samen aan één onderwerp. Denk aan de RDW, keuringsinstanties, het IBKI, politie, OM en meer.

Om de dienstverlening te verbeteren is het nodig om verder te kijken dan de eigen taken, en ook te kijken naar het verbeteren van de publieke dienstverlening in brede zin (mede via de overheidsbrede werkagenda). Het CBR

werkt daarom via diverse platformen met een groot aantal publieke uitvoeringsorganisaties samen. Zo wisselt het CBR onder andere via de deelname aan de Rijksbrede Benchmark Groep kennis en informatie uit op diverse onderwerpen, van audits tot aan MVO-beleid, en benchmarkt het de contouren van de organisatie met andere uitvoeringsorganisaties. Via de Manifestgroep bekijkt het CBR met andere uitvoeringsorganisaties hoe de publieke dienstverlening een stem kan krijgen richting de politiek en het maatschappelijke veld.

Die samenwerking en uitwisseling beperkt zich overigens niet tot de landsgrenzen. Alleen al in 2023 heeft het CBR rond de praktijkexamen, theorie-examen, opleiding van examinatoren, en de beoordeling van de rijgeschiktheid ervaringen uitgewisseld met Oekraïne, België, Frankrijk, Zwitserland, Australië en Aruba. Hoewel ieder land deze taken op een andere wijze heeft georganiseerd, blijft het waardevol van anderen te leren. Daarom is het CBR ook al jaren actief in internationaal verband via onze koepelorganisatie CIECA, the international commission for driver testing. We leveren experts voor verschillende werkgroepen, waaronder ook de in 2023 opgerichte nieuwe werkgroep voor medische rijgeschiktheid.

Daarnaast werkt het CBR mee aan het overheidsbrede programma 'Werk aan Uitvoering' ter verbetering van de publieke dienstverlening om beter aan te sluiten op de verwachtingen en behoeften van burgers en ondernemers. Het CBR speelt daarbij een trekkersrol bij een van de sporen van het programma, namelijk het spoor 'rol van de politiek' waarin gewerkt wordt aan het herstel van vertrouwen van de burger in de overheid. Hierin verkent het CBR met andere publieke dienstverleners de mogelijkheid om een quick scan op te stellen, om moties en amendementen in de Tweede Kamer globaal te beoordelen op de uitvoerbaarheid. Ook dit past bij een grotere rol als publieke dienstverlener die zijn eigen expertise nadrukkelijker wil inzetten en proactief een bijdrage wil leveren aan (door)ontwikkeling van beleid op nationaal en Europees niveau. Daarbij heeft het CBR in 2023 bijgedragen aan het programma van de Dag van de Publieke Dienstverleners door een deelsessie te verzorgen. Deze dag heeft als doel om burger, beleid, uitvoering en politiek elkaar te ontmoeten. Daarom doen Kamerleden, uitvoerders, beleidsambtenaren en burgers/ondernemers gezamenlijk mee aan deze dag.

Deze ambitie heeft in 2023 ook geleid tot een goede en actieve samenwerking met het ministerie van IenW rond de vierde herziening van de Europese Rijbewijsrichtlijn. Het CBR onderzoekt momenteel hoe zij zelf in de toekomst beter aangehaakt kan zijn in Europa om die bredere rol te verstevigen.

## 7. Fundamenten van de organisatie

Om de omslag van uitvoerder naar publieke dienstverlener te kunnen maken moeten de organisatorische fundamenten op orde zijn. Dat betekent de juiste mensen, met de juiste competenties op de juiste plek, een robuust en toekomstbestendige IV-infrastructuur en -applicatielandschap, zorgvuldige inkoop en een passende huisvesting.

### 7.1 De mensen van het CBR

Onze klanten hebben recht op deskundige mensen die met plezier hun werk doen. Daar is het afgelopen jaar hard aan gewerkt. Op diverse vlakken heeft het CBR een professionaliseringslag doorgevoerd als het gaat om human resources.

Aantal medewerkers totaal ultimo jaar (intern)	fte
2023	1.447
2022	1.309

In 2023 heeft het CBR vol ingezet op de werving van nieuwe examinatoren. Daarnaast heeft het CBR meer medewerkers in dienst genomen en minder geleund op inhuur van personeel. Dit heeft geleid tot een groei van het personeelsbestand in 2023.

#### *Leiderschapsprogramma*

Leiderschap is bij het CBR een van de strategische speerpunten voor een toekomstbestendige organisatie. Leiderschap wordt hierbij gezien als de motor van verandering om samen te werken als één CBR. Vanuit het speerpunt 'Mens en Organisatie', is in 2020 het CBR Leiderschapsprofiel opgesteld, met daarin de vier pijlers waar een leidinggevende van het CBR aan zou moeten voldoen, namelijk:

- Leidinggevendens werken samen en verbinden vanuit één visie.
- Leidinggevendens hebben én geven daarbij aandacht aan hun medewerkers.
- Leidinggevendens omarmen het principe van 'leren en laten leren'.
- Leidinggevendens nemen, faciliteren en stimuleren eigenaarschap.

Voor deze pijlers hebben we behoefte aan situationeel leiderschap waarbij minder vanuit hiërarchische sturing en meer vanuit eigenaarschap en verantwoordelijkheid op alle niveaus wordt gewerkt. In 2022 heeft CBR voor alle leidinggevendens op operationeel, tactisch en strategisch niveau een leiderschapsprogramma ontwikkeld. Hiermee willen we ons ontwikkelen op de competenties die nodig zijn om de beweging richting publieke dienstverlener in handelen en sturen te realiseren. In 2023 zijn door alle leidinggevendens op basis van een startassessment persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld en besproken met hun leidinggevendens. Voor de collectief te ontwikkelen competenties is een programma uitgerold bestaande uit meerdaagse leertrajecten en begeleide intervisiebijeenkomsten. De uitkomst van de tussentijdse evaluatie leert ons dat we op de goede weg zijn. De input uit de evaluatie nemen we mee in de ontwikkeling van het vervolgprogramma.

#### *Klant*

De transitie van het CBR naar een meer klantgerichte organisatie heeft een belangrijke HR-component: de manier waarop het personeelsbeleid is georganiseerd is cruciaal om de veranderingen te realiseren. Door energie te steken in cultuur- en gedragsverandering kan het CBR ontwikkelen en professionaliseren richting een écht klantgerichte organisatie. Het is belangrijk om hierin medewerkers en leidinggevendens mee te nemen. Daarom maakt het klantgericht denken en handelen ook deel uit van het CBR-brede leiderschapsprogramma. Voor HR betekent de transitie dat de klantbeleving wordt vertaald naar HR-instrumenten. Zo kan dit een standaard onderwerp worden in de gesprekkencycli en in standaardvragen op HR-formulieren.

#### *Datagestuurd werken*

HR is een discipline met een bepaalde ongrijpbare kant. Voor HR-professionals is het soms lastig om inzichten die wat meer gevoelsmatig dan meetbaar zijn, in vaste vormen te gieten. Deze uitdaging is HR in 2023 aangegaan: het identificeren van onderwerpen en thema's waarbij het mogelijk is om kwantificeerbare doelen te formuleren. In dat kader is in 2023 de ontwikkeling en livegang van het HR Dashboard gerealiseerd. Met het dashboard HR krijgen leidinggevendens inzicht in de HR-gegevens van het team. De leidinggevende heeft hiermee op ieder willekeurig moment toegang tot data met betrekking tot onder andere verzuim, bezetting en verlof en kan hier pro-actiever op sturen. Een meer formele en bedrijfsmatige opstelling maakt dat het werk van HR tastbaarder en inzichtelijker wordt. Bovendien kunnen aan de doelen KPI's worden gekoppeld, om ook te kunnen vaststellen hoe ver we zijn in het bereiken van die doelen. Het maken van data-analyses en forecasts, met andere woorden datagestuurd werken, is hierbij een noodzakelijke basisvoorwaarde.

## Kwaliteit

Eind 2023 is de herziening van het functiehuis gestart. Dit wordt verder doorgezet in 2024. Een functiehuis dat op orde is zorgt voor duidelijkheid over welke kwaliteit in huis is en wat de loopbaanpaden zijn. Dit is ook een opmaat naar het kwantificeren van doelen, o.a. op het gebied van doorstroom: wat zijn de loopbaanpaden en hoeveel medewerkers hebben het afgelopen jaar een stap gemaakt.

Voor HR is kwaliteit gelinkt aan de organisatie: de mensen die je binnen hebt en de mensen die je binnenhaalt. De beoordeling van de kwaliteit van medewerkers zou in de breedte moeten worden gezien. Dat betekent dat je niet alleen kijkt naar de bijdrage die medewerkers leveren aan de KPI's maar ook bijvoorbeeld naar medewerkerstevredenheid.

## Vitaliteit en verzuim

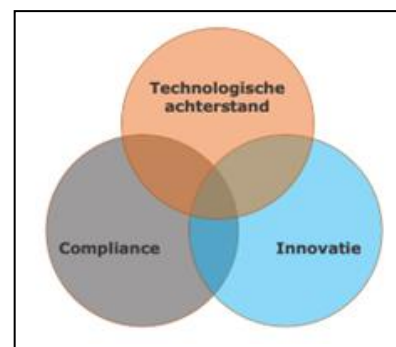
Een noemenswaardige ontwikkeling in het afgelopen jaar is het gezondheidsbeleid; vitaliteit en gezondheid. Hier is veel aandacht voor geweest, onder andere door acties zoals de week van de vitaliteit. In 2023 heeft het CBR te maken gehad met een bovengemiddeld hoog verzuim, met name onder de examinatoren. Hierdoor was de inzetbaarheid minder dan verwacht waardoor de reserveringstermijn minder snel gedaald is dan voorzien. Het verzuimpercentage is in 2023 uitgekomen op 8%. In 2023 is een nieuw gezondheids- en vitaliteitsbeleid opgesteld. Onderdeel van het nieuwe beleid is het verbeteren van de individuele verzuimaanpak. Leidinggevenden hebben specifieke trainingen gehad, er zijn met onze arbodienstverlener verscherpte afspraken gemaakt en we hebben twee verzuimspecialisten aangetrokken die de managers bijstaan in de individuele herstelbegeleiding. Zieke medewerkers hebben veel aandacht nodig en verdienen een werkgever die meedenkt over wat er nodig is om terug te keren. Anderzijds hebben we ook aandacht voor de gezonde werknemers die elke dag inzetbaar zijn en vaak een stapje harder lopen om gaten te vullen. We hebben de uitdaging om hen inzetbaar te houden en te behouden voor het CBR. Daarom proberen we ook de belasting van de gezonde medewerkers zo veel mogelijk te beperken. Dus dit zal zeker ook in 2024 een terugkerend thema zijn.

## 7.2 Informatievoorziening (IV)

Onze IV-dienstverlening is cruciaal voor onze klanten. Of het nu gaat om het reserveren van een examen, het indienen van een gezondheidsverklaring of de verlenging van certificaten. De dienstverlening is gericht op de continuïteit van de organisatie, zowel voor onze klanten en partners die steeds meer willen vertrouwen op digitaal gemak als voor onze medewerkers.

In algemene zin zijn alle IV-activiteiten in 2023 (en de afgelopen jaren) tot drie thema's terug te brengen:

- Technologische achterstand: door de voortrazende technologische mogelijkheden is "bij blijven" een structureel thema geworden;
- Compliance: de toenemende (wettelijke) eisen aan informatiebeveiliging & privacy vragen structureel aandacht op dit thema;
- Innovatie: in de strategische koers heeft het CBR de ambitie zich te positioneren als publieke dienstverlener wat een doorontwikkeling van het dienstportfolio vraagt.



De drie genoemde thema's doen alle drie, soms in overlap, een beroep op dezelfde schaarse IV-middelen in een wisselende dynamiek. Om daarin effectief te kunnen handelen heeft het CBR de governancestructuur (besturing en beheersing) van deze IV-middelen in 2023 aangepast naar een demand & supply model, waarin via het agile prioriteringsmechanisme er continu afweging plaatsvindt over de inzet van de IV-middelen. Op deze manier krijgt het juiste thema op het juiste moment de juiste aandacht. Dit is een belangrijke stap in de professionalisering van onze IV-sturing omdat deze organisatie-inrichting bijdraagt aan meer uniformiteit en kwaliteit bij het realiseren van de veranderopgave. Met het demand & supply model kan het CBR flexibel inspelen op de dynamische omgeving. Dat heeft het afgelopen jaar tot aanmerkelijke voortgang op alle drie de globale thema's geleid, zonder dat deze elkaar konden wegdrücken.

## Technologische achterstand

Om de technologische achterstand aan te pakken, heeft het CBR geïnvesteerd in een nieuwe ontwikkelstraat die gebaseerd is op een low-code ontwikkelplatform, genaamd Mendix. Dit heeft geresulteerd in de succesvolle implementatie van verschillende modules die specifiek zijn gebouwd op dit platform. Deze modules gaan in het primaire proces verouderde onderdelen van het legacy systeem Dyktion vervangen. Hierdoor profiteren we van een meer geavanceerd, efficiënter en beter onderhoudbaar systeem. Deze modulaire aanpak zal de komende jaren een deel van onze IV-capaciteit vragen.

Bovendien hebben we onze netwerk en beveiliging infrastructuur in het datacenter vernieuwd en is het CBR bezig met verdere segmentering van het applicatielandschap en de uitrol van het nieuwe netwerk naar onze locaties.

Deze stap heeft niet alleen bijgedragen aan het versterken van onze beveiligingsmaatregelen, maar heeft ook gezorgd voor een betere algehele prestatie en betrouwbaarheid van de CBR-systemen. Door deze maatregelen te nemen, streven we ernaar om gelijke tred te houden met de nieuwste technologische ontwikkelingen en een solide basis te leggen voor toekomstige groei en innovatie.

### *Compliance*

Op het gebied van compliance heeft het CBR significante vooruitgang geboekt, wat duidelijk blijkt uit de laatste jaarrekeningcontrole van de accountant. De directie van het CBR benadrukt het belang van compliance en er zijn in het afgelopen jaar geen tekenen geweest van non-compliance. Dit toont aan dat onze inzet voor strikte financiële integriteit en naleving van relevante normen en regelgeving vruchten afwerpt.

Het CBR heeft deze resultaten onder andere behaald doordat we proactief en effectief gehandeld hebben om hoge risico's die verband hielden met de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) weg te werken. Door gerichte maatregelen te implementeren, hebben we de integriteit en veiligheid van onze systemen aanzienlijk verbeterd, waardoor we voldoen aan de hoogste normen voor informatiebeveiliging. Een belangrijke mijlpaal hierin is de implementatie van Multi Factor Autorisatie. Deze aanvullende beveiligingslaag versterkt onze toegangscontroles aanzienlijk en draagt bij aan het minimaliseren van het risico op ongeautoriseerde toegang. Door deze initiatieven op het gebied van compliance blijven we niet alleen in lijn met wettelijke vereisten, maar tonen we ook aan dat we ons inzetten voor een robuuste en veilige bedrijfsvoering.

### *Innovatie binnen de informatievoorziening*

Binnen het thema van innovatie heeft het CBR ook aanzienlijke stappen gezet. Een concreet voorbeeld is de verbetering van onze processen en de optimalisatie van onze digitale dienstverlening aan klanten via MijnCBR. Hierbij hebben we verschillende functionaliteiten toegevoegd om de gebruikerservaring te verrijken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Chatbot, of aan inloggen met eIDAS voor buitenlandse kandidaten die geen DigID hebben. Ook zijn onze websites in overeenstemming gebracht met de richtlijnen in de wet Digitale Toegankelijkheid.

Daarnaast zijn grote stappen gezet voor de vernieuwing en vervanging van de software voor de constructie en de afname van theorie-examens. Deze investering gaat in 2024 leiden tot een nieuw platform met verhoogde efficiëntie en flexibiliteit binnen onze systemen, waardoor we beter kunnen inspelen op veranderende behoeften en marktomstandigheden.

Ten slotte hebben we actief gewerkt aan het vergroten van de beschikbaarheid van onze digitale diensten, terwijl we tegelijkertijd de onderhoudsvensters hebben verminderd. Dit betekent dat onze klanten nu op meer momenten toegang hebben tot onze diensten, wat de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid aanzienlijk verbetert. Door voortdurend te streven naar innovatie, zetten we stappen in de richting van een meer geavanceerde en klantgerichte benadering van onze digitale dienstverlening.

De maatschappelijke opgave van het CBR vraagt om efficiënte oplossingen voor de mobiliteit en de verkeersveiligheid, die aansluiten op de verwachtingen van klanten. Maar deze moeten ook passen binnen de voortvarende digitaliseringsagenda van de Digitale Overheid. Om een zo optimaal mogelijke afstemming te realiseren met de overheid en de ketenpartners heeft het CBR een nieuwe IV-Strategie 2027 onderhanden. Deze volgt de digitaliseringsagenda van de overheid op de thema's "Toegankelijke, hoogwaardige en innovatieve dienstverlening" en "Regie op gegevens". Deze IV-strategie zal de komende jaren het richtinggevend en overkoepelend kader zijn voor nieuwe ontwikkelingen. Het beschrijft de voor het CBR relevante ontwikkelingen in de digitalisering en welke maatregelen daarbij horen. In 2024 liggen de meest prominente ontwikkelingen op het gebied van de Digitale identiteit/rijbewijs en de aansluiting op het Stelsel van basisregistraties.

## 7.3 Huisvesting en inkoop

De beweging van het CBR van uitvoerder naar publieke dienstverlener vraagt ook om een heldere ambitie op het gebied van huisvesting. Investeren in passende huisvesting is hiervan een noodzakelijk onderdeel. Het CBR heeft daarom een strategische huisvestingsvisie opgesteld.

Deze visie is in 2023 herijkt op basis van de ontwikkelingen rond het CBR en de praktische mogelijkheden en haalbaarheid op het gebied van huisvesting. In 2023 is de visie omgezet in een concreet strategisch huisvestingsplan met als doel de huisvesting te optimaliseren voor zowel de kantoorlocaties, praktijklocaties als theorielocaties. Hiervoor wordt gekeken naar de behoefte van de klant (o.a. zichtbaarheid, reistijd), naar praktische eisen, technologische eisen, en belangen van onze ketenpartners. Dit heeft geleid tot het plan om de kantoorlocaties in het land te concentreren, de praktijklocaties te optimaliseren, en de theorielocaties te ontkoppelen van de praktijklocaties. Theorie-kandidaten komen meestal met het OV naar CBR-locaties, waardoor er andere eisen aan locaties voor theorie-examens worden gesteld dan aan locaties voor praktijkexamens. Omdat in het plan relatief grote veranderingen zijn opgenomen, worden deze in 2024 en 2025 in de praktijk getoetst met enkele "proof of concepts". Een daarvan is het realiseren van het theoriewinkel-concept. Hiermee wordt een locatie

bedoeld die dicht bij het OV en de stad gesitueerd is, waar kandidaten een theorie-examen kunnen doen en waar ook vragen over het behalen of behouden van het rijbewijs bij een servicebalie kunnen worden gesteld.

Naast deze stappen rondom het strategisch huisvestingsplan heeft het CBR ook diverse projecten en activiteiten ondernomen. Allereerst is het gebouwenmanagement verder opgepakt om het onderhoud van de huidige locaties te verbeteren, bijvoorbeeld op het gebied van ventilatie. Vanwege uiteenlopende redenen zijn in 2023 ook contracten van enkele locaties opgezegd, waarvoor in 2024 nieuwe locaties moeten worden gevonden. Dat is een complexe uitdaging, omdat het CBR een vreemde eend in de bijt is in de huidige vastgoedmarkt. Het CBR zoekt immers locaties met veel parkeerplaatsen, weinig kantoorruimtes, dicht bij OV, maar ook dicht bij uitvalswegen. Dergelijke locaties zijn schaars in de huidige vastgoedmarkt. Hier biedt de scheiding tussen praktijk- en theorielocaties conform het huisvestingsplan mogelijk ook een oplossing.

Verder is in 2023 het personeelsrestaurant van het hoofdgebouw aan de Lange Kleiweg te Rijswijk verbouwd in een multifunctioneel "Werkcafé", geschikt voor ontspanning, overleggen, (informele) ontmoetingen en bijeenkomsten. Hiermee vergroot het CBR de aantrekkelijkheid als werkgever. Ook beschikt het hiermee over meer opties om intern bijeenkomsten met externen te organiseren, wat waardevol is voor een publieke dienstverlener die meer in contact wil staan met zijn omgeving. Ook is het CBR in 2023 gestart met de uitrol van laadpalen voor elektrische auto's om tegemoet te komen aan de behoefte van medewerkers en klanten, en om stappen te zetten op het gebied van duurzaamheid.

Ten slotte heeft het CBR in 2023 gewerkt om de medewerkers van het CBR beter te ontzorgen en om beter in te spelen op de klantbehoefte door enerzijds de interne facilitaire organisatie goed neer te zetten (en minder afhankelijk te maken van externe expertise) en anderzijds de processen rond inkoop en facilitaire zaken te stroomlijnen. Er is in 2023 onder meer aandacht geweest voor de facilitaire processen rondom schoonmaak, catering en het mogelijk maken van afwijkende openingstijden op CBR-locaties. Ook waren er huisvestingsuitdagingen als gevolg van een groeiend volume Educatieve Maatregelen. In het algemeen en locatie specifiek zagen we afgelopen jaar een toenemende behoefte aan veranderende en (tijdelijke) aanvullende beveiligingsbehoefte op CBR-locaties.

