

Maximaal legestartief Rijbewijs

Onderzoek naar gemeentelijke kosten voor het afgeven van rijbewijzen als basis voor een mogelijk maximaal legestartief.

Definitief

2 maart 2010

Uitgebracht aan: Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Mobiliteit
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Auteurs: Jan de Hartog
Barend Duits
Arjen Heinen

Reviewer: Martin Eikenboom

Kenmerk: 311252600

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Gevolgde werkwijze	4
2.1 Transparantie in werkelijke kosten: ABC-methode	4
2.2 Dataverzameling	5
2.3 Geselecteerde gemeenten	6
2.4 Uitgangspunten	7
3. Resultaten van het onderzoek	9
3.1 Onderbouwing legestartief	9
3.2 Rijbewijsproces en tijdsbestedingen	10
3.3 Uurtarief	13
3.4 Kosten voor rijbewijsproces: tijd x tarief	15
3.5 Vergelijking gemeentelijke kosten met gemeentelijk legesdeel	17
4. Conclusies en aanbevelingen	19
Bijlage 1 Leden Klankbordgroep	22
Bijlage 2 Voorbeeld rekenprocesmodel	23
Bijlage 3 Doorlichting processtappen van het rijbewijsproces	24

1. Inleiding

Leges zijn rechten die worden geheven als vergoeding voor het genot dan wel profijt van legesfeiten die door een bestuursorgaan zijn verstrekt. Het gaat om de prijs die individuele burgers en bedrijven betalen voor legesfeiten die zij op eigen initiatief bij de overheid aanvragen. Eén van deze legesfeiten is het aanvragen van een rijbewijs. Gemeenten zijn daarbij gebonden aan verschillende voorschriften waaraan de legesheffing dient te voldoen¹, maar hebben beleidsvrijheid in het uiteindelijke legestartief dat zij hanteren.

De uiteenlopende legestartieven die gemeenten voor het rijbewijs vragen, hebben bij diverse partijen tot kritische vragen geleid. Als gevolg daarvan zijn verschillende onderzoeken naar de hoogte van de tarieven uitgevoerd, onder andere door de RDW en het ministerie van Verkeer en Waterstaat zelf². In het voorjaar van 2009³ heeft het dagblad Metro nog onderzoek gedaan naar de gemeentelijke tariefverschillen en daarover gerapporteerd.

De verschillen in rijbewijsleges tussen gemeenten is in maart 2009 voor de ministeries van Verkeer en Waterstaat en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aanleiding geweest om af te spreken dat er een maximering aan het legestartief van rijbewijzen zou moeten komen. Om invulling te geven aan deze afspraak op ministerieel niveau heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan Deloitte Consulting de opdracht gegeven voor een onderzoek naar een mogelijk maximaal tarief.

Deze achtergrond heeft geleid tot de volgende opdrachtformulering:

“Geef een advies over een maximaal gemeentelijk legestartief voor het in behandeling nemen en verstrekken van een rijbewijs en neem daarbij nadrukkelijk de onderbouwing van gemeenten bij de huidige tariefstelling in ogenschouw. Analyseer die onderbouwing in zowel gemeenten die volgens de laatste onderzoeken als duur te boek staan, als in gemeenten die een laag tarief hanteren. En zorg ervoor dat het advies een zo groot mogelijke transparantie heeft”.

Het voorliggende rapport beschrijft het resultaat van de opdracht. In het volgende hoofdstuk zijn de werkwijze en uitgangspunten weergegeven. Hoofdstuk 3 bevat de analyse van de verzamelde data. Tot slot zijn in hoofdstuk 4 de conclusies en aanbevelingen van het onderzoeksproject beschreven.

¹ De Handreiking Kostentoerekening Leges en Tarieven van het ministerie van BZK bevat de vereisten.

² Het ministerie van V&W heeft eind 2007 en begin 2008 de ‘dure gemeenten’ gevraagd om een onderbouwing van het legestartief. Dit heeft geleid tot verschillende reacties, maar heeft het ministerie onvoldoende inzage gegeven dat de verschillen gerechtvaardigd zijn.

³ Onderzoeksgegevens gepresenteerd in dagblad Metro van 11 mei 2009.

2. Gevolgde werkwijze

2.1 Transparantie in werkelijke kosten: ABC-methode

De opbouw van gemeentelijke legesstarieven is voor een leek niet altijd goed te volgen. Tegelijkertijd is het legesbeleid voor de burgers één van de meest tastbare zaken in hun relatie tot de gemeente. Inzicht in de opbouw van de leges en de mate van kostendekkendheid is daarom gewenst.