Op het gebied van inkoop zijn grote stappen gezet door een sterke focus op de rechtmatigheid van de inkoop zodat deze voldoet aan de geldende wet- en regelgeving. De rechtmatigheid van deze inkoop is in 2023 verbeterd, met een totaal van 17 aanbestedingen die het CBR in 2023 heeft afgerond. Verder heeft het CBR in 2023 hernieuwde aandacht gehad voor Social Return on Investment (SROI) in aanbestedingen. In combinatie met de bestedingsanalyse die per kwartaal wordt uitgevoerd, zorgt dit ervoor dat het CBR in controle is als het gaat om de inkoop van producten en diensten. Enkele cruciale aanbestedingen die gedaan zijn betreffen de nieuwe constructie- en afnamesoftware voor theorie-examens, bedrijfskleding, e-scooters, laadpalen, en er is gestart met de aanbesteding voor nieuwe planningssoftware.

## 8. Governance

Het CBR is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan. Het valt onder de verantwoordelijkheid van de minister van IenW. Overeenkomstig de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen beschikt het CBR over een Gebruikersraad. De Raad van Toezicht oefent onafhankelijk toezicht uit op het CBR en adviseert de directie. De directie is belast met de dagelijkse leiding. De ondernemingsraad behartigt de belangen van het personeel binnen het CBR.

### 8.1 Raad van Toezicht

#### *Terugblik op 2023 door voorzitter Raad van Toezicht*

In 2023 lag de focus van de Raad van Toezicht op een aantal onderwerpen. In de eerste plaats betrof dit de reserveringstermijnen van de praktijkexamens. Als gevolg van de corona-lockdowns had de dienstverlening in 2020 en 2021 ruim vijf maanden stilgelegen waardoor een grote inhaalslag gemaakt moest worden. Bij de theorie-examens was het relatief eenvoudig om de capaciteit op te schalen waardoor de achterstanden snel waren ingelopen. Gegeven het één-op-één karakter van het praktijkexamen is uitbreiding van de examencapaciteit complexer. De Raad van Toezicht laat zich tweewekelijks informeren over de actuele reserveringstermijnen en in de vergaderingen staan de actuele stand van zaken en de genomen maatregelen om de reserveringstermijnen weer op een regulier niveau te brengen standaard op de agenda. In 2023 zagen we de termijnen schommelen maar vanaf het vierde kwartaal zien we een dalende trend. De verwachting is deze zich doorzet in 2024 om aan het einde van het jaar richting de reguliere niveaus te gaan.

Een tweede belangrijk onderwerp dat de aandacht van de Raad van Toezicht heeft is het ziekteverzuim. Sinds de coronapandemie is deze, met name onder de examinatoren, hoog. Dat is een van de redenen waarom de inhaalslag bij de praktijkexamens minder snel gaat dan aanvankelijk gedacht. De Raad van Toezicht heeft verzocht om een grondige analyse van de aard, omvang en oorzaken van het hoge verzuim en een gedegen plan van aanpak om dit omlaag te brengen. Ook in 2024 is ziekteverzuim een van de onderwerpen die blijvend in de belangstelling van de Raad van Toezicht staat.

Het derde onderwerp ten slotte waar in 2023 de focus op lag is de implementatie van de strategische koers 2026. De overkoepelende ambitie om de transitie te maken van uitvoeringsorganisatie naar publieke dienstverlener krijgt steeds meer handen en voeten. Dat geldt op alle drie de pijlers van de strategie: focus op de klant, een bredere bijdrage aan de verkeersveiligheid en de basis weer op orde brengen. Voor de eerste pijler is met de start van het nieuwe expertisecentrum Klant & Communicatie een mooie concrete stap gezet. Ook bij het op orde krijgen van de basis wordt goede voortgang geboekt. Zo zijn de uitdagingen op het terrein van IV groot, maar ligt er een gedegen routekaart en zijn de eerste etappes met succes afgerond. Daarnaast is de financiële positie inmiddels gezond wat een belangrijke randvoorwaarde is om investeringen in de organisatie en de dienstverlening te kunnen doen. Extra aandacht heeft de Raad van Toezicht voor de tweede pijler, de bredere bijdrage aan de verkeersveiligheid. Om die reden is in 2023 een nieuwe commissie in het leven geroepen (commissie verkeersveiligheid en kwaliteit) waar onderzoeksprojecten en innovatieprojecten geagendeerd worden en de Raad van Toezicht meedenkt over relevante maatschappelijke ontwikkelingen die impact hebben op de verkeersveiligheid en de taakstelling van het CBR.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht een start gemaakt met het formuleren van een toezichtvisie met bijbehorend toezichtkader en toetsingskader. Deze zal in 2024 gefinaliseerd worden waarmee meer sturing wordt gegeven aan de thema's waar de focus op zal liggen. Daarnaast blijft de Raad van Toezicht ook in 2024 werkbezoeken afleggen aan de verschillende examenlocaties en bedrijfsonderdelen van het CBR.

*Erwin Muller (voorzitter Raad van Toezicht CBR)*

#### *Samenstelling Raad van Toezicht en besproken onderwerpen*

Samenstelling van de Raad van Toezicht, eind 2023

- de heer prof. Mr. Dr. E. Muller, voorzitter;
- mevrouw prof dr. M.P. Hagenzieker;
- mevrouw drs. A.G.M. Loomans;
- de heer drs. C.F. Hamster (aftredend per 31 december 2023);
- de heer drs. H. Vosseveld.

De Raad van Toezicht kwam in 2023 7 maal bijeen en sprak over de volgende onderwerpen:

- Accountantsverslag 2022
- Begroting en jaarplan 2024
- Cao
- Commissie Roemer
- Management letter 2023
- Nieuwe opzet ARC
- Opvolgingsprocedure lid RvT
- Personele zaken MT



- Evaluatie externe accountant
- Financiële rapportages
- FMB 2024-2028
- Fraudepreventie
- Implementatie strategische koers 2026
- Innovatieprojecten
- Jaarrekening en -verslag 2022
- Leiderschapsprogramma
- Reserveringstermijnen/inhaalslag en rijschoolbranche
- Samenwerking RDW
- Stand van de Uitvoering
- Tarieven 2024
- Toezichtskader, -visie en -agenda RvT
- Ziekteverzuim
- Vijfjaarlijkse wettelijke evaluatie

Daarnaast kwam de raad bijeen in verschillende commissies: de vaste Audit- en Risicocommissie, de tijdelijke commissie ICT en de (nieuwe) commissie Kwaliteit en verkeersveiligheid. De commissie ICT is in september opgegaan in de ARC. De ARC kwam 5 keer bijeen in 2023 en spraken onder meer over de volgende onderwerpen:

- Accountantsverslag 2022
- Analyse ontwikkeling examenmarkt
- AO/IC
- Auditjaarplan 2023 en auditcharter
- Begroting en jaarplan 2024
- Cao
- Controleplan Deloitte 2023
- Cyberrisico's
- Financiële rapportages
- FMB 2024-2028
- Fraude
- Jaarplan en projectenportfolio IT 2023
- IAD-rapportages en follow-up
- Informatiebeveiliging
- IV-strategie
- Jaarrekening en -verslag 2022
- Management letter 2023
- Modernisering IV
- Nieuwe opzet ARC
- Realisatie business case Rijgeschiktheid aan het Stuur
- Sociaal fonds 2022
- Tariefvoorstel 2024

De commissie Kwaliteit en verkeersveiligheid had zijn startvergadering

## 8.2 Ondernemingsraad

Begin 2023 zijn de laatste coronamaatregelen beëindigd, alle overlegvergaderingen hebben plaatsgevonden in de vergaderzaal op de 1e etage van Lange Kleiweg 30, Rijswijk. De volgende onderwerpen werden onder andere besproken:

- De stand van zaken CBR in aanwezigheid van de voorzitter van de RvT
- De financiële rapportages
- De situatie in Enschede
- De introductie van bedrijfskleding
- Het functiehuis
- Goedkeuring nieuw reglement Sociaal Fonds
- Indexering normleasebedrag
- FMB 2024-2028
- Concept reglement bedrijfskleding

De volgende advies- en instemmingsaanvragen zijn in 2023 behandeld:

- Adviesaanvraag continueren inzet gepensioneerde examinatoren en langer doorwerken AOW-gerechtigde examinatoren
- Adviesaanvraag expertisecentrum Klant en Communicatie (EKC)
- Adviesaanvraag demand-supply organisatie examendivisies
- Instemmingsverzoek actualisatie RI&E
- Instemmingsverzoek aanpassen eigen bijdrage privégebruik leaseauto
- Instemmingsverzoek praktijkexamens in de avonduren
- Instemmingsverzoek verwerken persoonsgegevens i.v.m. aanschaf LMS
- Instemmingsverzoek keuringsbeleid
- Instemmingsverzoek wijzigen richtlijnen commissie Toelating examenvoertuigen
- Instemmingsverzoek gezondheids- en vitaliteitsbeleid

Ter voorbereiding van de overlegvergaderingen met directie kent de OR een vaste cyclus van bijeenkomsten, Zo is er een agendaoverleg tussen de algemeen directeur en het dagelijks bestuur van de OR. Vervolgens hebben directie en managers tijdens de management Presentatiedag de gelegenheid om de OR informeel over diverse onderwerpen te informeren. Tijdens de commissiedag overleggen diverse themacommissies uit de OR over de op dat moment actuele onderwerpen; zij bereiden hierop een standpunt voor. Tijdens de daarop volgende OR-bijeenkomst bespreekt de raad de door de commissies ingenomen standpunten en besluit hij hoe hij zijn standpunt in de overlegvergadering met de bestuurder zal verwoorden. Meerdere keren per jaar is een lid van de Raad van Toezicht bij een van deze overlegvergaderingen aanwezig

### *Samenstelling ondernemingsraad (eind 2023)*

- dhr. J.M.R Leerdam, voorzitter;
- mw. N. Zandberg, secretaris;
- dhr. O. Arkik;
- mw. K. van den Beld;
- dhr. A. Bruin;
- mw. K.C. van den Eijken;
- dhr. G.C.L. Kaatee;
- dhr. R.V.A. Krishnasingh;
- dhr. S. Lachminarainsingh;
- mw. I.J.A.A. Lathouwers;
- dhr. J. Nijssen;
- mw. J. Ouwerling;
- dhr. M.P.L. Thuis;
- dhr. R.R. Toren;
- mw. R.A. Zwart.

### 8.3 Gebruikersraad

Het verbeteren van de verkeersveiligheid doen we bij het CBR niet alleen, maar in samenwerking met een groot aantal partijen. Deze zijn verenigd in de Gebruikersraad. De Gebruikersraad bestaat uit drie subraden -de Opleidingsraad, de Logistiek, Transport en Personenvervoer Raad (LTP Raad) en de Geschiktheidsraad- waarin de verschillende klantgroepen per aandachtsgebied zijn vertegenwoordigd.

In 2023 is er regelmatig contact geweest tussen het CBR en de leden van de subraden, zowel in reguliere overleggen als tijdens informele bijeenkomsten en gesprekken. De centrale Gebruikersraad, waaraan alle leden van de subraden deelnemen, is in 2023 eenmaal bijeengekomen. De Gebruikersraad, inclusief de subraden, geeft gevraagd en ongevraagd advies over de producten en diensten van het CBR. Het afgelopen jaar zijn er onder meer adviezen ontvangen inzake het tariefvoorstel 2024, het adviesrapport 'van rijles naar rijonderwijs en klantcommunicatie.

#### *Ledenwijziging Opleidingsraad*

Eind 2022 is de Koepel rijopleiding en Verkeerseducatie (KRV) opgericht. De KRV bestaat uit drie zogeheten Kamers: één waarin de opleiders vertegenwoordigd zijn (Kamer A), één met de vertegenwoordigers van de instructeursopleidingen (Kamer B) en één met de uitgevers van verkeersleermiddelen (Kamer C). Het doel van de Koepel is om de verkeersveiligheid te ondersteunen door het behartigen van de belangen van rij scholen, WRM-opleidingsinstituten en uitgevers van verkeersleermiddelen. Met de Opleidingsraad is overeengekomen dat de KRV toetreedt als lid van deze subraad. Om toetreding van de KRV mogelijk te maken hebben FAM, VRB en LBKR hun eerdere benoeming aan het CBR teruggegeven. Deze organisaties, welke deel uitmaken van de KRV, zouden anders een dubbele vertegenwoordiging hebben in de Opleidingsraad.

### 8.4 Taken en bevoegdheden van de diverse partijen

#### *Minister van Infrastructuur en Waterstaat:*

- heeft ministeriële eindverantwoordelijkheid over het CBR;
- houdt toezicht op het functioneren van het CBR;
- wordt geïnformeerd door de directie en de Raad van Toezicht van het CBR;
- geeft goedkeuring aan onder meer de tarieven, het financiële meerjarenbeleidsplan, de begroting en de jaarrekening van het CBR;
- benoemt de leden van de directie en de Raad van Toezicht.

#### *De Raad van Toezicht:*

- bestaat uit vijf leden;
- oefent onafhankelijk toezicht uit op het CBR en staat de directie met raad terzijde;
- benoemt de accountant;
- geeft instemming aan onder meer het financiële meerjarenbeleidsplan, de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening
- doet aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat niet-bindende voordrachten voor de benoeming van leden van de directie en de Raad van Toezicht;
- legt verantwoording af over het eigen functioneren aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat.

#### *De directie van het CBR:*

- bestaat uit twee directeuren;
- is belast met de dagelijkse leiding van het CBR;
- is verantwoordelijk voor de uitvoering van de publieke taken die aan het CBR zijn opgedragen;
- legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de minister over het gevoerde beleid;
- verstrekt de minister en de Raad van Toezicht de inlichtingen die deze voor hun taakuitoefening nodig oordelen.

#### Samenstelling directie

- de heer drs. A. Pechtold, algemeen directeur
- de heer drs. J.J. Huizing, directeur bedrijfsvoering

## 9. CBR In Control Statement 2023

De directie is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het CBR. Dit heeft betrekking op alle bedrijfsprocessen die nodig zijn om de strategische doelstellingen te realiseren en risico's te beheersen. In het "in control statement" legt de directie verantwoording af over de interne besturing en de beheersing van risico's. Om deze verklaring te kunnen onderbouwen en te kunnen geven is een management control systeem ingericht. De opzet en werking van dit systeem wordt periodiek geëvalueerd.

Terugkijkend is het jaar 2023 voor het CBR een bijzonder jaar geweest voor wat betreft de dienstverlening. De gehele dienstverlening rondom praktijkexamens kampte gedurende het gehele jaar met een forse inhaalopdracht als gevolg van de Corona-lockdowns uit de jaren 2020 en 2021. Voor het uitbreken van de Coronapandemie konden examens te allen tijde binnen de reserveringstermijnen worden gereserveerd. Het inhalen van de ruim 300.000 uitgestelde praktijkexamens is een lastige opgave vanwege het '1 op 1' karakter van een praktijkexamen. Door middel van het aantrekken van veel nieuwe examinatoren en de inzet van overwerk is getracht zo snel als mogelijk de reserveringstermijnen weer terug te brengen naar de norm. Inmiddels is ruim 40% van de praktijkexamens ingehaald. Behalve in de Randstad waren de gemiddelde reserveringstermijnen voor de praktijkexamens ultimo 2023 binnen de afgesproken norm. De grotere praktijkexamen locaties in de Randstad kampen ultimo 2023 nog met reserveringstermijnen boven de norm. De verwachting is dat dit eind 2024 genormaliseerd is.

Ultimo 2023 beoogt het totale beheersingssysteem van het CBR een redelijke mate van zekerheid te bieden ten aanzien van de identificatie en de beheersing van risico's, maar kan het geen garantie bieden voor het daadwerkelijk behalen van doelstellingen. Noch dat het systeem alle fouten, fraudegevallen en non-compliance aan relevante wet- en regelgeving volledig kan voorkomen. Hierbij moet ook benadrukt worden dat de aard van sommige risico's buiten de eigen invloedssfeer ligt. Hier zijn, waar nodig, maatregelen getroffen die de kans en impact van deze risico's beperken.

### 9.1 Strategie en uitvoering

Het strategisch planningsproces is een belangrijk onderdeel van het management control systeem. In 2021 is een volledig nieuwe strategische koers 2026 opgesteld. De concretisering hiervan zal door de verdere uitwerking van diverse strategische thema's ieder jaar verder vorm en inhoud krijgen. De strategische koers is verwerkt in het Financieel Meerjaren Beleidsplan (FMB), welke jaarlijks wordt geactualiseerd. Dit plan bevat tevens het tariefvoorstel voor het aankomende jaar. Voordat het plan aan de Minister ter goedkeuring wordt aangeboden, wordt de inhoud besproken met de Gebruikersraad en wordt instemming gevraagd aan de Raad van Toezicht. Als tariefgefinancierde zbo is financiële transparantie jegens klanten, het ministerie van IenW en andere stakeholders van groot belang. Door de toepassing van het door de Minister goedgekeurde kostenallocatiemodel is de juiste toerekening van kosten aan de verschillende producten gewaarborgd. De kostendekkendheid van de dienstverlening van het CBR is gebaseerd op de 'klantreizen' die de klant binnen het CBR doorloopt. Alle klantreizen verliepen in 2023 kostendekkend. In afwijking op voorgaande jaren heeft het CBR voor 2024 een forsere tariefstijging moeten toepassen om de gestegen kosten voor diverse indexaties, fraudebeheersing en gegevensbescherming voldoende te kunnen opvangen.

De planning- & control cyclus voorziet in reguliere vergaderingen van directie en management waarin verantwoordingsrapportages over de doelenrealisatie, met het ministerie overeengekomen of wettelijke kpi's (doelmatigheid), financiële bedrijfsresultaten, (strategische) risicoanalyses, resultaten van in- en externe audits, compliance vraagstukken en de voortgang van strategische/grote projecten worden besproken. Hierdoor kan continu door het management de focus worden gelegd op de meest belangrijke en urgente vraagstukken. De strategische risicoanalyse wordt jaarlijks geactualiseerd, is de basis voor verdere aanscherping van de meerjarenplanning, alsmede de structurele reserve binnen het eigen vermogen en wordt jaarlijks gerapporteerd in het meerjarenbeleidsplan.

Binnen het CBR wordt een groot aantal projecten uitgevoerd. Het slagen van deze projecten is van cruciaal belang, gezien de bijdrage die zij leveren aan de realisatie van de (strategische) doelstellingen. IT-projecten worden als een integraal portfolio aangestuurd. Dit geeft tevens inzicht in de beheersbaarheid van de betreffende vernieuwingen en zorgt voor evenwicht tussen dagelijkse processen en veranderprocessen. Waar nodig wordt informatie over IT-projecten aan het Rijks-ICT-dashboard verschaft. Dit heeft in 2023 voor één project plaatsgevonden.

### 9.2 Interne beheersmaatregelen

Binnen het management control systeem is risicomanagement een belangrijke pijler. Risicomanagement maakt onderdeel uit van de interne sturing en beheersing en richt zich op het reduceren van de kansen op het maken van

fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en het verrast worden door onvoorziene omstandigheden. Hiermee draagt risicomanagement bij aan het waarborgen van de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening, het beheersen van negatieve gevolgen van veranderingen van de dienstverlening, het beheersen van financiële, juridische en politieke risico's en het beschermen van het imago en het publieke vertrouwen.

Er zijn onder andere (risico)analyses opgesteld waarin aandacht wordt besteed aan de significante risico's op het gebied van betrouwbaarheid en continuïteit van IT-systemen, informatiebeveiliging, privacywetgeving en financiën. Bij grotere projecten wordt er waar nodig een externe audit of review ingezet om waar nodig op tijd bij te sturen. Tot slot heeft het CBR een interne auditdienst (IAD) en vindt er jaarlijks onderzoek plaats door de externe accountant naar de administratieve organisatie en de interne beheersing voor zover relevant voor de jaarrekeningcontrole. De accountant rapporteert daarover in een managementletter ten behoeve van de directie en de Raad van Toezicht. Vanuit de strategische koers heeft het CBR in 2023 verdere stappen gezet om te komen tot een werkend integraal framework ten aanzien van proces- en kwaliteitsbeheersing. Dit is een lange termijn doelstelling en zal komende jaren intensief worden aangepakt. In 2023 is de implementatie van een integrale werkmethoediek procesbeheersing hieromtrent volledig voorbereid, waarna begin 2024 deze werkmethoediek CBR breed zal worden geïmplementeerd.

### 9.3 Risico's onder de aandacht van het bestuur

Voor het jaar 2023 laat de risicoanalyse een aantal belangrijke risico's zien die de aandacht van de directie hebben.

#### *Marktontwikkeling en reserveringstermijnen examens*

Het CBR trekt veel nieuwe examinatoren aan om de praktijkexamens die zijn uitgesteld gedurende de Corona-lockdowns in te halen. Voorlopig is de marktvaart naar praktijkexamens daarom nog zeer hoog. Maar er is op de iets langere termijn ook onzekerheid. De volledige historie waarop het CBR haar prognoses baseerde, is door de gevolgen van Covid-19 niet meer bruikbaar en zal opnieuw moeten worden opgebouwd als de markt weer in evenwicht is (naar verwachting uiterlijk ultimo 2024). Tot dat moment zullen op frequente basis marktonderzoeken worden gehouden en (lange termijn) analyses worden gemaakt om zo goed als mogelijk te kunnen inspelen op de vraag vanuit de markt en tegelijkertijd voor de lange termijn te borgen dat er geen structurele grote overcapaciteit ontstaat.

#### *Verzuim*

Ook in 2023 heeft het CBR te maken gehad met een bovengemiddeld hoog verzuim en niet-beschikbaarheid van personeel met name onder de examinatoren. Hierdoor was de inzetbaarheid minder dan verwacht waardoor de reserveringstermijn minder snel gedaald is dan verwacht. Het verzuimpercentage is in 2023 uitgekomen op 8%. In 2023 is een nieuw gezondheids- en vitaliteitsbeleid opgesteld. Door analyse en ondersteuning vanuit de arbodienst, de inzet van diverse preventieve maatregelen, zal het nieuwe beleid worden geïmplementeerd met een beoogde daling van het verzuim en duurzame inzetbaarheid als gevolg.

#### *Examenfraude*

Fraudebeheersing blijft voor het CBR een belangrijk thema, doordat fraudeurs continu inzetten op nieuwe technieken. De negatieve effecten hiervan hebben het CBR er toe bewogen continu maatregelen te onderzoeken en te nemen omtrent de beheersing van examenfraude in de breedste zin van het woord. In 2022 is het CBR begonnen met de succesvolle inzet van handscanners voor controle op in- en uitgeschakelde elektronica, alsmede de inzet van extra beveiliging. Daarnaast heeft het CBR een nieuwe identiteitsscanner geselecteerd, welke begin 2023 is uitgerold. Tot slot heeft de reguliere vervanging en vernieuwing van de vragenbanken van de theorie-producten plaatsgevonden conform de interne norm. Op alle terreinen heeft de opgedane kennis van de afgelopen jaren geleid tot concrete vervolgstappen. De verwachting is dat de inzet op dit traject in 2024 zal worden vervolgd om frauderisico's verder te mitigeren. Hiernaast wordt gewerkt aan een voorstel om de structurele sturing op voorkomen, detecteren en mitigeren van examenfraude te borgen in een organisatieonderdeel. Al deze maatregelen hebben geleid tot extra uitgaves waardoor de prijsstelling van het theorie-examen in 2024 naast de indexatie ook verhoogd is met een opslag.

### 9.4 Operatie

#### *Algemene kwaliteit en klanttevredenheid*

Alle examendivisies meten periodiek de klanttevredenheid. Samen genomen met de klantfeedback op de website geven deze onderzoeken een positief beeld. De gemiddelde tevredenheidsscore komt uit op 3,9 (op basis van een vijfpuntsschaal). Dit is iets hoger dan de score van vorig jaar (3,8). In 2024 zal ten aanzien van de complete

dienstverlening van het CBR de klanttevredenheid wederom worden gemeten en zal daarnaast een meethuis worden opgezet waardoor gerichter en dieper inzicht ontstaat in de mate van waardering van onze klanten omtrent de CBR dienstverlening.

Het CBR voert de klachtenprocedure uit conform de uitgangspunten van het rijksbrede project 'Passend contact met de overheid'. Dat betekent dat klachten van onze klanten informeel worden behandeld, met binnen twee werkdagen telefonisch contact naar aanleiding van een ontvangen klacht en een oplossingsgerichte houding. Het CBR ontving in 2023 een hoger absoluut aantal klachten (+12%) dan een jaar ervoor, met name zichtbaar bij de praktijkexamens. Dit werd naar vooral veroorzaakt doordat het gehele jaar de reserveringstermijnen van de praktijkexamens hoog waren. De ontvangen klachten zijn tot slot voor 99,9% binnen de wettelijke termijn afgehandeld. Het CBR krijgt een goede klantwaardering voor de klachtbehandeling voor onder meer het telefonisch contact en de wijze waarop het gesprek wordt gevoerd. Het CBR onderhoudt daarnaast een nauwe werkrelatie met de Nationale ombudsman (NOM).

#### *Kwaliteit producten en diensten*

Het CBR heeft diverse interne kwaliteitsnormen ten aanzien van de producten en diensten. Deze normstellingen zullen de komende jaren een plek krijgen in het integrale framework proces- en kwaliteitsbeheersing, waardoor er vanuit een integraal en uniform karakter kan worden gestuurd op de kwaliteit van de dienstverlening. Vanuit de divisies wordt er getoetst op de kwaliteitsnormen en waar nodig wordt een corrigerende maatregel ingezet.

Twee van de drie examendivisies hebben een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem conform de eisen van NEN-EN-ISO 9001:2015. Daarnaast wordt door het Research Center voor Examinering en Certificering (RCEC), een onafhankelijk wetenschappelijk en internationaal expertisecentrum op het gebied van toetsing en examinering, iedere drie jaar onderzoek uitgevoerd naar de representativiteit en ongewenste voorspelbaarheid in de examenvragenbanken van zowel de theorie-examens voor particulieren als die voor professionals. Bevindingen krijgen waar nodig altijd een adequate opvolging. Daarnaast voldoet het praktijkexamen B aan alle normen van het RCEC en is het in 2023 weer voor 3 jaar gecertificeerd.

Voor de kwaliteitsborging in het kader van de 3e Europese rijbewijsrichtlijn moeten de praktijkexaminatoren theoretische- en praktische scholing volgen. De vijfjaarlijkse controle, alsmede de twee- en vijfjaarlijkse bijscholing liep qua cyclus af in 2022. Omwille van een bewuste keuze om prioriteit te geven aan het inhalen van praktijkexamens vanuit de Corona-periode is in 2022 niet aan de norm voldaan. Het inhalen van de kwaliteitsborgingsactiviteiten uit de vorige cyclus is in 2023 grotendeels gelukt (93%). De betreffende examinatoren waarbij de cyclus niet is afgerond zullen begin 2024 alsnog de bijscholing en/of de controle vervolmaken, waarna aan de norm zal worden voldaan. Betreffende examinatoren hebben wel diverse interne kwaliteitscontroles met een positieve uitkomst doorlopen, waardoor eventuele risico's zijn gemitigeerd.

#### *Kwaliteit en betrouwbaarheid geschiktheidsbesluiten*

Er zijn voor het nemen van automatisch medische vervolgstappen en -besluiten ('automatisch protocol') procedures vastgelegd voor realisatie, change, beheer en kwaliteitscontrole. Het CBR heeft een 100% correctheidseis gesteld alvorens beslissingen worden geautomatiseerd. De periodieke toetsingen in 2023 hebben de werking van dit kwaliteitssysteem bevestigd. In 2022 is de werking van 'het automatisch protocol' onderdeel geweest van een externe audit door de Algemene Rekenkamer naar het gebruik van algoritmes binnen 9 overheidsorganisaties. Ten opzichte van het toetsingskader zijn er geen enkele noemenswaardige risico's naar voren gekomen. Ten aanzien van handmatig genomen besluiten worden ter controle van de juistheid deelwaarnemingen uitgevoerd. Het CBR voert daarnaast controles uit op de bevoegdheid als arts (BIG registratie) van aangewezen medisch specialisten die voor het CBR keuringen uitvoeren. Dit wordt ook gedaan voor de medisch adviseurs in dienst bij het CBR.

## 9.5 Compliance

### *Rechtmatigheid van inkopen*

In het verslagjaar zijn verdere stappen gezet om te borgen dat er volledig voldaan wordt aan de nationale- en Europese aanbestedingsregels. Diverse instrumenten worden hiervoor ingezet, zoals een inkoopbeleidsplan, een contractregister, een aanbestedingskalender en monitoring- en forecastrapportages. Hiermee is enerzijds de voorspelbaarheid en anderzijds de controle op de processen verbeterd. De inkopen die het CBR in 2023 heeft gedaan vallen ruim binnen de norm (>99%) ten aanzien van rechtmatigheid. In 2024 zal de verslaglegging van de rechtmatigheid niet op crediteurniveau plaatsvinden maar op inkooppakketniveau (CPV code).

## AVG

Het afgelopen jaar zijn er diverse DPIA's uitgevoerd en zijn alle DPIA's van de primaire processen conform meerjarenplanning geactualiseerd. Het actualiseren van een aantal DPIA's van stafprocessen loopt over de jaargrens heen en zal in 2024 worden afgerond. De afgelopen jaren laten de datalekkencijfers een structureel dalende trend zien. Deze dalende trend kan onder andere worden verklaard door een verdergaande automatisering van de postverwerking, waardoor verzendfouten worden voorkomen. Daarnaast zijn diverse maatregelen getroffen, die de beveiliging van persoonsgegevens verder verbeteren. Daarmee is een deel (30%) van de belangrijkste risico's in 2023 aangepakt en gemitigeerd. Ook heeft er een interne AVG audit plaatsgevonden. De bevindingen hieruit zijn direct opgevolgd of zijn verwerkt in de CBR jaar- en meerjarenplanning. Verder zijn er verschillende bewustwordingstrainingen gegeven en is er een platform ingericht voor het faciliteren van bewustwordingsactiviteiten. Tot slot wordt 'privacy by design' toegepast bij de ontwikkeling en inrichting van nieuwe systemen, waardoor in de ( nabije) toekomst risico's verder zullen afnemen.

## Informatiebeveiliging

Business Continuïteit, Privacy en Security zijn belangrijke thema's voor het CBR. Als organisatie in het publieke domein is er een reële kans op cyberaanvallen op onze digitale omgeving. Dit betekent dat de organisatie weerbaar moet zijn. In de afgelopen jaren is er dan ook al fors geïnvesteerd om deze weerbaarheid te verbeteren en te vergroten. Door het nemen van verschillende maatregelen op het gebied van security, zoals het verder verbeteren en effectueren van de DDOS protectie, het vernieuwen van de firewall omgeving en het inzetten van End Point Protection, almede het verbeteren van (security) monitoring en rol gebaseerd toegang verlenen naar onze data, is het CBR ook in 2023 volop in beweging gebleven om op een verantwoorde wijze de organisatie en haar gegevens te beschermen.

De Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) is het basisnormenkader voor informatiebeveiliging binnen alle overheidslagen en geldt derhalve ook voor het CBR. In de afgelopen jaren is gewerkt aan de borging van de voorgeschreven normen uit de BIO binnen de infrastructuur en het applicatielandschap van het CBR. Vanuit audit optiek is deze borging (deels) getoetst door de interne auditdienst van het CBR alsmede door diverse externe auditors. De uitkomsten van deze audits worden, daar waar nodig, opgevolgd en voorzien van actieplannen. In die hoedanigheid zijn in 2023 verdere stappen gezet. Ook wordt bij de vernieuwing van het applicatielandschap 'security by design' toegepast en worden diverse control- en test frameworks ingezet om de kwaliteit van de opgeleverde software te borgen. Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van logging & monitoring, waaronder het inrichten van logging binnen diverse cruciale applicaties en het inrichten van security monitoring. De over het jaar 2023 gehouden audit op het gebruik van DigiD is succesvol afgerond. Tot slot werkt het CBR aan de voorbereiding van de komst van de nieuwe Europese Cyber Security-richtlijn (NIS2) die medio 2024 van kracht zal worden.

## Huisvesting

In het verslagjaar zijn een aantal laatste restpunten weggewerkt rondom de compliance van onze gebouwen. Hiermee voldoet het CBR volledig aan wet- en regelgeving op het gebied van gebouwen en installaties en zijn de gebouwveiligheid en de bedrijfscontinuïteit geborgd. De komende jaren is in principe het plegen van inspecties en onderhoud volgens het reguliere schema voldoende. Dit wordt gestuurd en gevolgd door middel van het 'Building Document Register' (BDR) en een meerjaren onderhoudsplan gebouwen.

Energie is een belangrijk thema. Het jaar 2023 stond hieromtrent in het teken van het verder invulling geven aan wettelijke verplichtingen en het leveren van een bijdrage ten aanzien van het CBR brede MVO-beleid. Hiermee is onder andere de weg ingeslagen tot het creëren van duurzame en energiezuinige huisvesting en wordt bijvoorbeeld voor de invulling van de energiebehoefte uitsluitend 'groene stroom' en 'groen aardgas' ingekocht. Daarnaast zijn diverse energiebesparende maatregelen ingezet. Dit heeft geleid tot een gemiddelde energiebesparing van 10% ten opzichte van 2022.

## Fiscaliteit

In 2022 hebben het CBR en de Belastingdienst in het kader van de Doorontwikkeling Horizontaal Toezicht (DHT) een nieuw convenant gesloten. Het CBR heeft in 2023 uitvoering gegeven aan de gemaakte afspraken uit het convenant op het gebied van fiscale interne beheersing en monitoring, onder meer door het gebruik van statistische steekproeven op alle externe uitgaven. Jaarlijks deelt het CBR de uitkomsten van deze statistische steekproeven met de Belastingdienst en is dit tevens een agendapunt in het jaarlijkse bedrijfsgesprek. In dat

gesprek zijn ook de gezamenlijk onderkende fiscale key-risks besproken, hetgeen niet tot bevindingen heeft geleid.



## 10. Financiële resultaten en vooruitzichten

In 2023 kampte het CBR vanwege de lockdowns in 2020 en 2021 een groot deel van het jaar met hoge reserveringstermijnen voor het praktijkexamen. Voortdurend is er ingezet op het verder uitbreiden van de examencapaciteit, met name door continue nieuwe examinatoren te werven en daarnaast door een bovengemiddelde inzet van overwerk. Hierdoor is in het vierde kwartaal 2023 een dalende trend van de reserveringstermijnen gerealiseerd.

In 2023 kwamen de vakorganisaties en het CBR een nieuwe cao overeen met een looptijd van 1 juli 2023 tot 1 november 2024. Naast structurele loonontwikkeling kwamen partijen ook een eenmalige uitkering overeen, en werden een aantal onkostenvergoedingen geïndexeerd.

Het CBR heeft in 2023 verder gewerkt aan het op orde brengen van achterstanden op het gebied van veiligheid, klimaatbeheersing, installaties rondom onze panden. Een aantal omvangrijke trajecten, waaronder de vervanging van alle decentrale netwerkinfrastructuur, de installatie van koeling, alsmede bewegwijzering en 'look & feel' loopt de komende jaren nog door.

Het resultaat van het CBR in 2023 bedroeg 6,6 miljoen euro positief, inclusief een rentebate van 1,9 miljoen euro. Het begrote resultaat bedroeg 1,1 miljoen euro negatief. Het eigen vermogen, inclusief een positieve mutatie van 871 duizend euro in de egaliseringsreserve begrotingsbijdragen van het ministerie, stijgt hiermee per saldo van 33,3 miljoen euro in 2022 naar 39,9 miljoen euro in 2023. Daarmee heeft het eigen vermogen een niveau bereikt dat boven de met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat hierover gemaakte afspraken ligt. Met het ministerie is afgesproken om in toekomstige tariefvoorstellen rekening te houden met de hoogte van het doelvermogen, zodanig dat het eigen vermogen zich meerjarig weer zal ontwikkelen binnen de grenzen van de afgesproken bandbreedte.

### 10.1 Tariefontwikkeling 2023

Het CBR hanteert het uitgangspunt dat de tariefontwikkeling is gebaseerd op maximaal de ontwikkeling van de consumentenprijsindex (CPI). Daarnaast speelt de financiële gezondheid van de organisatie een rol bij de tariefbepaling. De gemiddelde inflatie conform CPI bedroeg circa 6,6 procent, maar mede gezien de financiële gezondheid kon de tariefstijging in 2023 beperkt blijven tot gemiddeld 3,1 procent. Het tarievenvoorstel is voorgelegd aan de Centrale Gebruikersraad CBR en goedgekeurd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat. De tariefsaanpassing 2023 verschilt per product. De gemiddelde prijsontwikkeling per taakcluster/afdeling was als volgt:

Divisie	CCV	Medisch	Mededelingen	Rijvaardigheid	Theorie	Gemiddeld
Tariefontwikkeling	+2,3%	-1,2%	+1,5%	+2,6%	+9,8%	+3,1%

### 10.2 Opbrengsten

De opbrengsten aan reguliere activiteiten stegen met 4,0 miljoen euro (+1,9 procent) van 213,5 miljoen euro in 2022 naar 217,5 miljoen euro in 2023.

Rekening houdend met de ontvangen opdrachten begrotingsbijdragen stegen de opbrengsten in het verslagjaar met 5,4 miljoen euro (+2,5 procent) ten opzichte van 2022: van 215,8 miljoen euro in 2022 tot 221,2 miljoen euro in 2023. De opbrengst in het kader van ontvangen begrotingsbijdragen voor verrichte werkzaamheden aan opdrachten uitvoeringstoetsen hierin bedroeg in 2023 3,7 miljoen euro, tegenover 2,3 miljoen euro in 2022.

### Opbrengstvergelijking met 2022

Opbrengsten (in miljoenen euro's)	2023	2022	verschil	Verschil in %	2021
Praktijkexamens	103,8	99,9	+3,9	+3,8	78,5
Theorie-examens	49,6	51,3	(1,7)	(3,3)	42,3
Gezondheidsverklaringen	31,2	32,4	(1,2)	(3,7)	29,0
Mededelingenprocedure	26,8	24,0	+2,8	+11,8	17,7
Toezichtactiviteiten	4,9	4,8	+0,1	+3,5	5,8
Binnenvaart	0,5	0,7	(0,2)	(29,2)	0,6
Overige opbrengsten	0,7	0,4	+0,3	+83,6	0,6
<b>Totale opbrengsten in verslagjaar regulier</b>	<b>217,5</b>	<b>213,5</b>	<b>+4,0</b>	<b>+1,9</b>	<b>174,5</b>
Begrotingsbijdragen ministerie in verband met verrichte werkzaamheden verstrekte opdrachten uitvoeringstoetsen	3,7	2,3	+1,4	+57,9	1,4
Begrotingsbijdrage ministerie ter compensatie van de extra kosten als gevolg van de impact van corona en de daaraan gekoppelde noodzakelijke extra gemaakte kosten in de bedrijfsvoering	-	-	-	-	8,8
<b>Totale opbrengsten in verslagjaar</b>	<b>221,2</b>	<b>215,8</b>	<b>+5,4</b>	<b>+2,5</b>	<b>184,7</b>

#### Praktijkexamens

De totale opbrengst 2023 aan praktijkexamens bedroeg 103,8 miljoen euro, 3,8 procent hoger ten opzichte van 2022. De particuliere praktijkomzet steeg met 2,8 procent tot 89,9 miljoen euro, per saldo het gevolg van een volumedaling van 0,4 procent, een tariefstijging van 2,6 procent in combinatie met een iets andere mix aan afgenomen examens. Het slagingspercentage van de reguliere auto-examens was met 51,9 procent 0,1 procentpunt hoger dan in 2022.

Binnen de beroepssector resulteerde een 5,4 procent hogere afname en een tariefstijging van 2,3 procent per saldo in een 10,8 procent hogere omzet van 1,35 miljoen euro (andere productmix). Met name het taxi-examen liet een forse groei zien in 2023.

#### Theorie-examens

De totale opbrengst theorie-examens bedroeg in 2023 49,6 miljoen euro (-3,3 procent ten opzichte van 2022). Er werden 8 procent minder theorie-examens van particulieren afgenomen (auto, bromfiets) ten opzichte van het 'corona inhaaljaar' 2022, bij een tariefstijging van 9,8 procent. Het aandeel van individuele examens hierin (met een toeslag) nam substantieel toe. Per saldo resulteerde dit in een 1,1 procent lagere opbrengst. Het gemiddelde slagingspercentage van de particuliere theorie-examens bedroeg 40,5 procent, 2,2 procentpunt hoger dan in 2022.

In de beroepssector daalde de omzet theorie-examens in 2023 met 10,8 procent ten opzichte van 2022. De tariefstijging bedroeg 2,3 procent. De vraag naar logistieke theorie-examens lijkt gedaald te zijn vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor minder chauffeurs worden opgeleid. In 2023 werden marifonie-examens als nieuw product aan de theorieportfolio toegevoegd.

#### Verklaringen medische geschiktheid

De totale opbrengst van de gezondheidsverklaringen bedroeg in 2023 31,2 miljoen euro (-3,7 procent). Bij een tariefdaling van 1,2 procent nam het aantal verkochte gezondheidsverklaringen in 2023 af met zo'n 2,5 procent. Alle gezondheidsverklaringen konden in 2023 binnen de afgesproken termijnen worden afgehandeld.

#### Mededelingenprocedure

De tarieven van de mededelingenprocedure stegen in 2023 met gemiddeld 1,5 procent. Er werden ruim 8 procent meer ingezonden mededelingen van de politie ontvangen dan in 2022, waarmee een mededelingenprocedure wordt gestart. Dit hogere aantal, in combinatie met een andere mix van opgelegde en afgesloten cursussen en onderzoeken, resulteerde in een omzet in 2023 van 26,8 miljoen euro (+11,8 procent). In 2023 werden de Lichte Educatieve Maatregel Gedrag (LEMG) en de Educatieve Maatregel Drugs (EMD) geïntroduceerd. Door de introductie van de EMD nam het aantal opgelegde geschiktheidsonderzoeken drugs af.