Het begrip “kostendekkendheid” heeft betrekking op de mate waarin de kosten worden gedekt door de opbrengsten. Gemeenten streven veelal naar een hoog kostendekkendheidspercentage, doorgaans is het streven de toerekenbare kosten voor 100% te verhalen op degenen die een rechtstreeks belang hebben bij de dienstverlening. Daartoe moeten de toerekenbare kosten van de desbetreffende dienstverlening worden vertaald in heffingsgrondslagen en tarieven.

Voorwaarde om uitspraken te kunnen doen over kostendekkendheid is dat er inzicht bestaat in de werkelijke kosten. In de “Handreiking kostentoerekening leges en tarieven” van het ministerie van BZK zijn verschillende methoden genoemd waarop de kosten aan een kostenobject zijn toe te rekenen, één daarvan is de Activity Based Costing (ABC)-methode.

Voor het berekenen van de werkelijke kosten voor het onderhavige onderzoeksproject wordt de ABC-methode gehanteerd. Deze methode geeft inzicht in de kosten op activiteitsniveau. Per processtap (activiteit) wordt daartoe nagegaan wie zich binnen een gemeente allemaal met het aanvragen en verstrekken van een rijbewijs bezighouden, wat de tijdsbesteding is en wat eventuele out-of-pocket kosten daarvan zijn. Op die manier ontstaat een volledig inzicht in de opbouw van de werkelijke kosten van het verstrekken van een rijbewijs.

Deze totale kosten worden bepaald door de kosten van een product (P) te vermenigvuldigen met het aantal producten (Q). De kosten van een product worden berekend door de tijdsbesteding van het product te vermenigvuldigen met het van toepassing zijnde uurtarief (inclusief de overhead). Het uiteindelijke resultaat is de kostprijs van het individuele product. In deze kostprijs zijn niet de kosten opgenomen van “beschikbaarheid” van medewerkers op momenten dat er geen directe bijdrage aan de voortbrenging van een specifiek product wordt geleverd.

2.2 Dataverzameling

Van de gemeenten in Nederland is bekend welk legestartief zij in rekening brengen voor het verstrekken van een rijbewijs. Hieruit blijkt dat de legestartieven uiteenlopen van ruim € 20 tot meer dan € 60. Om meer inzicht in de verschillen te krijgen, zijn er twee belangrijke vragen in het onderzoek beantwoord:

1. Wat is de onderbouwing van het huidige legestartief dat gemeenten hanteren?
2. Welke activiteiten worden door gemeenten uitgevoerd en wat zijn de kosten per activiteit?

De eerste vraag is beantwoord door aan gemeenten te vragen of zij over een onderbouwing beschikken en door deze vervolgens te toetsen op de voorschriften voor legesheffing. De tweede vraag is beantwoord door toepassing van de ABC-methode op het proces. Daarbij zijn de volgende deelactiviteiten uitgevoerd:

- Vaststellen welke processtappen (activiteiten) worden uitgevoerd.
- Het onderzoeken hoe de stappen worden uitgevoerd: dit heeft zijn weerslag in de tijdsbesteding.
- Het nagaan wat het uurtarief is van de uitvoerende medewerkers, inclusief de indirecte kosten van overhead die mogen worden meegenomen in de leges.

Processtappen

Het proces van het aanvragen van een rijbewijs is (grotendeels) een standaardproces, waarvoor een procesbeschrijving reeds beschikbaar was. De processtappen en de bijbehorende activiteiten uit deze beschrijving zijn overgenomen in een rekenmodel dat voor dit onderzoek is opgesteld. Bij de gemeenten die in dit onderzoek zijn betrokken, is gevalideerd of deze processtappen worden herkend of dat meer of minder stappen worden uitgevoerd. Dit is uitgevoerd aan de hand van interviews met uitvoerende medewerkers (afdelingen Burgerzaken/ Publiekszaken).

Tijdsbesteding

Tijdens de interviews is tevens achterhaald door middel van inschattingen of eerdere feitelijke metingen per processtap wat de tijdsbesteding is van de desbetreffende onderdelen van het proces. Daarnaast is bij een aantal gemeenten de feitelijke tijdsbesteding van de onderdelen van het proces opnieuw “geklokt”. Hierbij is rekening gehouden met eventueel verschillende situaties als bijvoorbeeld spoedaanvragen en vermissingen.