#### Toezichtactiviteiten

De opbrengsten van de Toezichtactiviteiten binnen de divisie CCV stegen in 2023 met 0,1 miljoen euro (+3,5 procent) bij een tariefstijging van 2,3 procent. De afname van toezichtactiviteiten kent een cyclisch patroon.

Daarnaast is de krapte op de arbeidsmarkt en de vraag naar nieuwe chauffeurs ook van invloed op de vraag naar toezichtactiviteiten.

#### Binnenvaart

De opbrengsten van de recreatievaart vaarbewijzen en binnenvaartdocumenten daalden met ruim 29 procent ten opzichte van 2022 tot 0,5 miljoen euro. Daarmee is de omzet na de groei van 30 procent in 2022 weer terug op het oude niveau. De afname wordt in belangrijke mate verklaard door de binnenvaartdocumenten (-42 procent); het aantal recreatievaart vaarbewijzen daalde met 10 procent. De gemiddelde tariefstijging bedroeg 2,3 procent.

#### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten stegen in 2023 tot 0,7 miljoen euro, tegenover 0,4 miljoen euro in 2022. Deze opbrengsten bestaan voornamelijk uit de jaarlijkse contributie en entreegelden van rijsscholen, alsmede administratiekosten. In 2022 was er eenmalig een restitutie aan opleiders verwerkt van onbenutte blokken.

#### Opbrengstvergelijking met begroot

Opbrengsten (in miljoenen euro's)	2023 W	2023 B	verschil	verschil in %
Praktijkexamens	103,8	105,0	(1,2)	(1,2)
Theorie-examens	49,6	46,7	+2,9	+6,3
Gezondheidsverklaringen	31,2	28,7	+2,5	+8,8
Mededelingenprocedure	26,8	22,9	+3,9	+16,8
Toezichtactiviteiten	4,9	5,2	(0,3)	(4,8)
Binnenvaart	0,5	0,6	(0,1)	(9,8)
Overige opbrengsten	0,7	0,4	+0,3	+48,9
<b>Totale opbrengsten in verslagjaar regulier</b>	<b>217,5</b>	<b>209,5</b>	<b>+8,0</b>	<b>+3,8</b>
Begrotingsbijdragen ministerie in verband met verrichte werkzaamheden verstrekte opdrachten uitvoeringstoetsen	3,7	-	+3,7	+100,0
<b>Totale opbrengsten in verslagjaar</b>	<b>221,2</b>	<b>209,5</b>	<b>+11,7</b>	<b>+5,6</b>

De totale opbrengsten uit reguliere activiteiten in 2023 zijn 8,0 miljoen euro (+3,8 procent) hoger dan begroot. Samen met de opbrengsten in verband met verrichte werkzaamheden in het kader van ontvangen begrotingsbijdragen uitvoeringstoetsen van 3,7 miljoen euro resulteert dit in een totale omzetstijging van 11,7 miljoen euro (+5,6 procent) ten opzichte van begroot.

De totale opbrengsten aan praktijkexamens kwamen 1,2 miljoen euro lager uit dan begroot. Ondanks de inzet van overwerk en het aantrekken van extra examinatoren was er in 2023 onvoldoende capaciteit beschikbaar om te kunnen voldoen aan de hoge (inhaal)vraag naar particuliere praktijkexamens, mede het gevolg van aanhoudend hoog verzuim. Het slagingspercentage van het B-examen was met 51,9 procent 0,5 procentpunt lager dan verwacht. De vraag naar beroepsexamens was bijna 7 procent hoger dan begroot; met name de taxi-examens hadden daar een groot aandeel in.

De totale theorieopbrengsten waren 2,9 miljoen euro hoger dan begroot, mede vanwege een toename van de marktvraag en daarbinnen van de individuele examens. Het cumulatief slagingspercentage van de particuliere theorie-examens lag hierbij 0,2 procentpunt boven het verwachte niveau. De vraag naar theorie-examens bij CCV bleef – in tegenstelling tot de praktijkexamens- zo'n 8 procent achter op de begroting. De krapte op de arbeidsmarkt waardoor minder chauffeurs worden opgeleid lijkt hier de oorzaak van te zijn.

De opbrengsten van de verkochte gezondheidsverklaringen stegen met 2,5 miljoen euro ten opzichte van begroot, met name het gevolg van de verschuiving van de examenomzet uit het vierde kwartaal 2022. Ook worden gezondheidsverklaringen nog altijd vroeger dan noodzakelijk ingediend, waarschijnlijk vanwege de hoger dan gemiddelde reserveringstermijn van praktijkexamens.

Vanuit de mededelingenprocedure werd een 16,8 procent hogere opbrengst (+3,9 miljoen euro) gerealiseerd dan begroot. Het aantal uitgebrachte mededelingen door de politie was 13 procent hoger dan voorzien. De introductie van een tweetal nieuwe producten (LEMG en EMD) had een positief effect op de omzet.

De toezichtactiviteiten van de divisie CCV genereerden een 0,3 miljoen euro lagere opbrengst dan voorzien; de krapte op de arbeidsmarkt speelt ook hier een rol. Na enkele jaren met een forse stijging daalde de omzet van de pleziervaart in 2023 met zo'n 10 procent (0,1 miljoen euro) ten opzichte van begroot, voor het grootste deel bij de binnenvaartdocumenten. De overige opbrengsten waren 0,3 miljoen euro hoger dan begroot, met name door hogere administratiekosten en een incidentele bate.

### 10.3 Kosten

De totale kosten bedroegen in het verslagjaar 2023 216,6 miljoen euro; dit is 16,0 miljoen euro meer (7,9 procent) dan in 2022. Hiertegenover staat een 5,4 miljoen euro hogere opbrengst. De reguliere kosten in 2023, dus zonder het verschil vanwege de verrichte werkzaamheden ten aanzien van de ontvangen begrotingsbijdragen uitvoeringstoetsen, bedragen 213,8 miljoen euro, 15,4 miljoen euro (+7,7 procent) hoger dan in 2022. In onderstaande tabel is dit nader toegelicht.

Kosten (in miljoenen euro's)	2023	2022	verschil	verschil in %
Kosten exclusief eenmalige posten	215,0	193,3	+21,7	+11,2
Eenmalige cao-uitkering afkoop 3-maandsuitkeringen	-	2,4	(2,4)	(100,0)
Eenmalige uitkering i.v.m. inflatie	-	1,2	(1,2)	(100,0)
Dotatie voorziening + verplichting RVU	(1,2)	3,0	(4,2)	(140,0)
Vrijval voorziening 3-maandsuitkeringen pensioen	-	(1,5)	+1,5	+100,0
<b>Totale kosten in verslagjaar regulier</b>	<b>213,8</b>	<b>198,4</b>	<b>+15,4</b>	<b>+7,7</b>
Begrotingsbijdragen ministerie in verband met verrichte werkzaamheden verstrekte opdrachten uitvoeringstoetsen	2,8	2,2	+0,6	+27,3
<b>Totale kosten in verslagjaar</b>	<b>216,6</b>	<b>200,6</b>	<b>+16,0</b>	<b>+7,9</b>

De nieuw afgesloten cao in 2023, met een looptijd van juli 2023 tot november 2024, resulteerde in 2023 in circa 2,5 miljoen euro aan extra lasten ten opzichte van de begroting, onder meer door een structurele loonsverhoging. In de nieuwe cao per juli 2023 is een wijziging opgenomen ten aanzien van deelname aan de RVU-regeling. In de expirerende cao was deelname mogelijk gedurende maximaal 36 maanden voor de AOW-datum, in de lopende cao is de maximale deelnameduur beperkt tot 12 maanden voor de AOW-datum. De combinatie tussen de bijbehorende verplichtingen in 2023 en de vrijval als gevolg van de beperking van de deelnameduur vanuit de voorziening RVU resulteert per saldo in 1,2 miljoen lagere kosten. In 2022 was hiervoor 3,0 miljoen euro verantwoord.

De 'begrotingsbijdragen ministerie in verband met verrichte werkzaamheden verstrekte opdrachten uitvoeringstoetsen' betreffen de kosten die samenhangen met de uitgevoerde werkzaamheden met betrekking tot ontvangen incidentele begrotingsbijdragen in het kader van verrichte werkzaamheden ten aanzien van verstrekte opdrachten uitvoeringstoetsen. Deze worden via de resultatenrekening verantwoord. De toename van deze kosten in 2023 bedroeg 0,6 miljoen euro.

#### Personeelskosten

De personeelskosten zijn in 2023 gestegen van 143,8 miljoen euro naar 151,7 miljoen euro, een toename van 7,9 miljoen euro (+5,5 procent). De toename wordt met name veroorzaakt door toename van de gemiddelde personeelsbezetting met ruim 9 procent in combinatie met de nieuw afgesloten cao per juli 2023.

Personeelskosten (in miljoenen euro's)	2023	2022	verschil	verschil in %
Personeelskosten exclusief eenmalige posten	152,8	138,7	+14,1	+10,2
Effect vrijval voorziening 3-maandsuitkeringen pensioen	-	(1,5)	+1,5	+100,0
Effect dotatie / (vrijval) reorganisatievoorziening	0,1	-	+0,1	+100,0
Dotatie voorziening + verplichting RVU	(1,2)	3,0	(4,2)	(140,0)
Eenmalige cao-uitkering afkoop 3-maandsuitkeringen	-	2,4	(2,4)	(100,0)
Eenmalige uitkering i.v.m. inflatie	-	1,2	(1,2)	(100,0)
<b>Totale personeelskosten in verslagjaar</b>	<b>151,7</b>	<b>143,8</b>	<b>+7,9</b>	<b>+5,5</b>

De post 'lonen en salarissen' exclusief eenmalige posten steeg met 11,7 miljoen euro (+13,8 procent) ten opzichte van 2022. In 2023 is een nieuwe cao overeengekomen met de vakorganisaties met een looptijd van 1 juli 2023 tot 1 november 2024. Inclusief de overloop uit 2022 werd in 2023 naar rato een structurele loonstijging gerealiseerd van 6,3 procent. De gemiddelde personeelsbezetting in 2023 steeg met 9,2 procent. Ook werd er frequent overgewerkt. De aanvullende reservering aan verlofdagen in 2023 was (mede daardoor) 1,3 miljoen euro hoger dan in 2022. In 2022 werd de post 'lonen en salarissen' in belangrijke mate beïnvloed door eenmalige uitkeringen

van respectievelijk 2,4 en 1,2 miljoen euro en de dotatie / verplichting inzake RVU (opgenomen in de cao 2022) van 3,0 miljoen euro. Daarentegen viel een bedrag van 1,5 miljoen euro inzake de gevormde voorziening voor 3-maandsuitkeringen pensioen in 2022 vrij, omdat deze kwam te vervallen. De eenmalige posten in 2023 bleven beperkt tot een vrijval van (per saldo) 1,2 miljoen euro vanwege de aanpassing van het maximaal aantal maanden (van 36 naar 12) dat een medewerker kan deelnemen aan de RVU-regeling voorafgaand aan de AOW-datum.

<b>Lonen en salarissen (in miljoenen euro's)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>verschil</b>	<b>Vershil in %</b>
Lonen en salarissen exclusief eenmalige posten	96,5	84,8	+11,7	+13,8
Effect dotatie voorziening 3-maandsuitkeringen pensioen	-	(1,5)	+1,5	+100,0
Effect dotatie / (vrijval) reorganisatievoorziening	0,1	-	+0,1	+100,0
Dotatie voorziening + verplichting RVU	(1,2)	3,0	(4,2)	(140,0)
Eenmalige cao-uitkering afkoop 3-maandsuitkeringen	-	2,4	(2,4)	(100,0)
Eenmalige uitkering i.v.m. inflatie	-	1,2	(1,2)	(100,0)
<b>Totale lonen en salarissen in verslagjaar</b>	<b>95,4</b>	<b>89,9</b>	<b>+5,5</b>	<b>+6,1</b>

In 2017 is een reorganisatievoorziening gevormd in verband met de aangekondigde reorganisatie van de divisie Rijgeschiktheid. De voorziening was in lijn met de gemaakte afspraken uit het Sociaal Plan, zoals overeengekomen met de vakorganisaties. In 2023 hebben de laatste rechthebbenden het CBR verlaten, gebruikmakend van de voorziening. Onder meer door de meest recente cao-stijging was een slotdotatie van 0,1 miljoen euro noodzakelijk. De voorziening is hiermee komen te vervallen.

De sociale lasten stegen in 2023 per saldo met 2,0 miljoen euro tot 14,6 miljoen euro, voornamelijk als gevolg van de hogere gemiddelde bezetting, een lichte verhoging van de werkgeverspremies sociale verzekeringen alsmede de afgesproken cao-ontwikkeling.

De premie 2023 voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen vanuit het ABP steeg van 25,9 procent naar 27,9 procent. De premie van het Arbeidsongeschiktheidspensioen bleef met 0,9 procent gelijk. De franchisebedragen stegen. Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie bedraagt 70 procent. De VPL-premie (voor de compensatie van de vervallen prepensioenregeling), die in 2022 nog 3,0 procent bedroeg en volledig door het CBR werd betaald, kwam met ingang van 2023 te vervallen (effect -2,3 miljoen euro). Naast deze kostenverlaging zorgden pensioengevend overwerk, periodieken en de toename van de gemiddelde bezetting voor een kostenverhogend effect van 1,8 miljoen euro. Per saldo daalde de pensioenlast ABP door deze effecten met 0,5 miljoen euro tot 12,8 miljoen euro.

<b>Pensioenlasten (in miljoenen euro's)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>Verschil</b>	<b>Verschil in %</b>
Pensioenlast ABP exclusief pensioenpremies werknemers en exclusief VPL-premie	18,3	15,8	+2,5	+16,4
Pensioenlast ABP VPL-premie werkgever	-	2,3	(2,3)	(100,0)
(af): inhouding pensioenpremies werknemers	(5,5)	(4,8)	(0,7)	(14,1)
<b>Totale pensioenlasten in verslagjaar</b>	<b>12,8</b>	<b>13,3</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(3,5)</b>

De gemiddelde loonsom per medewerker in 2023 bedroeg 86.456 euro (2022: 85.869 euro). De gemiddelde loonsom bestaat uit bruto salaris, vakantiegeld en eindejaarsuitkering, over- en meerwerk, sociale lasten en pensioenlasten. De toename van de gemiddelde loonsom met 1,0 procent is beperkt. Naast het effect van de structurele cao-verhoging enerzijds en de daling van de pensioenlasten (vervallen VPL) anderzijds speelt hierbij de wisselende mix aan medewerkers een rol. In 2023 zijn relatief oudere (en duurdere) medewerkers uitgestroomd vanwege pensioen en deelname RVU, terwijl binnen met name Klantenservice en Theorie veelal jongere medewerkers zijn aangenomen die nog aan het begin van hun loonontwikkeling staan.

De overige personeelskosten bestaan hoofdzakelijk uit de benodigde inzet van extern ingehuurde krachten. Over 2023 bedroegen deze kosten 28,9 miljoen euro, 0,8 miljoen euro meer dan in 2022. De bedrijfsonderdelen Klantenservice, ICT, Theorie, Rijgeschiktheid en Inkoop en facilitaire zaken maakten in hoge mate gebruik van de inzet van externe expertise. Daarnaast werden vacatures waarvan voorzien was dat deze met vast personeel ingevuld zouden worden, vanwege krapte op de arbeidsmarkt langer gecontinueerd met tijdelijk personeel. De overige personeelskosten waren mede hierdoor 4,1 miljoen euro hoger dan begroot.

## 10.4 Afschrijvingskosten

In 2023 bedroegen de afschrijvingskosten van immateriële vaste activa 1,5 miljoen euro, 0,2 miljoen euro lager dan 2022. In 2023 is de ontwikkelde middleware ESB volledig afgeschreven. Het CBR maakt nog volop gebruik van deze infrastructuur. In 2023 werd voor het eerst afgeschreven op het nieuw ontwikkelde applicatielandschap (TOFF), effect 34 duizend euro. De investeringen in dit applicatielandschap zullen ook de komende jaren nog plaatsvinden.

De afschrijvingslasten van materiële vaste activa in 2023 bedroegen 4,4 miljoen euro, 0,4 miljoen euro meer dan in 2022. De afschrijvingslasten van materiële vaste activa in 2023 zijn toegenomen door onder meer het op orde brengen van achterstanden op het gebied van veiligheid, klimaatbeheersing en installaties rondom onze panden.

## 10.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten in 2023 stegen met 7,8 miljoen euro ten opzichte van 2022. Indien geen rekening wordt gehouden met de kosten uit hoofde van uitgevoerde opdrachten Uitvoeringstoetsen zijn de overige bedrijfskosten met 7,2 miljoen euro gestegen.

De automatiseringskosten stegen per saldo met 2,1 miljoen euro (o.a. hogere kosten voor licenties en onderhoudscontract voor Mendix-platform). De auto-, reis- en verblijfkosten waren 1,5 miljoen euro hoger als gevolg van aanpassing van de leaseautoregeling en meer kosten voor vergaderingen en hotels (opleidingen nieuwe examinatoren) en reiskosten. Aan werkzaamheden door derden (+ 2,1 miljoen euro; hogere externe kosten voor de mededelingenprocedure) werd eveneens meer uitgegeven dan in 2022. De communicatiekosten in 2023 zijn 0,2 miljoen euro lager, per saldo het gevolg van hogere kosten voor campagnes aan de ene kant en lagere kosten vanwege het CBR-jubileum in 2022 aan de andere kant.

De kosten van verrichte werkzaamheden in het kader van verstrekte opdrachten begrotingsbijdragen uitvoeringstoetsen lagen in 2023 zo'n 0,6 miljoen euro hoger dan in 2022 vanwege een andere mix aan activiteiten qua verrichte werkzaamheden voor deze uitvoeringstoetsen.

De overige bedrijfskosten zijn 4,5 miljoen euro hoger dan begroot. Zonder de gemaakte kosten van uitgevoerde opdrachten uitvoeringstoetsen is er sprake van een toename van 1,7 miljoen euro ten opzichte van begroot. Een aantal kostencategorieën was lager dan begroot vanwege temporisering van een aantal geplande activiteiten. Met name de huisvestingskosten waren hoger dan voorzien vanwege de inhaalslag op onderhoudsgebied bij vrijwel alle examen- en kantoorlocaties.

De kosten in verband met de uitvoering van activiteiten vanwege ontvangen begrotingsbijdragen inzake uitvoeringstoetsen worden vanwege het incidentele karakter niet begroot.

## 10.6 Resultaat en eigen vermogen

Het resultaat over 2023 bedraagt 6,6 miljoen euro positief, tegenover 15,4 miljoen euro positief in 2022. Het werkelijke resultaat over 2023 is 7,7 miljoen euro hoger dan het begrote resultaat, met name het gevolg van het grote aantal (extra) afgenomen examens in 2023 dan voorzien vanwege het doorschuiven van examens als gevolg van de eerdere corona-lockdowns. Het resultaat 2023 is ten gunste gebracht van het eigen vermogen.

Met ingang van 2018 is een egaliseringsreserve begrotingsbijdragen ministerie Infrastructuur en Waterstaat gevormd, in lijn met gemaakte afspraken met het ministerie hierover. Een eventueel overschot of tekort na afronding van opdrachten waarvoor een begrotingsbijdrage vanuit het ministerie is ontvangen wordt verantwoord middels de egaliseringsreserve. Ontvangen begrotingsbijdragen van opdrachten die nog niet zijn afgerond, worden verantwoord onder 'overige schulden'. Op de ontvangen begrotingsbijdragen van afgeronde opdrachten van het ministerie in 2023 is een overschot ontstaan van 871 duizend euro. Nadere informatie over de ontvangen begrotingsbijdragen alsmede afgeronde opdrachten van het ministerie in 2023 staat vermeld in de paragraaf 'Begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen en VMR ministerie Infrastructuur en Waterstaat'.

Conform afspraak met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat mag het eigen vermogen zich bewegen tussen een bandbreedte met een ondergrens van 17 miljoen euro en een bovengrens van 33,4 miljoen euro. De bandbreedte hangt samen met de conjunctuurbewegingen. Het eigen vermogen bestaat uit een structurele, conjuncturele en bestemmingsreserve, die op basis van de gemaakte afspraken met het ministerie respectievelijk maximaal 17, 14,9 en 1,5 miljoen euro mogen bedragen. Ultimo 2023 bedraagt het eigen vermogen (inclusief de egaliseringsreserve) 39,9 miljoen euro positief, tegenover 33,3 miljoen euro positief in 2022.

Het eigen (weerstands)vermogen eind 2023 ligt met 39,9 miljoen euro daarmee boven de met het ministerie afgesproken bandbreedte. De structurele reserve bedraagt 17,0 miljoen euro, de conjunctuurreserve 19,6 miljoen euro, de bestemmingsreserve (voor demografische ontwikkeling) 1,5 miljoen euro en de egaliseringsreserve 1,8 miljoen euro.

Eigen vermogen (in duizenden euro's)		Overige reserves	Bestemmingsreserve	Egalisatie reserve begrotingsbijdragen	Totaal
<b>Stand per ultimo 2022</b>		<b>30.870</b>	<b>1.500</b>	<b>920</b>	<b>33.290</b>
Mutatie egaliseringsreserve begrotingsbijdragen		-	-	871	871
Resultaat boekjaar 2023		5.697	-	-	5.697
<b>Totaal mutaties 2023</b>		<b>5.697</b>	<b>-</b>	<b>871</b>	<b>6.568</b>
<b>Stand per ultimo 2023</b>		<b>36.567</b>	<b>1.500</b>	<b>1.791</b>	<b>39.858</b>

Opbouw Eigen vermogen (in duizenden euro's)		Ultimo 2022	Mutatie 2023	Ultimo 2023	
Structurele reserve		16.000	1.000	17.000	
Conjunctuurreserve		14.870	4.697	19.567	
Bestemmingsreserve		1.500	-	1.500	
Egalisatie reserve begrotingsbijdragen		920	871	1.791	
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>33.290</b>	<b>6.568</b>	<b>39.858</b>	

Met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is afgesproken om in toekomstige tariefvoorstellen rekening te houden met de hoogte van het doelvermogen, zodanig dat het eigen vermogen zich meerjarig weer zal ontwikkelen binnen de grenzen van de afgesproken bandbreedte.

In de begroting voor 2024 wordt een positief resultaat van 2,0 miljoen euro voorzien.

#### 10.7 Begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen en VMR ministerie IenW

Onderstaand een overzicht met de lopende en afgeronde opdrachten in het kader van Uitvoeringstoetsen en VMR per eind 2023 waarvoor een begrotingsbijdrage van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is ontvangen (in hele euro's):

SAP-nr. Begrotings bijdrage	Korte beschrijving van onderwerp van opdracht	Saldo nog niet afgeronde opdrachten per 31-dec-2022 (onder overige schulden)	Opdracht afgerond per 31-dec-2022 J/N	In 2023 beschikbaar gesteld budget (kasontvangst)	Gerealiseerde uitgaven per 31-dec-2023	Saldo nog niet afgeronde opdrachten per 31-dec-2023 (onder overige schulden)	Saldo t.b.v. egaliseringsreserve in 2023
	<b>Saldo egaliseringsreserve 2022</b>						<b>(920.561)</b>
	Ontvangst saldo egaliseringsreserve 2022			-			-

5000005701	Opgelegde besluiten VMR incl. vrijwillige afstandsverklaringen	-	J	(1.136.580)	1.158.145	-	21.565
5000003822	Juridische kosten afbouw ASP	34.721	N	-	-	34.721	-
5000004435	UVT proeftuin beginnend bestuurder	10.165	J	-	-	-	10.165
5000004636	Innovatie werkprogramma CBR 2020-2024	(1.734.767)	N	-	940.483	(794.284)	-
5000004959	Proeftuinen beginnend bestuurder	(405.541)	J	(50.000)	-	-	(455.541)
5000005130	Onderzoek Roze Pasje Ander Jasje	(159.190)	J	-	-	-	(159.190)
5000005134	UVT Educatieve Maatregel Drugs en Verkeer	(312.544)	J	-	227.531	-	(85.013)
5000005137	UVT betekenen van besluiten	(1.002.759)	N	-	710.221	(292.538)	-
5000005324	UVT Lichte Educatieve Maatregel Gedrag	(332.876)	J	-	311.944	-	(20.932)
5000005349	Werkzaamheden plateau 1 advies Roemer	(286.940)	J	-	104.619	-	(182.321)
5000006150	Bijdrage herinrichting theorie-examen beroepsluchtvaart	-	N	(349.894)	145.347	(204.547)	-
5000006180	UVT passagiersvaart	-	J	(8.680)	8.680	-	-
5000006390	UVT schipper open rondvaartboot	-	N	(111.781)	-	(111.781)	-
5000006418	Bijdrage 2023 t.b.v. uitvoering actieplan 'Open op orde'	-	J	(164.000)	164.000	-	-
5000006457	Bijdrage 2023 t.b.v. 'Werk aan Uitvoering'	-	J	(200.000)	200.000	-	-



<b>Mutaties 2023</b>	-	<b>(2.020.935)</b>	<b>3.970.970</b>	<b>(1.368.429)</b>	<b>(871.267)</b>
<b>Totaal</b>	<b>Saldo egalisatie reserve 2023</b>	<b>(4.189.731)</b>	<b>(2.020.935)</b>	<b>3.970.970</b>	<b>(1.368.429)</b>
					<b>(1.791.828)</b>

( ) = saldo ontvangst begrotingsbijdrage

Het vermelde bedrag aan gerealiseerde uitgaven in 2023 bij de opdracht 'Opgelegde besluiten VMR (Medisch, Rijvaardigheid) incl. vrijwillige afstandsverklaringen' is gebaseerd op onderstaande aantallen:

*Onderzoeken Rijvaardigheid en Medisch in 2022 en 2023 die voor subsidie in aanmerking komen:*

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>Mutatie</b>
Vrijwillig afstand gedaan van rijbewijs	525	488	+7,6%
Opgelegd besluit onderzoek Medisch	1.722	1.760	-2,2%
Opgelegd besluit onderzoek Rijvaardigheid	331	274	+20,8%

Aanvullend is onderstaand vermeld waaraan de ontvangen opdrachten begrotingsbijdragen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn of worden besteed:

- Opgelegde besluiten VMR incl. vrijwillige afstandsverklaringen: in het kader van haar wettelijke taak zoals genoemd in de Wegenverkeerswet 1994 ontvangt het CBR met betrekking tot de onderzoeken Medisch en Rijvaardigheid jaarlijks een structurele begrotingsbijdrage voor 1) de verzending van afstandsverklaringsbrieven aan betrokkenen in het geval dat betrokkenen daadwerkelijk (vrijwillig) afzien van het verder doorlopen van de vorderingsprocedure en 2) de opleggingsbesluiten voor het ondergaan van een medisch of rijvaardigheidsonderzoek. De betreffende aantallen in 2023 staan vermeld in bovenstaande tabel. Een tekort van 21.565 euro ten opzichte van de ontvangen begrotingsbijdrage is verantwoord ten laste van de egalisatiereserve in 2023.
- Juridische kosten afbouw ASP: In september 2016 heeft de (toenmalige) minister van Infrastructuur en Milieu besloten om het alcoholslotprogramma (ASP) in Nederland ingevolgde de uitspraak van de Raad van State te beëindigen. Het CBR was met de uitvoering van het ASP namens de minister belast. In het kader van de beëindiging van het ASP hebben meerdere (ex-)deelnemers aan dit programma een juridische procedure aangespannen jegens het CBR. Het CBR laat zich in deze procedures bijstaan door de Landsadvocaat. Gezien de lange doorlooptijd van enkele rechtszaken verwacht het CBR dat er (beperkt) nog juridische kosten ten aanzien van de afbouw van ASP gemaakt zullen worden en dat de begrotingsbijdrage in 2024 kan worden afgerond.
- Uitvoeringstoets proeftuin beginnend bestuurder: Voor genoemde uitvoeringstoets is in 2020 een incidentele begrotingsbijdrage ontvangen van 150.000 euro. In 2021 is een bedrag van 119.677 euro uitgegeven en in 2022 40.488 euro. In 2023 waren er geen uitgaven en is de opdracht formeel afgerond met een tekort van 10.165 euro dat ten laste van de egalisatiereserve is gebracht.
- Innovatie werkprogramma CBR 2020-2025: Ter gezamenlijke invulling van de vernieuwing en innovatie van producten en diensten van het CBR in de periode tot en met 2025 heeft het ministerie een incidentele begrotingsbijdrage ter beschikking gesteld van 2 miljoen euro. De looptijd van deze bijdrage wordt voorzien tot en met eind 2025. In 2021 is een bedrag van 32.973 euro besteed, in 2022 een bedrag van 232.260 euro en in 2023 van 940.483 euro. In 2024 zal hier een vervolg aan worden gegeven.
- Proeftuinen beginnend bestuurder: Ter uitvoering van deze opdracht heeft het CBR in 2021 een incidentele bijdrage ontvangen van 300.000 euro, in 2022 176.628 euro en in 2023 van 50.000 euro. De totaal toegezegde bijdrage bedraagt daarmee 526.628 euro. In 2021 heeft het CBR een bedrag van 30.488 euro besteed en in 2022 40.598 euro. In 2023 vonden geen uitgaven plaats. De scope van de opdracht is gedurende de looptijd in overleg met het ministerie aangepast. De opdracht is gesloten en het batig saldo van 455.541 euro is ten gunste van de egalisatiereserve gebracht.
- Onderzoek Roze Pasje Ander Jasje: Voor dit onderzoek heeft het CBR in 2021 een incidentele bijdrage ontvangen van 170.000 euro. In 2022 is een bedrag van 10.810 euro uitgegeven. Ook van deze opdracht is de scope gewijzigd, waardoor er in 2023 geen uitgaven meer plaatsvonden. Het batig saldo van 159.190 euro is toegevoegd aan de egalisatiereserve.
- Uitvoeringstoets Educatieve Maatregel Drugs en Verkeer: In dit kader heeft het CBR in 2021 een incidentele begrotingsbijdrage ontvangen van 593.919 euro, te besteden aan zowel de uitwerking van de ontwikkelings- als implementatiekosten van deze nieuwe maatregel. In 2022 is een bedrag van 281.375 euro besteed en in 2023 van 227.531 euro. De werkzaamheden zijn per eind 2023 afgerond. Het per saldo ontvangen overschot van 85.013 euro is toegevoegd aan de egalisatiereserve.

- Uitvoeringstoets betekenen van besluiten: Deze opdracht heeft een looptijd tot eind 2024. Het CBR heeft hiervoor een incidentele bijdrage ontvangen van 1.620.000 euro. In 2021 is een bedrag van 17.105 euro besteed, in 2022 600.136 euro en in 2023 710.221 euro. De invoering is gedaan in 2022, de kosten voor de uitvoering in 2023 en 2024. Voor 2024 is nog een bedrag beschikbaar van 292.538 euro.
- Uitvoeringstoets Lichte Educatieve Maatregel Gedrag: Deze opdracht met een looptijd tot eind 2023 ziet toe op de implementatie van een maatregel binnen de Mededelingenprocedure. Hiervoor is in 2022 een incidentele bijdrage ontvangen van 550.000 euro. Hiervan is in 2022 een bedrag van 217.124 euro uitgegeven en in 2023 van 311.944 euro. Eind 2023 is de opdracht afgerond met een batig saldo van 20.932 euro, dat ten gunste van de egalisatiereserve is gebracht.
- Werkzaamheden plateau 1 advies Roemer: Deze opdracht heeft een looptijd tot eind 2023 en ziet toe op de uitvoering van de naar aanleiding van het advies 'van rijles naar rijonderwijs' van de heer Roemer geformuleerde plateauplanning. In 2022 is een bedrag ontvangen van 325.000 euro, waarvan 38.060 euro is uitgegeven en in 2023 van 104.619 euro. Eind 2023 resteert een saldo van 182.321 euro, wat is toegevoegd aan de egalisatiereserve.
- Bijdrage herinrichting theorie-examen beroepspluchvaart: In 2023 heeft het CBR hiervoor een incidentele bijdrage ontvangen van 349.894 euro. In 2023 is een bedrag uitgegeven van 145.347 euro. De opdracht loopt door tot eind 2024. Het resterende saldo per eind 2023 van 204.547 euro is hiervoor nog beschikbaar.
- Uitvoeringstoets passagiersvaart: Hiervoor is in 2023 een incidentele bijdrage ontvangen van 8.680 euro. De werkzaamheden zijn uitgevoerd in 2023 conform planning en de opdracht is gesloten zonder batig saldo.
- Uitvoeringstoets schipper open rondvaartboot: In 2023 is een incidentele bijdrage ontvangen van 111.781 euro. De opdracht loopt tot eind 2024; de geplande werkzaamheden vinden ook in 2024 plaats. Het saldo van deze opdracht ad 111.781 euro loopt derhalve over naar 2024.
- Uitvoering actieplan 'open op orde': Dit actieplan ziet toe op het opleveren van voorgenomen verbeteringen in de informatiehuishouding, zoals Rijksbreed is opgelegd. Het CBR heeft hiervoor in 2023 een incidentele bijdrage ontvangen van 164.000 euro. Dit bedrag is in 2023 besteed aan genoemde verbeteringen. De opdracht is zonder batig saldo gesloten.
- Bestedingsplan 'Werk aan Uitvoering': dit plan betreft het opleveren van verbeteringen in de dienstverlening van CBR zodanig dat deze optimaal aansluit bij de behoeftes en verwachtingen van burger, professionals en bedrijven. Het CBR heeft hiervoor eind 2023 een incidentele bijdrage ontvangen van 200.000 euro. De werkzaamheden aan de verbeterde dienstverlening zijn in 2023 uitgevoerd. De opdracht is afgesloten; er is geen batig saldo.

## 10.8 Investerings

De investeringen in 2023 in immateriële vaste activa bedroegen 1,4 miljoen euro, waarvan voor 0,9 miljoen euro in de ontwikkeling van het applicatielandschap (TOFF) en 0,5 miljoen euro in de ontwikkeling van constructie- en afnamesoftware van de theorie-infrastructuur (ICAS).

De investeringen in materiële vaste activa bedroegen 6,8 miljoen euro. Materiële vaste activa in aanbouw (0,2 miljoen euro, netwerk) overlopend uit 2022 is in 2023 in gebruik genomen. Diverse panden in CBR-eigendom werden in totaliteit voor 0,7 miljoen euro verbouwd in 2023 in verband met de noodzakelijke verbeteringen aan deze panden.

De investeringen in 2023 met betrekking tot 'andere vaste bedrijfsmiddelen' betreffen met name nieuwe investeringen in de verbouwing van huurpanden (0,1 miljoen euro) en inventarissen (3,0 miljoen euro) in het kader van noodzakelijke bouwkundige aanpassingen en -verbeteringen en voor 1,6 miljoen euro in nieuwe netwerkinfrastructuur. In de vervanging van reeds afgeschreven activa is zo'n 1,6 miljoen euro geïnvesteerd.

## 10.9 Treasury

Het CBR neemt deel aan het zogenoemde 'geïntegreerd middelenbeheer'. Hiermee worden de saldi van de bankrekeningen van het CBR in opdracht van het ministerie van Financiën dagelijks gesaldeerd afgeroomd. Het CBR ontvangt dan wel betaalt over het saldo van de rekening-courant een daggeldvergoeding gebaseerd op het eendaagse interbancaire rentetarief voor het Eurogebied (Euro Overnight Index Average, EONIA). Het CBR had per eind 2023 bij het ministerie een rekening-courantfaciliteit van 37,0 miljoen euro (2022: 37,0 miljoen euro) tegen deze daggeldvergoeding. Het CBR maakt hiervan (indien noodzakelijk) gebruik voor de financiering van werkkapitaal.

Sinds 2014 heeft het CBR diverse malen gebruik gemaakt van een separate leenfaciliteit via het ministerie van Financiën, waarvoor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat garant staat. Met het ministerie is afgesproken dat deze leningen worden gebruikt ter financiering van de grotere investeringen (de projecten rond IT, Rijgeschiktheid, Theorie en huisvestingbeleid). Op de leningen vindt jaarlijks aflossing plaats. Het geleende bedrag wordt volledig besteed aan de genoemde projecten. Per eind 2020 waren 3 leningen volledig afgelost.

Eind januari 2019 heeft het CBR vanuit de leenfaciliteit een lening ontvangen van 8 miljoen euro en per eind januari 2020 een lening van 4 miljoen euro. Begin februari 2021 is een lening afgesloten van 4 miljoen euro. Op deze leningen is deels afgelost. Op termijn wordt voldoende 'cashflow' uit de exploitatie gegenereerd om de aflossingen te kunnen financieren. In 2023 is geen nieuwe lening ontvangen en voor 2024 is ook geen nieuwe lening voorzien.

#### 10.10 Financiële instrumenten

Het CBR maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van reguliere financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening van het CBR zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: vorderingen, geldmiddelen, leningen, schulden en overige te betalen posten. De organisatie heeft geen in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze instrumenten stellen de onderneming bloot aan kasstroom, rente en liquiditeitsrisico's. Het CBR handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang deze risico's bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het door een tegenpartij niet nakomen van aan de onderneming verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. Gezien de aard en omvang van de debiteuren wordt het kredietrisico beperkt geacht. Het CBR maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

#### 10.11 Vooruitzichten voor 2024

Onderstaand de ontwikkelingen vanuit het Financieel Meerjarenbeleidsplan 2024-2028.

##### *Demografische en economische ontwikkelingen*

In 2024 zal (vanuit de gemiste omzet in 2020 en 2021 als gevolg van de Corona crisis) de vraag naar CBR producten en diensten nog relatief hoog zijn (+8 procent), echter vanaf 2025 zal de omzet naar verwachting lager uitvallen ten opzichte van de 'Corona-inhaaljaren' 2022 t/m 2024. Vanaf 2025 zal zich naar verwachting een (structurele) daling van de vraag voordoen, met name als gevolg van demografische factoren binnen de particuliere examenmarkt.

In 2023 was voor het eerst na de Corona periode een daling in de vraag zichtbaar naar de producten binnen de transport- en logistiekmarkt (i.c. de theorie-examens bij CCV). Daarmee lijkt er een einde te komen aan de hoogconjunctuur. De huidige gevolgen van de oorlog in Oekraïne, alsmede de hoge inflatie kunnen resulteren in aanvullende negatieve financiële impact voor het CBR. Een economische recessie ligt op de loer, echter de werkloosheid is in Nederland op dit moment nog op een zeer laag punt kijkend naar het afgelopen decennium. In de meerjarenbegroting is mede hierom geen rekening gehouden met een verdere daling van de marktvraag als gevolg van diverse crises. Dit is een onderkend (strategisch) risico.

Het CBR verwacht in 2024 een aanzienlijke toename van de kosten (20 miljoen euro ten opzichte van 2023). Grotendeels heeft dit te maken met de toename van de kosten door de in 2023 afgesloten nieuwe cao (met een looptijd tot 1 november 2024) en daarnaast door de indexatie van inkoop. Daarnaast investeert het CBR verder in de organisatie, de processen en de systemen, waardoor met name de indirecte kosten zullen toenemen.

##### *FTE ontwikkeling*

Het gemiddeld begrote aantal fte (intern + extern) stijgt in 2024 naar verwachting tot 1.646 fte. Na 2025 wordt een daling van het aantal fte verwacht. De daling van het aantal directe fte verloopt daarbij grotendeels synchroon met de verwachte daling van de afname van het volume van de producten en diensten. Het aantal indirecte fte's stijgt door de investering in de verbeterde dienstverlening en professionalisering van de organisatie, met name bij het expertisecentrum Klant- en Communicatie.

##### *Tarieven en resultaat 2024*

De investeringen die het CBR de komende jaren zal doen sluiten aan op de strategische koers. De investeringen worden met name gedaan in de IT-infrastructuur, het applicatielandschap en (onderhoud aan) huisvesting. Hierdoor zal de informatievoorziening van het CBR robuuster en flexibeler worden en tegelijkertijd zal het de basis bieden voor een kwalitatief verbeterde dienstverlening aan de klant. Daarnaast zorgen exogene en/of beperkt beïnvloedbare ontwikkelingen voor hogere kosten en lagere inkomsten. Dit alles leidt voor het CBR tot hogere kostprijzen.

De tarieven stegen de laatste 2 jaren onder het niveau van de consumentenprijsindex. In 2024 zullen de tarieven van het CBR wel conform de consumentenprijsindex stijgen en wel met gemiddeld 8,5 procent ten opzichte van de

tarieven van 2023, behalve voor de producten ten aanzien van de transport- en logistieksector. Hiervoor wordt een tariefstijging van 7 procent gehanteerd omwille van de economische druk op deze sector. De tariefstijging verschilt verder per product en per taakcluster. Daarnaast is een aanvullende tarief toeslag voor de particuliere theorie-examens noodzakelijk van 3,50 euro vanwege de noodzakelijk extra werkzaamheden rondom fraudebeheersing en beveiliging rondom met name deze examens. Het tarievenvoorstel is voorgelegd aan de Centrale Gebruikersraad CBR, en is deels aangepast op basis van ontvangen feedback op het initiële voorstel. De tarieven 2024 zijn goedgekeurd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat. Op basis van bovenstaande factoren wordt door de directie voor 2024 een positief resultaat begroot van 2,0 miljoen euro.

Het eigen vermogen van het CBR zal daarmee circa 42 miljoen euro bedragen. Het eigen (weerstand)vermogen eind 2024 ligt daarmee nog boven de afgesproken bandbreedte met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Met het ministerie is afgesproken om in toekomstige tariefvoorstellen rekening te houden met de hoogte van het doelvermogen, zodanig dat het eigen vermogen zich meerjarig weer zal ontwikkelen binnen de grenzen van de afgesproken bandbreedte. De gevormde conjunctuurreserve is hiervoor bedoeld. Het CBR kan daarmee (beperkte) conjunctuurschommelingen zelfstandig opvangen.

Qua liquide middelen eind 2024 wordt een bedrag voorzien van 31,4 miljoen euro positief. De cashflow vanuit operationele activiteiten is positief. Aan investeringen is een bedrag van 14,0 miljoen euro voorzien. In 2024 zal geen nieuwe lening worden ontvangen. Daarentegen zal er in 2024 voor een bedrag van 3,2 miljoen euro aan leningen worden afgelost. Indien noodzakelijk kan het CBR gebruik maken van de rekening-courant faciliteit van het schatkistbankieren van 37 miljoen euro, waarvoor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zich garant heeft gesteld.

## 11. Jaarrekening 2023

# Jaarrekening 2023

### CBR in cijfers 2019-2023

(x € 1.000)

	2023	2022	2021	2020	2019
Eigen vermogen	39.858	33.290	17.893	6.353	8.300
Opbrengsten	221.208	215.845	184.718	173.316	175.555
Netto resultaat	6.568	15.397	11.540	(1.826)	(4.795)

( ) = negatief

## Balans per 31 december 2023

(x € 1.000) (na verwerking bestemming resultaat)

Activa	Toelichting	31-dec-2023	31-dec-2022
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1)	3.540	3.637
Materiële vaste activa	2)	28.238	25.892
		31.778	29.529
<b>Wlottende activa</b>			
Vorderingen	3)	5.352	5.855
Overlopende activa	4)	5.972	5.231
Liquide middelen	5)	47.612	48.094
		58.936	59.180
<b>Totaal activa</b>		<b>90.714</b>	<b>88.709</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
	6)	39.858	33.290
<b>Voorzieningen</b>			
	7)	3.854	5.825
<b>Langlopende schulden</b>			
	8)	2.400	5.600
<b>Kortlopende schulden</b>			
Vooruit ontvangen inschrijfgelden	9)	12.303	11.265
Crediteuren		4.487	3.545
Overige schulden	10)	7.156	9.097
Overlopende passiva	11)	20.656	20.087
		44.602	43.994
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>90.714</b>	<b>88.709</b>

## Resultatenrekening 2023

(x € 1.000)

	Toelichting	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
<b>Opbrengsten</b>				
	12)	221.208	209.483	215.845
<b>Kosten</b>				
Personeelskosten	13)	151.665	149.358	143.787
Afschrijving immateriële vaste activa	14)	1.542	1.534	1.731
Afschrijving materiële vaste activa	15)	4.444	5.284	3.996
Overige bedrijfskosten	16)	58.926	54.437	51.133
		216.577	210.613	200.647
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>4.631</b>	<b>(1.130)</b>	<b>15.198</b>
Financiële baten en lasten	17)	1.937	-	199
<b>Netto resultaat</b>		<b>6.568</b>	<b>(1.130)</b>	<b>15.397</b>

( ) = negatief

## Kasstroombegroting

(x € 1.000)

	Toelichting	2023	2022
Netto resultaat		6.568	15.397
Bij: Afschrijvingen	14, 15)	5.985	5.727
Af/bij: mutatie voorzieningen	7)	(1.971)	(1.087)
		10.582	20.037
Mutatie vlottende activa	3, 4)	(419)	(4.018)
Mutatie kortlopende schulden	9, 10, 11)	(1.114)	(2.287)
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>		<b>(1.533)</b>	<b>(6.305)</b>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		9.049	13.732
Ontvangen interest		1.507	17
Kasstroom uit operationele activiteiten		10.556	13.749
Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	1)	(1.402)	-
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	2)	(6.436)	(3.274)
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1)	-	-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2)	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(7.838)	(3.274)
Financieringsactiviteiten			
Opname langlopende schulden	8)	-	-
Aflossing langlopende schulden	8)	(3.200)	(3.200)
Opname/(Aflossing) rekening-courant		-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(3.200)	(3.200)
<b>Netto kasstroom</b>		<b>(482)</b>	<b>7.275</b>
Stand liquide middelen begin		48.094	40.819
Stand liquide middelen eind		47.612	48.094
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>(482)</b>	<b>7.275</b>

( ) = negatief

## Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023

### Algemeen

CBR is met ingang van 1 januari 2013 een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan, ressorterend onder het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, en is belast met overheidstaken op het gebied van de verkeersveiligheid. Het CBR is gevestigd aan de Lange Kleiweg 30, 2288 GK te Rijswijk. Het CBR staat geregistreerd in de Kamer van Koophandel Den Haag onder nummer 56809786.

### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Kaderwet ZBO en de Regeling sturing van en toezicht op het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen van de Minister van Infrastructuur en Waterstaat, van 5 december 2012, nr. IENM/BSK-2012/241273. De jaarrekening wordt binnen de hiervoor genoemde kaders ingericht zoveel mogelijk met overeenkomstige toepassing van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Voor de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft het CBR zich gehouden aan de WNT alsmede aan de Beleidsregels WNT 2023 en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

### Algemeen

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen historische kosten.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van het CBR. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal, tenzij specifiek anders staat vermeld.

### Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De belangrijkste schattingsposten betreffen de voorzieningen RVU, jubileumuitkeringen en WW-ERD uitkeringen, het saldo bij gemeenten aanwezige voorraad Gezondheidsverklaringen en de verplichting verlofdagen medewerkers. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend



beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening van het CBR zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: vorderingen, geldmiddelen, leningen, schulden en overige te betalen posten. De organisatie heeft geen in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Na de eerste verwerking worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de resultatenrekening verwerkt.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde.

### Immateriële vaste activa

Vanwege het karakter van het CBR is in afwijking van de vereisten vanuit BW2:T9 afgezien van de vorming van een wettelijke reserve. Immers het CBR kan als publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan haar reserves niet uitkeren en verricht zij een wettelijk voorgeschreven taak zonder winststreven. Het beklemmen van het vermogen dient derhalve geen doel en gaat naar de mening van het CBR ten koste van het inzicht dat de jaarrekening biedt.

### Ontwikkelingskosten

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op haalbaar geachte projecten. De ontwikkeling van een immaterieel vast actief wordt haalbaar geacht als het technisch uitvoerbaar is om het actief te voltooien, de organisatie de intentie heeft om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken (inclusief het beschikbaar zijn van adequate technische, financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de organisatie het vermogen heeft om het actief te gebruiken, het waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de resultatenrekening.

Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De kosten voor onderzoek en de overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- kosten van ontwikkeling software Enterprise Service Bus (architectuur software): 16,67
- kosten van ontwikkeling software theorie-infrastructuur iTEC: 16,67
- kosten van ontwikkeling software rijgeschiktheid aan het stuur: 16,67
- kosten van ontwikkeling software TOFF (mendix-landschap): 16,67
- kosten van ontwikkeling software Vamex: 25
- kosten van ontwikkeling software TASCs (registratie steekproeven nascholing): 25
- kosten van ontwikkeling software MijnCBR: 25
- kosten van ontwikkeling software ICAS/afname- en constructiesoftware: 16,67
- kosten van ontwikkeling software ERPx (financiële software): 25

Aan het einde van ieder boekjaar wordt de realiseerbare waarde bepaald van de immateriële vaste activa die 'nog niet in gebruik zijn genomen en/of worden afgeschreven over een levensduur van meer dan zes jaar', ook als er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering. De grondslagen voor verwerking van een bijzondere waardevermindering zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waardeverminderingen.

## Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en –terreinen, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen hun kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de onderneming in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op bedrijfsterreinen – tenzij in erfpacht verkregen – en op materiële vaste activa in aanbouw wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

• gebouwen:	2,5
• verbouwing gebouwen:	10
• terreinen:	0 - 2,3
• kantoorinventaris	10 - 33,33
• verbouwing huurpanden:	10
• computerapparatuur en netwerkfaciliteiten:	25 - 50
• software:	20 - 33,33

Onderhoudsuitgaven van groot onderhoud worden geactiveerd conform de componentenbenadering.

## Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies toegerekend aan de activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

## Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde, onder aftrek van verkoopkosten.

## Vorderingen

De grondslagen voor vorderingen zijn opgenomen in het hoofdstuk financiële instrumenten.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

## Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

## Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de juridische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen.

Financiële instrumenten die op grond van de juridische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de resultatenrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

## Bestemmingsreserve

Een bestemmingsreserve is een reserve die door derden is geormerkt voor een specifiek doel. Tussen het CBR en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is vastgesteld dat de gevolgen van demografische ontwikkelingen in een aparte bestemmingsreserve worden meegenomen.

## Egalisatiereserve

In 2018 is een egalisatiereserve begrotingsbijdragen ministerie Infrastructuur en Waterstaat gevormd, in lijn met gemaakte afspraken met het ministerie hierover. De begrotingsbijdragen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de bijbehorende gerealiseerde uitgaven in enig boekjaar worden via de baten en lasten verwerkt in de resultatenrekening waarna het saldo daarvan vervolgens wordt verwerkt in de egalisatiereserve. In de jaarverantwoording wordt de door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat voorgeschreven bijlage opgenomen met de stand van de tussentijds en structureel in dat jaar opgedragen werkzaamheden met begrotingsbijdragen.

## Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde. Indien de looptijd van een voorziening korter is dan een jaar dan wordt gekozen voor waardering tegen de nominale waarde van de verwachte uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. De jubileumvoorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een liquide markt; indien de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsleningen.

## Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

### Voorziening jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

### Voorziening WW-ERD uitkeringen

Deze voorziening wordt aangehouden voor toekomstig verwachte WW-kosten voor ex-medewerkers waarvoor het CBR eigenrisico drager is en waarvan per ultimo boekjaar bekend was dat zij (ten dele) recht hebben op een WW-uitkering voor een maximale duur van 24 maanden. De berekening is gebaseerd op de verwachte kans op een (nieuwe) baan en leeftijd.

### Voorziening RVU

Deze voorziening is voor het eerst gevormd in 2022. In de in 2022 afgesloten cao, met een looptijd t/m 30 juni 2023, is afgesproken dat medewerkers die binnen 3 jaar de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken, gebruik kunnen maken van de RVU uit het Pensioenakkoord, mits zij tenminste 10 jaar in dienst zijn op het moment van de ingangsdatum. De uitkering besloeg initieel maximaal een periode van 36 maanden.

Per juli 2023, de ingangsdatum van de nieuwe cao, zijn hierover herziene afspraken gemaakt. Afgesproken is dat medewerkers die in aanmerking komen voor de RVU-regeling onder deze nieuwe cao maximaal een periode van 12 maanden van de RVU-regeling gebruik kunnen maken.

Fulltime medewerkers ontvangen tot aan de AOW-leeftijd maandelijks een bedrag van € 2.182 (stand 2024) bruto per maand; parttimers ontvangen dit bedrag naar rato van hun percentage dienstverband. De hoogte van de uitkering is tot aan de AOW-leeftijd gekoppeld aan de AOW-uitkering voor alleenstaanden.

Voor medewerkers die op grond van de eisen zoals opgenomen in de cao in aanmerkingen zouden kunnen komen voor deelname aan de RVU-regeling wordt een voorziening gevormd. De berekening van deze voorziening is gebaseerd op gedane toezeggingen, leeftijd, blijfkans en deelnamekans.

Met betrekking tot medewerkers die kenbaar hebben gemaakt aan de RVU-regeling te willen deelnemen wordt – na formele goedkeuring – separaat een (kortlopende) schuld opgenomen op de balans.

## Langlopende en kortlopende schulden

De waardering van de langlopende en kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofdstuk Financiële instrumenten.

## Opbrengstverantwoording

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de prestatieverplichting aan het CBR zullen toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Opbrengsten examens, opbrengsten toezichtactiviteiten en opbrengsten binnenvaart worden verantwoord in de resultatenrekening wanneer de examens zijn afgenomen.

Opbrengsten Verklaringen van geschiktheid worden in de resultatenrekening opgenomen bij levering van de Gezondheidsverklaring aan de consument.

Opbrengsten uit de Mededelingenprocedure worden in de resultatenrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de procedure op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

Overige opbrengsten worden in de resultatenrekening opgenomen na voltooiing van de uitgevoerde werkzaamheden.

## Overheidssubsidies

Ontvangen begrotingsbijdragen inzake (incidenteel) Uitvoeringstoetsen en (structureel) VMR van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat voor opdrachten waarvan de werkzaamheden nog niet zijn afgerond worden verantwoord onder overige schulden. Een eventueel overschot of tekort na afronding van opdrachten waarvoor een begrotingsbijdrage vanuit het ministerie is ontvangen wordt via de resultatenrekening verantwoord in de egaliseringsreserve begrotingsbijdragen ministerie (onder het Eigen vermogen). De ontvangen begrotingsbijdragen en de bijbehorende gerealiseerde uitgaven in enig boekjaar worden middels verwerking in de resultatenrekening verantwoord onder 'opbrengsten cq. kosten begrotingsbijdragen ministerie IenW Uitvoeringstoetsen', waarbij de gerealiseerde begrotingsbijdrage die samenhangt met de begrotingsbijdrage VMR in aftrek wordt gebracht op de totaal verantwoorde begrotingsbijdragen.

## Kostenverantwoording

Kosten worden verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarop zij betrekking hebben.

## Personeelskosten

### Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de organisatie.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

### Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Het CBR heeft een pensioenregeling bij pensioenuitvoerder ABP (bedrijfstakpensioenfonds). De regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de resultatenrekening verantwoord.

### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag onder de paragraaf Voorzieningen.

## Leasing

### Operationele lease:

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

## Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

## Belastingen

Het CBR is niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.  
Het CBR is niet belastingplichtig voor de omzetbelasting.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

### Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de toelichtingen in de jaarrekening van het CBR vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waardering en informatieverschaffing is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

#### *Vorderingen*

De reële waarde van vorderingen wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat. De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer.

#### *Niet-afgeleide financiële verplichtingen*

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt slechts bepaald ten behoeve van informatieverschaffing en wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente waarin een opslag is opgenomen voor de relevante risico's per verslagdatum.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

## Toelichting behorende tot de jaarrekening

### Algemeen

Alle bedragen die in de toelichting zijn opgenomen zijn in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

### Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

#### Vaste activa

##### 1) Immateriële vaste activa

	Kosten van ontwikkeling software	Ontwikkelkosten software in aanbouw	Totaal
<b>Balans per 1 januari 2023</b>			
Aanschafwaarde	15.112	-	15.112
Cumulatieve afschrijvingen	(11.475)	-	(11.475)
Boekwaarde	3.637	-	3.637
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Investeringen	882	563	1.445
Afschrijvingen	(1.542)	-	(1.542)
Totaal mutatie	(660)	563	(97)
<b>Balans per 31 december 2023</b>			
Aanschafwaarde	15.994	563	16.557
Cumulatieve afschrijvingen	(13.017)	-	(13.017)
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.977</b>	<b>563</b>	<b>3.540</b>

( ) = negatief

Onder immateriële vaste activa is opgenomen de ontwikkelde software voor IT-infrastructuur en IT-systemen voor ITEC (theorie-examens), ICAS (afname- en constructiesoftware), ESB en TOFF (middleware), TASCs (registratie nascholing), MIJNCBR (klantenportaal), VAMEX (vaarbewijzen), ERPX (financiële software), en Rijgeschiktheid. In 2023 is voor € 1,4 miljoen geïnvesteerd, waarvan voor € 0,9 miljoen in TOFF en € 0,5 miljoen in ICAS. Het CBR is daarnaast in het bezit van immateriële vaste activa die in het verleden reeds volledig zijn afgeschreven. Het gaat hierbij om IT-infrastructuur en IT-systemen die nog in gebruik zijn. Alle ontwikkelde software genereren eind 2023 nog economische voordelen. Van de investeringen in 2023 betreft € 0,6 miljoen 'ontwikkelkosten software in aanbouw'.

##### 2) Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in aanbouw	Totaal
<b>Balans per 1 januari 2023</b>				
Aanschafwaarde	39.325	43.197	180	82.702
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(21.554)	(35.256)	-	(56.810)
Boekwaarde	17.771	7.941	180	25.892
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investeringen	661	6.309	(180)	6.790
Waardevermindering aanschafwaarde	-	-	-	-
Waardevermindering cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
Afschrijvingen	(1.345)	(3.099)	-	(4.444)
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-
Totaal mutatie	(684)	3.210	(180)	2.346
<b>Balans per 31 december 2023</b>				
Aanschafwaarde	39.986	49.506	-	89.492

Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(22.899)	(38.355)	-	(61.254)
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.087</b>	<b>11.151</b>	<b>-</b>	<b>28.238</b>

( ) = negatief

De grond van het regiokantoor in Amsterdam is in 1995 voor € 1,9 miljoen in erfpacht verkregen voor een periode van 50 jaar. Ieder jaar wordt daarop 2 procent afgeschreven. De grond van de examenlocatie in Utrecht is in 2002 voor € 1,1 miljoen in erfpacht verkregen voor een periode van 43 jaar. Ieder jaar wordt daarop 2,3 procent afgeschreven. De investering in gebouwen van € 0,7 miljoen betreft met name bouwkundige aanpassingen in het kader van het voldoen aan geldende bouwnormen.

Onder de 'andere vaste bedrijfsmiddelen' zijn met name opgenomen kantoorinventaris, computerapparatuur, gekochte software en verbouwing van (huur)panden.

De investeringen in 2023 met betrekking tot 'andere vaste bedrijfsmiddelen' betreffen nieuwe investeringen in de verbouwing van huurpanden (€ 0,1 miljoen) en inventarissen (€ 1,9 miljoen) in het kader van noodzakelijke bouwkundige aanpassingen ('huisvesting op orde') en -verbeteringen, voor € 1,6 miljoen in nieuwe netwerkinfrastructuur en voor € 1,0 miljoen in nieuwe computer hardware. In de vervanging van reeds afgeschreven activa is zo'n € 1,7 miljoen geïnvesteerd.

In 2022 was er voor € 0,2 miljoen geïnvesteerd in 'materiële vaste activa in aanbouw'. Dit betrof een investering in de upgrade van de netwerkinfrastructuur, dat eind 2023 in gebruik is genomen. In 2023 is er geen 'materiële vaste activa in aanbouw'.

## Vlottende activa

### 3) Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

De boekwaarde van de opgenomen vorderingen benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

	2023	2022
Debiteuren	4.271	4.258
Vordering op UWV inzake loonkostensubsidie NOW 3.2 i.v.m. corona	-	970
Overige vorderingen	1.136	677
Af : Voorziening wegens oninbaarheid	(55)	(50)
<b>Totaal</b>	<b>5.352</b>	<b>5.855</b>

( ) = negatief

Het saldo debiteuren heeft met name betrekking op gefactureerde onderzoeken en educatieve maatregelen in de Vorderingsprocedure en wordt verantwoord onder aftrek van het saldo dat is overgedragen aan het incassobureau. Het saldo 'vordering op UWV inzake loonkostensubsidie NOW 3.2 i.v.m. corona' in 2022 had betrekking op de slottermijn van de loonkostensubsidie NOW (Noodfonds Overbrugging Werkgelegenheid) die na de definitieve vaststelling van de subsidie in 2023 is ontvangen.

### 4) Overlopende activa

	2023	2022
Automatiseringskosten	4.258	3.828
Huisvestingskosten	335	444
Nog te ontvangen Ideal-gelden	1.088	614
Overige kosten	291	345
<b>Totaal</b>	<b>5.972</b>	<b>5.231</b>



Bij de overlopende activa heeft € 1,1 miljoen van de ontvangen (vooruitbetaalde) facturen een looptijd langer dan 1 jaar (2022: € 0,9 miljoen). Dit betreft met name facturen voor automatiseringskosten (gebruik van netwerk).

## 5) Liquide middelen

	2023	2022
Rekening-courant ministerie van Financiën	47.274	47.774
Sociaal Fonds	337	319
Kas	1	1
<b>Totaal</b>	<b>47.612</b>	<b>48.094</b>

CBR neemt deel aan het 'Geïntegreerd Middelen Beheer' (GMB) van het ministerie van Financiën. Hiervoor is een separate rekening-courant geopend tussen het ministerie van Financiën en het CBR waarlangs nagenoeg alle financiële transacties van het CBR worden afgeroemd.

De rentevergoeding die het CBR hiervoor ontvangt dan wel moet betalen is gebaseerd op daggeldvergoeding (EONIA).

Het CBR had per ultimo 2023, mede als gevolg van de coronapandemie, bij het ministerie van Financiën een rekening-courantfaciliteit van € 37,0 miljoen (2022: € 37,0 miljoen) tegen daggeldvergoeding (EONIA). Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft zich hiervoor tegenover het ministerie van Financiën via een garantstellingsovereenkomst garant verklaard. In 2024 zal de rekening-courantfaciliteit eveneens € 37,0 miljoen bedragen. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van het CBR.

Het vermelde saldo onder Sociaal Fonds per ultimo 2023 betreft de liquide middelen van het Sociaal Fonds CBR. Dit fonds staat medewerkers van het CBR bij in geval van financiële problemen. Medewerkers kunnen hiertoe een verzoek indienen bij het bestuur van het Sociaal Fonds CBR, die besluit over toekenning. Het CBR kan niet vrijelijk beschikken over het saldo liquide middelen van het Sociaal Fonds CBR.

## 6) Eigen vermogen

	Overige reserves	Bestemmingsreserve	Egalisatie reserve begrotings bijdragen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	17.133	-	760	17.893
Mutatie egaliserende begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen ministerie Infrastructuur en Waterstaat	-	-	160	160
Netto resultaat boekjaar	13.737	1.500	-	15.237
Totaal mutaties 2022	13.737	1.500	160	15.397
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>30.870</b>	<b>1.500</b>	<b>920</b>	<b>33.290</b>
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	<b>30.870</b>	<b>1.500</b>	<b>920</b>	<b>33.290</b>

Mutatie egalisereserve begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen ministerie Infrastructuur en Waterstaat	-	-	871	871
Netto resultaat boekjaar	5.697	-	-	5.697
Totaal mutaties 2023	5.697	-	871	6.568
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>36.567</b>	<b>1.500</b>	<b>1.791</b>	<b>39.858</b>

Het eigen (weerstand)vermogen eind 2023 ligt met € 39,9 miljoen boven de met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat afgesproken bandbreedte. Het doelvermogen zoals afgestemd met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bedraagt maximaal € 33,4 miljoen en is opgebouwd uit de volgende componenten: een structurele reserve van € 17,0 miljoen, een conjunctuurreserve van maximaal € 14,9 miljoen en een bestemmingsreserve inzake demografische ontwikkeling van maximaal € 1,5 miljoen. Met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is afgesproken om in toekomstige tariefvoorstellen rekening te houden met de hoogte van het doelvermogen, zodanig dat het eigen vermogen zich meerjarig weer zal ontwikkelen binnen de grenzen van de afgesproken bandbreedte.

Separaat is in 2018 een egalisereserve begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen ministerie Infrastructuur en Waterstaat gevormd, in lijn met gemaakte afspraken met het ministerie hierover. Een eventueel overschot of tekort na afronding van opdrachten waarvoor een begrotingsbijdrage vanuit het ministerie is ontvangen wordt verantwoord middels de egalisereserve. Ontvangen begrotingsbijdragen van opdrachten die nog niet zijn afgerond, worden verantwoord onder 'overige schulden'.

Onderstaand een overzicht met de lopende en afgeronde opdrachten per eind 2023 waarvoor een begrotingsbijdrage van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is ontvangen inzake de uitvoering van de wettelijke taak (opgelegde besluiten VMR incl. vrijwillige afstandsverklaringen) alsmede uitvoeringstoetsen (in hele euro's):

SAP-nr. Begrotings bijdrage	Korte beschrijving van onderwerp van opdracht	Saldo nog niet afgeronde opdrachten per 31-dec- 2022 (onder overige schulden)	Opdracht afgerond per 31-dec- 2023 J/N	In 2023 beschikbaar gesteld budget (kasontvangst)	Gereali- seerde uitgaven per 31- dec-2023	Saldo nog niet afgeronde opdrachten per 31-dec- 2023 (onder overige schulden)	Saldo t.b.v. egalisereserve in 2023
	<b>Saldo egalisereserve 2022</b>						<b>(920.561)</b>
	Ontvangst saldo egalisereserve 2022				-		-
5000005701	Opgelegde besluiten VMR incl. vrijwillige afstandsverklaringen	-	J	(1.136.580)	1.158.145	-	21.565

5000003822	Juridische kosten afbouw ASP	34.721	N	-	-	34.721	-
5000004435	UVT proeftuin beginnend bestuurder	10.165	J	-	-	-	10.165
5000004636	Innovatie werkprogramma CBR 2020-2024	(1.734.767)	N	-	940.483	(794.284)	-
5000004959	Proeftuinen beginnend bestuurder	(405.541)	J	(50.000)	-	-	(455.541)
5000005130	Onderzoek Roze Pasje Ander Jasje	(159.190)	J	-	-	-	(159.190)
5000005134	UVT Educatieve Maatregel Drugs en Verkeer	(312.544)	J	-	227.531	-	(85.013)
5000005137	UVT betekenen van besluiten	(1.002.759)	N	-	710.221	(292.538)	-
5000005324	UVT Lichte Educatieve Maatregel Gedrag	(332.876)	J	-	311.944	-	(20.932)
5000005349	Werkzaamheden plateau 1 advies Roemer	(286.940)	J	-	104.619	-	(182.321)
5000006150	Bijdrage herinrichting theorie-examen beroepspluchvaart	-	N	(349.894)	145.347	(204.547)	-
5000006180	UVT passagiersvaart	-	J	(8.680)	8.680	-	-
5000006390	UVT schipper open rondvaartboot	-	N	(111.781)	-	(111.781)	-
5000006418	Bijdrage 2023 t.b.v. uitvoering actieplan Open op orde	-	J	(164.000)	164.000	-	-
5000006457	Bijdrage 2023 t.b.v. 'Werk aan Uitvoering'	-	J	(200.000)	200.000	-	-
<b>Mutaties 2023</b>		-		<b>(2.020.935)</b>	<b>3.970.970</b>	<b>(1.368.429)</b>	<b>(871.267)</b>
<b>Totaal</b>	<b>Saldo egalisatie reserve 2023</b>	<b>(4.189.731)</b>		<b>(2.020.935)</b>	<b>3.970.970</b>	<b>(1.368.429)</b>	<b>(1.791.828)</b>

( ) = saldo ontvangst begrotingsbijdrage

## 7) Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen gedurende het boekjaar 2023:

	Balans per 01-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval ten gunste van resultaat 2023	Balans per 31-dec-23
Reorganisatievoorziening	466	96	(562)	-	-
Voorziening jubileumuitkeringen	2.329	573	(195)	-	2.707
Voorziening RVU	2.263	-	-	(2.014)	249
Voorziening uitkeringen WW-ERD	767	1.306	(989)	(186)	898
<b>Totaal</b>	<b>5.825</b>	<b>1.975</b>	<b>(1.746)</b>	<b>(2.200)</b>	<b>3.854</b>

( ) = negatief

*Looptijd voorzieningen:*

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal per 31-dec-23	Totaal per 31-dec-22
Reorganisatievoorziening	-	-	-	-	466
Voorziening jubileumuitkeringen	176	942	1.589	2.707	2.329
Voorziening RVU	38	211	-	249	2.263
Voorziening WW-ERD uitkeringen	652	246	-	898	767
<b>Totaal</b>	<b>866</b>	<b>1.399</b>	<b>1.589</b>	<b>3.854</b>	<b>5.825</b>

*Reorganisatie*

De reorganisatievoorziening betrof een voorziening voor toekomstige verplichtingen in het kader van de reorganisatie van de divisie Rijgeschiktheid van het CBR. De laatste rechthebbenden hebben het CBR in oktober 2023 verlaten, gebruikmakend van de gedane toezeggingen in de voorziening. De voorziening is hiermee beëindigd.

*Jubileumuitkeringen*

Deze voorziening wordt aangehouden voor toekomstig uit te betalen jubileumuitkeringen en -dagen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

De volgende disconteringsvoet is hierbij gehanteerd:

	2023	2022
Disconteringsvoet	2,00%	1,50%

De disconteringsvoet is in 2023 aangepast naar 2,0% naar aanleiding van de oplopende trend van de rente. Het effect van de gewijzigde disconteringsvoet in 2023 op de hoogte van de voorziening jubileumuitkeringen bedraagt € 0,1 miljoen positief.

*Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)*

In de in 2022 afgesloten cao, met een looptijd t/m 30 juni 2023, is afgesproken dat medewerkers die binnen 3 jaar de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken, gebruik kunnen maken van de RVU uit het Pensioenakkoord, mits zij tenminste 10 jaar in dienst zijn op het moment van de ingangsdatum. Hiervoor is een voorziening gevormd. De uitkering besloeg initieel maximaal een periode van 36 maanden.

Per juli 2023, de ingangsdatum van de nieuwe cao, zijn hierover herziene afspraken gemaakt. Afgesproken is dat medewerkers die in aanmerking komen voor de RVU-regeling onder deze nieuwe cao maximaal een periode van 12 maanden voor de AOW-gerechtigde leeftijd van de RVU-regeling gebruik kunnen maken.

Fulltime medewerkers ontvangen tot aan de AOW-leeftijd maandelijks een bedrag van € 2.182 (stand 2024) bruto per maand; parttimers ontvangen dit bedrag naar rato van hun percentage dienstverband. De hoogte van de uitkering is tot aan de AOW-leeftijd gekoppeld aan de AOW-uitkering voor alleenstaanden.

De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen (€ 2.182 bruto per maand naar rato percentage dienstverband), leeftijd, blijfkans en deelnamekans aan RVU.

De volgende disconteringsvoet is hierbij gehanteerd:

	2023	2022
Disconteringsvoet	2,00%	1,50%

De disconteringsvoet is in 2023 aangepast naar 2,0% naar aanleiding van de oplopende trend van de rente. Het effect van de gewijzigde disconteringsvoet in 2023 op de hoogte van de voorziening RVU bedraagt vrijwel nihil.

*WW-ERD uitkeringen*

Deze voorziening wordt aangehouden voor toekomstig verwachte WW-kosten voor ex-medewerkers waarvoor het CBR eigenrisico drager is en waarvan per ultimo boekjaar bekend was dat zij (ten dele) recht hebben op een WW-

uitkering voor een maximale duur van 24 maanden. De berekening is gebaseerd op de verwachte kans op een (nieuwe) baan en leeftijd.

### Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden zijn geen schulden opgenomen met een looptijd langer dan 5 jaar. De boekwaarde van de langlopende schulden benadert de reële waarde daarvan, gegeven de korte looptijd van de opgenomen posten.

#### 8) Lening ministerie van financiën

	2023	2022
Leningen ministerie van Financiën	34.000	34.000
Afgeïst op leningen ministerie van Financiën	(28.400)	(25.200)
Openstaand saldo leningen ministerie van Financiën	5.600	8.800
Kortlopend deel van deze lening	(3.200)	(3.200)
<b>Lening ministerie van Financiën</b>	<b>2.400</b>	<b>5.600</b>

Het CBR heeft 6 leningen van het ministerie van Financiën aangevraagd en ontvangen, waarvan er 3 in 2020 volledig zijn afgeïst. De leningen worden hoofdzakelijk aangewend voor investeringen in locatiebeleid, theorie-infrastructuur (ITEC), het programma 'Rijgeschiktheid aan het Stuur' en aanpassingen van de ICT-infrastructuur.

Van de drie resterende leningen is de eerste lening ontvangen op 31 januari 2019 en kent een hoofdsom van € 8,0 miljoen en een interestpercentage van 0,00 procent. De lening heeft een looptijd van 5 jaar en zal op 31 januari 2024 volledig zijn afgeïst conform een met het ministerie afgesproken aflossingschema. Op deze lening is in 2023 een bedrag van € 1,6 miljoen afgeïst.

De tweede lening is ontvangen op 31 januari 2020 en kent een hoofdsom van € 4,0 miljoen en een interestpercentage van 0,00 procent. De lening heeft een looptijd van 5 jaar en zal op 31 januari 2025 volledig zijn afgeïst conform een met het ministerie afgesproken aflossingschema. Op deze lening is in 2023 een bedrag van € 0,8 miljoen afgeïst.

De derde lening is ontvangen op 31 januari 2021 en kent een hoofdsom van € 4,0 miljoen en een interestpercentage van 0,00 procent. De lening heeft een looptijd van 5 jaar en zal op 31 januari 2026 volledig zijn afgeïst conform een met het ministerie afgesproken aflossingschema. Op deze lening is in 2023 een bedrag van € 0,8 miljoen afgeïst.

Op 1 februari 2024 zal een bedrag van € 3,2 miljoen worden afgeïst op deze drie leningen. Deze aflossingen zijn onder de kortlopende overige schulden verantwoord.

#### **Het verloop van de langlopende schulden is als volgt weer te geven:**

	Schuld ministerie van Financiën
<b>Boekwaarde per 1 januari 2023</b>	<b>8.800</b>
Nieuwe financiering	-
Aflossingen	(3.200)
<b>Boekwaarde per 31 december 2023</b>	<b>5.600</b>
	=====
Kortlopend deel per 31 december 2023 1)	3.200
Langlopend deel per 31 december 2023	2.400
	=====
Waarvan : resterende looptijd < 1 jaar	3.200
Waarvan : resterende looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar	2.400

- 1) Het kortlopend deel van de langlopende lening van € 3,2 miljoen is verantwoord onder de kortlopende schulden.

## KORTLOPENDE SCHULDEN

De boekwaarde van de kortlopende schulden benadert de reële waarde daarvan, gegeven de korte looptijd van de opgenomen posten.

### 9) Vooruit ontvangen inschrijfgelden

	2023	2022
Vooruit ontvangen inschrijfgelden	12.303	11.265

De post vooruit ontvangen inschrijfgelden betreft alle examengelden waarvan de examens nog niet zijn afgenomen, het saldo dat de rijsscholen aanhouden bij het CBR ter dekking van gereserveerde examens evenals de bij gemeenten aanwezige voorraad van verstrekte Gezondheidsverklaringen.

### 10) Overige schulden

In het saldo 'overige schulden' is een bedrag begrepen van € 1,2 miljoen (2022: € 1,0 miljoen) met een looptijd langer dan 1 jaar. Een bedrag van € 0,4 miljoen hiervan ziet toe op de 'nog niet afgeronde opdrachten begrotingsbijdragen in verband met Uitvoeringstoetsen ministerie Infrastructuur en Waterstaat' (2022: € 0,5 miljoen ) en € 0,8 miljoen heeft betrekking op de RVU-regeling (2022: € 0,5 miljoen). Alle overige schulden hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

	2023	2022
Kortlopend deel van de langlopende lening GMB	3.200	3.200
Saldo nog niet afgeronde opdrachten begrotingsbijdragen in verband met Uitvoeringstoetsen ministerie Infrastructuur en Waterstaat	1.368	4.190
RVU-regeling	1.628	772
Sociaal Fonds	337	319
Belastingen en premies sociale verzekeringen	158	185
Overige schulden	465	431
<b>Totaal</b>	<b>7.156</b>	<b>9.097</b>

De post 'Kortlopend deel van de langlopende lening GMB' betreft een aflossing aan het ministerie van Financiën in het kader van het Geïntegreerd Middelen Beheer op de langlopende lening in 2024 respectievelijk 2023. In 2024 zal in totaliteit voor een bedrag van € 3,2 miljoen worden afgelost.

De post 'RVU-regeling' betreft de verplichting jegens de medewerkers die op grond van de cao hebben geopteerd voor deelname aan de RVU-regeling, die een door beide partijen getekende overeenkomst hebben en waarbij deelname aan de RVU derhalve 100% zeker is. Een deel van deze verplichting kent een langlopend karakter (van maximaal 36 maanden).

De post 'Sociaal Fonds' betreft de liquide middelen van het Sociaal Fonds CBR. Dit fonds staat medewerkers van het CBR bij in geval van financiële problemen. Medewerkers kunnen hiertoe een verzoek indienen bij het bestuur van het Sociaal Fonds CBR, die besluit over toekenning. Het CBR kan niet vrijelijk beschikken over de liquide middelen van het Sociaal Fonds CBR.

De post 'Belastingen en premies sociale verzekeringen' betreft nog te betalen loonbelasting en premies sociale verzekeringen over 2024 respectievelijk 2023.

De post 'Saldo nog niet afgeronde opdrachten begrotingsbijdragen ministerie Infrastructuur en Waterstaat' is nader gespecificeerd onder punt 6) Eigen vermogen.

## 11) Overlopende passiva

	2023	2022
Lopende verplichting Mededelingenprocedure	7.742	7.969
Verplichting verlofdagen medewerkers	9.018	7.752
Nog te betalen kosten	3.896	4.366
<b>Totaal</b>	<b>20.656</b>	<b>20.087</b>

De lopende verplichting Mededelingenprocedure betreft de vooruit ontvangen opbrengsten samenhangend met de geopende dossiers EMA (Educatieve Maatregel Alcohol), LEMA (Lichte Educatieve Maatregel Alcohol), EMG (Educatieve Maatregel Gedrag), LEMG (Lichte Educatieve Maatregel Gedrag), EMD (Educatieve Maatregel Drugs) en onderzoeken, die nog afgewikkeld dienen te worden. Hierbij wordt bij de uitvoering van onderzoeken en het opleggen van maatregelen in de Vorderingsprocedure rekening gehouden met reeds verrichte prestaties, die naar rato van de uitgevoerde werkzaamheden als opbrengst worden verantwoord. In 2023 is net als in 2022 in deze post tevens opgenomen een vooruitontvangen begrotingsbijdrage van € 1,2 miljoen (2022: € 1,1 miljoen) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat inzake de af te handelen Medische en Rijvaardigheidsdossiers in de Vorderingsprocedure in respectievelijk 2024 en 2023.

De post 'verplichting verlofdagen medewerkers' betreft de verplichting van het CBR jegens haar medewerkers met betrekking tot de waarde van de toegekende maar nog niet opgenomen verlofdagen. De verplichting verlofdagen bevat een inschatting van de opslag sociale lasten en pensioenlasten. Per balansdatum bedraagt de opslag circa € 1,9 miljoen (2022: € 1,7 miljoen).

De post 'nog te betalen kosten' bestaat uit facturen die in het nieuwe boekjaar worden ontvangen, maar waarvan de prestatie of levering heeft plaatsgevonden in de verslagperiode.

## Financiële instrumenten

### Algemeen

Het CBR maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan krediet-, kasstroom-, rente- en/of liquiditeitsrisico's. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Het CBR handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van deze risico's te beperken. Bij het door een tegenpartij niet nakomen van aan de organisatie verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. Het CBR maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

### Kredietrisico

CBR loopt kredietrisico over de in de balans opgenomen debiteuren. Gezien de aard en omvang van de debiteuren ten opzichte van de eveneens in de balans opgenomen verplichting uit hoofde van de Vorderingsprocedure, wordt het kredietrisico beperkt geacht. Zie ook het onderdeel 'Vorderingen' in de Toelichting behorende bij de jaarrekening 2023.

### Renterisico

CBR loopt renterisico over de langlopende lening en de rekening courant faciliteit. Het CBR heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. Voor de langlopende lening wordt een vaste rente betaald; voor de rekening courant faciliteit wordt een daggeldvergoeding betaald (EONIA). Het renterisico wordt derhalve beperkt geacht.

### Liquiditeitsrisico

De organisatie bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. De liquiditeitspositie alsmede de gegenereerde kasstromen worden zowel in het Financieel Meerjaren Beleidsplan als de begroting doorgerekend. Het management ziet erop toe dat voor de organisatie steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Daarnaast beschikt de organisatie over een langlopende lening bij het ministerie van Financiën ter financiering van investeringen in vaste activa en een rekening-courant faciliteit bij het ministerie van Financiën ter financiering van het werkkapitaal.

### Marktwaarde

De reële waarde van alle in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen, leningen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Meerjarige financiële verplichtingen

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal per 31-dec-23	Totaal per 31-dec-22
Huur gebouwen	2.977	4.626	731	8.334	8.101
Leasecontracten auto's	7.249	14.278	-	21.527	17.186
Telecommunicatie, computer hard- en software en onderhoud	6.381	1.896	-	8.277	7.225
<b>Totaal</b>	<b>16.607</b>	<b>20.800</b>	<b>731</b>	<b>38.138</b>	<b>32.512</b>

### Leaseverplichtingen

Het CBR heeft een operationele leaseovereenkomst met Leaseplan Nederland B.V. inzake leaseauto's. Bij deze operationele leases worden de leasebetalingen lineair op factuurbasis over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt. De looptijd van de lease is doorgaans 5 jaar. De leaseauto's worden op naam van het CBR gesteld.

### Garantieverplichtingen

Er zijn geen bankgaranties afgegeven.

### Overige verplichtingen

Het CBR is niet zodanig als eisende of verwerende partij in claims betrokken, dat de financiële positie hierdoor aanmerkelijk zou kunnen worden beïnvloed.

## Toelichting op de onderscheiden posten van de resultatenrekening

### 12) Opbrengsten

	Realisatie (W) 2023	Begroting (B) 2023	Vershil W-B in %	Realisatie (W) 2022	Vershil 2023 - 2022 in %
Praktijkexamens	103.760	104.971	(1,2)	99.947	+3,8
Theorie-examens	49.595	46.667	+6,3	51.308	(3,3)
Gezondheidsverklaringen	31.205	28.672	+8,8	32.403	(3,7)
Mededelingenprocedure	26.787	22.933	+16,8	23.955	+11,8
Toezichtactiviteiten	4.951	5.199	(4,8)	4.785	+3,5
Binnenvaart	513	569	(9,8)	725	(29,2)
Overige opbrengsten	703	472	+48,9	383	+83,6
<b>Opbrengsten regulier</b>	<b>217.512</b>	<b>209.483</b>	<b>+3,8</b>	<b>213.506</b>	<b>+1,9</b>
Begrotingsbijdragen ministerie IenW in verband met Uitvoeringstoetsen	3.694	-	-	2.339	+57,9
<b>Opbrengsten totaal</b>	<b>221.208</b>	<b>209.483</b>	<b>+5,6</b>	<b>215.845</b>	<b>+2,5</b>

( ) = negatief

De overige opbrengsten bestaan grotendeels uit ontvangen bijdragen voor administratiekosten, entreegelden rijsscholen en de jaarlijkse contributie voor rijsscholen.

De 'begrotingsbijdragen ministerie IenW in verband met Uitvoeringstoetsen' betreffen de opbrengsten die samenhangen met de uitgevoerde werkzaamheden met betrekking tot ontvangen incidentele begrotingsbijdragen in het kader van uitvoeringstoetsen.

De tariefstijging in 2023 bedroeg gemiddeld 3,1 procent. De tariefstijging varieerde per examensoort.

### Opbrengstvergelijking met 2022

De focus in 2023 lag op het inhalen van de door de diverse eerdere corona lockdowns ontstane hoge reserveringstermijnen bij het praktijkexamen, onder meer door de inzet van overwerk en de optimalisatie van de productiviteit.



### *Praktijkexamens*

De totale opbrengsten praktijkexamens stegen met 3,8 procent ten opzichte van 2022. De opgelopen achterstand vanwege de eerdere lockdown(s) is deels ingehaald in 2023, echter ondanks de inzet van overwerk en het aantrekken van extra examinatoren was er eind 2023 met name in de Randstad nog steeds sprake van hoge reserveringstermijnen. Het examenvolume bij particulieren bleef nagenoeg gelijk in 2023, bij een gemiddelde tariefstijging in dit cluster van 2,6 procent. Het aantal afgenomen praktijkexamens in de beroepssector steeg met 5,4 procent (met name vanwege taxi, bus en vrachtauto) ten opzichte van 2022, bij een tariefstijging van 2,3 procent.

### *Theorie-examens*

De totale opbrengst uit theorie-examens in 2023 daalde met 3,3 procent ten opzichte van 2022, het jaar waarin extra veel examens werden afgenomen om de achterstanden als gevolg van de corona-lockdowns in te lopen. De tarieven van de reguliere theorie-examens van particulieren stegen met 9,8 procent ten opzichte van 2022. De totale afname van theorie-examens van particulieren (exclusief de onbenutte blokken) daalde met 8 procent. Het gemiddelde slagingspercentage van particuliere theorie-examens in 2023 was 2,2%-punt hoger dan in 2022. De totale afname van theorie-examens vanuit de beroepssector (met name recreatievaart en ondernemers) nam in 2023 af met zo'n 5,7 procent, bij een gemiddelde tariefstijging van 2,8 procent. Als gevolg van een andere mix aan afgenomen examens daalde de omzet van theorie-examens vanuit de beroepssector met 10,8 procent.

### *Verklaringen medische geschiktheid*

De opbrengst van de verkochte Gezondheidsverklaringen-regulier daalde in totaliteit met 3,7 procent ten opzichte van 2022. In 2023 is het tarief van de Gezondheidsverklaringen met 50 eurocent gedaald, ofwel met 1,2 procent. Het aantal verkochte Gezondheidsverklaringen nam af met zo'n 2,5 procent en er werden 3,9 procent minder aanvragen voor een Gezondheidsverklaring in behandeling genomen.

### *Mededelingenprocedure*

Een gemiddelde tariefstijging van 1,5 procent in combinatie met ruim 8 procent meer ingezonden mededelingen van de politie, waarmee een mededelingenprocedure wordt gestart, en een andere mix van opgelegde en afgesloten cursussen en onderzoeken, resulteerde in een bijna 12 procent hogere omzet in 2023 van in totaliteit € 26,8 miljoen.

### *Toezichtactiviteiten*

De omzet van de toezichtactiviteiten binnen de divisie CCV steeg in 2023 met € 0,1 miljoen (+3,5 procent) bij een tariefstijging van 2,3 procent. De afname van toezichtactiviteiten kent een cyclisch patroon.

### *Binnenvaart*

De omzet van binnenvaartdocumenten en recreatievaart vaarbewijzen daalde met 29 procent ten opzichte van 2022. De afname wordt grotendeels verklaard door de binnenvaartdocumenten (-42 procent); het aantal recreatievaart vaarbewijzen daalde met 10 procent. De gemiddelde tariefstijging bedroeg 2,3 procent.

### *Overige opbrengsten*

De overige opbrengsten zijn zo'n 83 procent hoger dan in 2022, met name het gevolg door het ontbreken van een eenmalige post uit 2022 van zo'n € 0,25 miljoen.

### *Begrotingsbijdragen ministerie IenW in verband met Uitvoeringstoetsen*

De opbrengst van begrotingsbijdragen IenW in verband met Uitvoeringstoetsen in 2023 is zo'n 58 procent hoger dan in 2022 vanwege een andere mix aan activiteiten qua verrichte werkzaamheden voor uitvoeringstoetsen.

### *Opbrengstvergelijking met begroot*

De totale opbrengsten uit reguliere activiteiten in 2023 zijn € 8,0 miljoen (+3,8 procent) hoger dan begroot. De begrotingsbijdragen Uitvoeringstoetsen bedragen € 3,7 miljoen en daarmee bedraagt de totale omzetstijging ten opzichte van begroot € 11,7 miljoen (+5,6 procent). De theorieopbrengsten zijn € 2,9 miljoen hoger dan voorzien, de totale opbrengsten van de praktijkexamens daalden met € 1,2 miljoen ten opzichte van begroot. De opbrengsten van de verkochte verklaringen medische geschiktheid stegen met € 2,5 miljoen ten opzichte van begroot. De omzet van de toezichtactiviteiten genereerden een € 0,3 miljoen lagere opbrengst dan voorzien (cyclisch karakter). De opbrengsten vanuit de Mededelingenprocedure waren € 3,9 miljoen hoger dan het begrote niveau. Het aantal uitgebrachte mededelingen door de politie was hoger dan voorzien en is weer terug op het niveau van voor corona. Er werden minder vaarbewijzen (zowel in de binnenvaart als recreatievaart) afgegeven ten opzichte van begroot (vervallen corona-effect). De overige opbrengsten waren hoger dan de begroting, met name door hogere administratiekosten en een incidentele bate.

### 13) Personeelskosten

	Realisatie 2023	Begroting 2023 *	Realisatie 2022
Lonen en salarissen	97.025	94.221	85.228
Dotatie reorganisatievoorziening *	96	-	23
Effect eenmalige cao-uitkering afkoop 3-maandsuitkeringen	-	-	2.375
Effect eenmalige uitkering i.v.m. inflatie	-	-	1.248
Dotatie / (vrijval) voorziening pensioen 3-maandsuitkeringen	-	-	(1.501)
Dotatie / (vrijval) voorziening en verplichting RVU	(1.158)	-	3.035
Doorbelaste lonen en salarissen aan werkzaamheden uitvoeringstoetsen ministerie Infrastructuur en Waterstaat	(584)	-	(543)
<b>Lonen en salarissen</b>	<b>95.379</b>	<b>94.221</b>	<b>89.865</b>
Sociale lasten	14.568	14.731	12.595
Pensioenlasten	12.784	15.587	13.233
Overige personeelskosten	28.935	24.819	28.094
<b>Personeelskosten totaal</b>	<b>151.666</b>	<b>149.358</b>	<b>143.787</b>

\* betreft een reorganisatievoorziening binnen de divisie Rijgeschiktheid.

( ) = positief

Ten aanzien van de post 'lonen en salarissen' (exclusief eenmalige posten) stegen de kosten met € 11,8 miljoen (+13,8 procent) ten opzichte van 2022. In 2023 is een cao-stijging geëffectueerd. Voor 2023 bedroeg deze effectief +1,5 procent per 1 mei en +8,0 procent per 1 augustus. Het netto effect naar rato hiervan in 2023, inclusief overloop uit 2022, bedroeg 6,3 procent. De gemiddelde personeelsbezetting in 2023 was 9,2 procent hoger dan in 2022. De toename van de post 'lonen en salarissen' is naast de toename van de bezetting met name veroorzaakt door het effect van de cao, inclusief een eenmalige extra uitkering aan medewerkers.

De totale verlofmutatie, inclusief de opslag voor sociale lasten en pensioenlasten, in 2023 bedroeg per saldo + € 1,3 miljoen. Gemaakte afspraken over toekenning aan RVU-verplichtingen resulteerde in 2023 in een aanvullende verplichting van € 0,8 miljoen en een vrijval vanuit de RVU-voorziening van € 2,0 miljoen vanwege de versoering van de deelnameperiode van 36 maanden naar 12 maanden voor AOW-datum die voortkomt uit een aanpassing van de cao. Inclusief eenmalige posten stegen de kosten voor lonen en salarissen per saldo met € 5,5 miljoen (+6,1 procent) ten opzichte van 2022.

In 2017 is een reorganisatievoorziening gevormd in verband met de aangekondigde reorganisatie van de divisie Rijgeschiktheid. De voorziening was in lijn met de gemaakte afspraken uit het Sociaal Plan, zoals overeengekomen met de vakorganisaties. De laatste medewerkers die gebruik konden maken van deze voorziening hebben in oktober 2023 het CBR verlaten. Onder meer door de meest recente cao-stijging was een slotdotatie van € 0,1 miljoen noodzakelijk. De voorziening is hiermee komen te vervallen.

De sociale lasten stegen in 2023 per saldo met € 2,0 miljoen tot € 14,6 miljoen, met name het gevolg van de hogere gemiddelde bezetting, een lichte verhoging van de werkgeverspremie sociale verzekeringen alsmede de afgesproken cao-ontwikkeling.

De door pensioenfondsen ABP in rekening gebrachte premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen in 2023 steeg van 25,9 procent naar 27,9 procent. De premie van het Arbeidsongeschiktheidspensioen bleef gelijk. De franchisebedragen zijn gestegen. Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie bedraagt 70 procent. De VPL-premie, die in 2022 nog 3,0 procent bedroeg en volledig door het CBR werd betaald, kwam met ingang van 2023 te vervallen (effect -€ 2,3 miljoen). Naast deze kostenverlaging zorgden pensioengevend overwerk, periodieken en de toename van de gemiddelde bezetting voor een kostenverhogend effect van € 1,8 miljoen. Per saldo daalde de pensioenlast ABP door deze effecten met € 0,5 miljoen tot € 12,8 miljoen.

De overige personeelskosten bestaan hoofdzakelijk uit de benodigde inzet van extern ingehuurd personeel. Over 2023 bedroegen deze kosten € 28,9 miljoen, € 0,8 miljoen meer dan in 2022, en € 4,1 miljoen hoger dan begroot. Om de uitgestelde dienstverlening (achterstanden) in te halen werden (duurdere) uitzendkrachten ingezet. Daarnaast maakten ook de bedrijfsonderdelen ICT, Klantenservice, Theorie, Rijgeschiktheid en Inkoop en facilitaire zaken in hoge mate gebruik van de inzet van externe expertise. Daarnaast werden vacatures waarvan voorzien was dat deze met vast personeel ingevuld zouden worden, langer gecontinueerd met tijdelijk personeel.

## 2023

Met ingang van 2012 zijn de pensioenaanspraken ondergebracht bij ABP. CBR volgt daarbij de geldende ABP-middelloonregeling. Deze regeling kent een voorwaardelijk toeslagbeleid afhankelijk van de financiële situatie van het ABP. Ultimo 2023 was de actuele dekkingsgraad van het ABP 110,5 procent en de beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad van de laatste 12 maanden) 113,9 procent. CBR heeft geen verplichting tot het doen van een additionele bijdrage op basis van tekorten van het ABP; wel kan de financiële situatie van het ABP leiden tot een toekomstige premieverhoging. ABP heeft aangegeven de pensioenaanspraken per 1 januari 2024 te verhogen met 3,03 procent.

## Aantal werkzame personen

De personele bezetting (in fte's):

	Ultimo		Jaar	Gemiddeld		Jaar
	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Directie	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Examinatoren	646,3	615,5	613,3	628,8	630,4	594,8
Overige medewerkers	799,1	805,6	694,1	756,8	784,4	673,8
<b>Personele bezetting intern</b>	<b>1.447,4</b>	<b>1.423,1</b>	<b>1.309,4</b>	<b>1.387,6</b>	<b>1.416,8</b>	<b>1.270,6</b>
<b>Inhuur tijdelijk personeel</b>	<b>174,0</b>	<b>149,7</b>	<b>215,1</b>	<b>201,4</b>	<b>165,9</b>	<b>220,9</b>
<b>Totaal intern + tijdelijk personeel</b>	<b>1.621,4</b>	<b>1.572,8</b>	<b>1.524,5</b>	<b>1.589,0</b>	<b>1.582,7</b>	<b>1.491,5</b>

De totale gemiddelde interne personele bezetting in fte's nam in 2023 toe met 9,2 procent. Het gemiddeld aantal fte examinatoren in 2023 steeg met 5,7 procent ten opzichte van 2022, net iets onder begroot. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt werden er volop nieuwe examinatoren geworven, deels ter vervanging van uitstroom vanwege pensioen, maar aanvullend ook extra examinatoren om de opgelopen achterstanden vanwege corona in te kunnen halen. Ultimo 2023 lag het aantal fte examinatoren boven het begrote niveau. Het gemiddeld aantal fte overige medewerkers ten opzichte van 2022 nam toe met 12,3 procent, maar kwam wel op een lager niveau uit dan begroot. Vacatures waarvan voorzien was dat deze met vast personeel ingevuld zouden worden, werden langer gecontinueerd met tijdelijk personeel. De schaarste op de arbeidsmarkt raakt ook het CBR bij het invullen van (indirecte) vacatures.

## Beloning directie, Raad van Toezicht en overige functionarissen

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op het CBR van toepassing zijnde regelgeving: het algemene WNT-maximum.

Het bezoldigingsmaximum in 2023 voor CBR is € 223.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15 procent en voor de overige leden 10 procent van het bezoldigingsmaximum.

Voor de volledigheid zijn eveneens de vaste onbelaste onkostenvergoedingen van de leden van de directie en de Raad van Toezicht vermeld. Deze onbelaste onkostenvergoedingen behoren niet tot de bezoldiging en vallen derhalve niet onder de WNT-norm.

## Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bedragen x € 1	Drs. A. Pechtold		Drs. J.J. Huizing	
Jaar	2023	2022	2023	2022
Functie(s)	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Directeur bedrijfsvoering	Directeur bedrijfsvoering
Aanvang en einde functie vervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12

Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	198.920	190.278	197.558	188.637
Beloning betaalbaar op termijn	23.091	24.926	23.013	24.484
<b>Subtotaal</b>	<b>222.011</b>	<b>215.204</b>	<b>220.571</b>	<b>213.121</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	216.000	223.000	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>222.011</b>	<b>215.204</b>	<b>220.571</b>	<b>213.121</b>
Onbelaste onkostenvergoedingen	2.958	2.958	2.958	2.958

#### Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	Prof. mr. dr. E.R. Muller	Prof. mr. dr. E.R. Muller	Drs. C.F. Hamster RA	Drs. C.F. Hamster RA
Jaar	2023	2022	2023	2022
<b>Functie(s)</b>	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht, voorzitter audit- en risico-commissie	Lid Raad van Toezicht, voorzitter audit- en risico-commissie
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	28.990	26.560	17.840	16.710
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	32.400	22.300	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>28.990</b>	<b>26.560</b>	<b>17.840</b>	<b>16.710</b>
Onbelaste onkostenvergoedingen	1.812	1.812	1.361	1.361

Bedragen x € 1	Drs. H. Vosseveld	Drs. H. Vosseveld	Prof. Dr. M.P. Hagenzieker	Prof. Dr. M.P. Hagenzieker	Drs. A.G.M. Loomans	Drs. A.G.M. Loomans
Jaar	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>Functie(s)</b>	Lid Raad van Toezicht, lid audit- en risico-commissie	Lid Raad van Toezicht, lid audit- en risico-commissie	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	17.840	16.710	17.840	16.710	17.840	16.710
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	21.600	22.300	21.600	22.300	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

terugontvangen bedrag						
<b>Bezoldiging</b>	17.840	16.710	17.840	16.710	17.840	16.710
Onbelaste onkostenvergoedingen	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361

### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2023 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2023 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

### 14) Afschrijving immateriële vaste activa

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Afschrijving kosten van ontwikkeling software	1.542	1.534	1.731
<b>Afschrijving immateriële vaste activa</b>	<b>1.542</b>	<b>1.534</b>	<b>1.731</b>

De werkelijke afschrijvingskosten zijn nagenoeg gelijk aan de begrote afschrijvingskosten. De afschrijvingslasten van immateriële vaste activa in 2023 bedroegen € 1,5 miljoen, € 0,2 miljoen minder dan in 2022. In 2023 zijn de afschrijvingskosten van immateriële vaste activa met name afgenomen als gevolg van de volledige afschrijving van de ontwikkelde middleware ESB. Deze infrastructuur is echter nog volop in gebruik. In 2023 werd voor het eerst afgeschreven op het nieuw ontwikkelde applicatielandschap (TOFF), effect € 34 duizend. De investeringen in dit applicatielandschap zullen ook de komende jaren nog plaatsvinden.

### 15) Afschrijving materiële vaste activa

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Afschrijving gebouwen en terreinen	1.345	1.313	1.313
Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen	3.099	3.971	2.683
Bijzondere waardevermindering	-	-	-
<b>Afschrijving materiële vaste activa</b>	<b>4.444</b>	<b>5.284</b>	<b>3.996</b>

De werkelijke afschrijvingskosten zijn lager dan de begrote afschrijvingskosten. De afschrijvingslasten van materiële vaste activa in 2023 bedroegen € 4,4 miljoen, € 0,4 miljoen meer dan in 2022. De afschrijvingslasten van materiële vaste activa in 2023 zijn toegenomen door onder meer het op orde brengen van achterstanden op het gebied van veiligheid, klimaatbeheersing en installaties rondom onze panden.

### 16) Overige bedrijfskosten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Huisvestingskosten	14.080	11.631	12.411
Kantoorkosten	2.883	3.317	3.202
Automatiseringskosten	12.371	13.406	10.295
Auto-, reis- en verblijfkosten	9.532	8.707	8.035
Communicatiekosten	1.183	1.387	1.375
Werkzaamheden door derden	11.380	10.605	9.266
Kosten van training	1.888	2.709	1.900
Overige bedrijfskosten	2.786	2.675	2.470

Kosten begrotingsbijdragen IenW inzake Uitvoeringstoetsen	2.823	-	2.179
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>58.926</b>	<b>54.437</b>	<b>51.133</b>

De totale overige bedrijfskosten in 2023 stegen met € 7,8 miljoen ten opzichte van 2022. Indien geen rekening wordt gehouden met de kosten uit hoofde van uitgevoerde opdrachten Uitvoeringstoetsen zijn de overige bedrijfskosten met € 7,2 miljoen gestegen.

De automatiseringskosten stegen per saldo met € 2,1 miljoen (o.a. hogere kosten voor licenties en onderhoudscontract voor Mendix-platform). De auto-, reis- en verblijfkosten waren € 1,5 miljoen hoger als gevolg van aanpassing van de leaseautoregeling en meer kosten voor vergaderingen en hotels (opleidingen nieuwe examinatoren) en reiskosten. Aan werkzaamheden door derden (+€ 2,1 miljoen; o.a. hogere externe kosten voor de mededelingenprocedure) werd eveneens meer uitgegeven dan in 2022. De communicatiekosten 2023 zijn € 0,2 miljoen lager, per saldo het gevolg van hogere kosten voor campagnes aan de ene kant en lagere kosten vanwege het CBR-jubileum in 2022 aan de andere kant.

De kosten van verrichte werkzaamheden in het kader van verstrekte opdrachten begrotingsbijdragen IenW inzake Uitvoeringstoetsen lagen in 2023 zo'n € 0,6 miljoen hoger dan in 2022 vanwege een andere mix aan activiteiten qua verrichte werkzaamheden voor uitvoeringstoetsen.

De overige bedrijfskosten zijn € 4,5 miljoen hoger dan begroot. Zonder de gemaakte kosten van uitgevoerde opdrachten Uitvoeringstoetsen is er sprake van een toename van € 1,7 miljoen ten opzichte van begroot. Een aantal kostencategorieën was lager dan begroot vanwege temporisering van een aantal geplande activiteiten. Met name de huisvestingskosten waren hoger dan begroot vanwege de inhaalslag op onderhoudsgebied bij vrijwel alle examen- en kantoorlocaties.

De kosten in verband met de uitvoering van activiteiten vanwege ontvangen begrotingsbijdragen IenW inzake Uitvoeringstoetsen worden vanwege het incidentele karakter niet begroot.

#### Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Deloitte Accountants B.V. en het overige Deloitte netwerk zijn ten laste gebracht van het CBR, zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

	2023	2022
Honoraria onderzoek van de jaarrekening regulier	187	181
Honoraria onderzoek van de jaarrekening meerwerk vorig boekjaar	-	67
Honoraria overige controleopdrachten	-	-
Honoraria overige niet-controleopdrachten	-	-
<b>Kosten huisaccountant Deloitte</b>	<b>187</b>	<b>248</b>

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht. In 2022 is een aanvullende bijdrage van € 67 duizend overeengekomen als meerwerk voor de jaarrekening 2021.

#### 17) Financiële baten en lasten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Interestbaten	1.937	-	199
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>1.937</b>	<b>-</b>	<b>199</b>

De interestbaten in 2023 zijn € 1,7 miljoen hoger als gevolg van de substantiële stijging van de interest in 2023.

### Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen het CBR en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met het CBR. Dit betreffen onder meer de relaties tussen het CBR en haar bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. De bezoldiging van de bestuurders en leden van de Raad van Toezicht is opgenomen onder punt 13.

### Voorstel resultaatbestemming

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening 2023 door de minister van Infrastructuur en Waterstaat is het resultaat over 2023 ten gunste van de overige reserves alsmede de egalisatiereserve gebracht.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum te melden.

### Overige gegevens

Directie  
Rijswijk, 11 maart 2024

A. Pechtold (algemeen directeur)  
J.J. Huizing (directeur bedrijfsvoering)

Raad van Toezicht  
Rijswijk, 11 maart 2024

E. R. Muller (voorzitter)  
H Vossebeld (voorzitter audit- en risicocommissie)  
F.I.G. Janssen (lid audit- en risicocommissie)  
M.P. Hagenzieker  
A.G.M. Loomans