Uurtarief voor het uitvoeren van de werkzaamheden

Om te achterhalen wat de kosten zijn die een gemeente kan doorrekenen in de leges en tarieven is een financiële analyse op de beschikbare tarieven uitgevoerd. Op basis van de beschikbare gegevens van de onderzochte gemeenten is nagegaan wat het uurtarief is van de medewerkers die het proces uitvoeren. Hierbij is gekeken naar functie en loonschaal van de desbetreffende medewerkers. Daarnaast is bij de kostentoe rekening in het bijzonder stilgestaan bij de samenstelling en omvang van de overhead.

De resultaten van de dataverzameling zijn opgenomen in het rekenmodel en aan de gemeenten teruggekoppeld ter validatie. Op basis van de data en eventuele reacties van de gemeenten zijn vervolgens analyses gemaakt van de behandel tijden en het uurtarief.

Validatie eindresultaat

Na de vaststelling per gemeente van de feitelijke kosten van het product rijbewijs aan de hand van de tijdsbesteding en het uurtarief is dit eindresultaat aan de gemeenten voorgelegd ter eindvalidatie. Dit heeft in soms geleid tot overleg en nadere analyse en in enkele gevallen tot een bijstelling van de kostprijs.

De volgende kanttekeningen zijn geplaatst bij de aanpak:

- De uitkomst is een netto tijdsbesteding, waarbij geen rekening is gehouden met wachttijden of “leegloopuren”.
- Gemeenten besteden ook tijd aan het beantwoorden van vragen over rijbewijzen. Dit betreft bijvoorbeeld telefonische contact over de verwachte uitgiftedatum van het rijbewijs. Deze contactmomenten worden door gemeenten niet specifiek geregistreerd voor rijbewijzen.

Dit zijn nuttige opmerkingen die voortvloeien uit de gehanteerde uitgangspunten van het onderzoek.

2.3 Geselecteerde gemeenten

Voor het project zijn 10 gemeenten onderzocht. Bij de keuze van de gemeenten is er voor gezorgd dat er zowel gemeenten met een hoog legestartief voor rijbewijzen als gemeenten met een laag en een redelijk gemiddeld tarief in de onderzoeksgroep aanwezig waren. Aangenomen is dat inwoneraantal of ligging geen noemenswaardige invloed hebben op de kosten van het proces van het verstrekken van een rijbewijs. De omvang van de kosten wordt eerder veroorzaakt door:

- De opbouw en uitvoering van het werkproces. Worden alleen de noodzakelijke activiteiten uitgevoerd en wordt dit efficiënt gedaan?

- Het dienstverleningsniveau van de gemeente: heeft een gemeente meerdere loketten op verschillende locaties of is er één loket, hoe worden aanvragers te woord gestaan en is er sprake van bijvoorbeeld avondopenstelling?

In overleg met de Klankbordgroep zijn de volgende 10 gemeenten geselecteerd:

Gemeente		Leges rijbewijs (2009)	Leges excl. Rijksdeel (2009) ⁴
1.	Alkmaar	€46,10	€ 37,35
2.	Bunschoten	€51,00	€ 42,25
3.	Deventer	€63,90	€ 55,15
4.	Groningen	€61,20	€ 52,45
5.	Haarlemmermeer	€35,80	€ 27,05
6.	Leidschendam-Voorburg	€22,80	€ 14,05
7.	Nijkerk	€37,05	€ 28,30
8.	Noord-Beveland	€25,00	€ 16,25
9.	Utrecht	€47,75	€ 39,00
10	Zwolle	€57,85	€ 49,10

Figuur 1: Gemeenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen

Deze gemeenten hebben op constructieve wijze aan het onderzoek meegewerkt. Wij zijn ze dank verschuldigd voor hun medewerking.

2.4 Uitgangspunten

Voor de uitvoering van het project zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- *B-rijbewijs*. Het advies wordt uitgebracht voor verschillende situaties met betrekking tot het B-rijbewijs: het reguliere rijbewijs, spoedverstrekking, diefstal en vermissing.
- *Mee te nemen kosten in de leges*. Vertrekpunt voor het onderzoek is dat alles dat een gemeente in rekening mag brengen, wordt meegenomen in het uurtarief. Dit betekent het gehele proces, dus ook de eventuele beheerskosten, de kosten voor kwaliteit dienstverlening (bijv. avondopenstelling), informatievoorziening en kosten voor opleiding. Uitgangspunt hierbij is echter de “Handreiking kostentoe rekening leges en tarieven” van het ministerie van BZK. Voor het project is de meest actuele versie gehanteerd.
- *Procesgang*. De in de ministeriële regeling vastgestelde procesbeschrijvingen dienen leidend te zijn, aangezien gemeenten de handelingen die daarin zijn genoemd, moeten uitvoeren.

⁴ Het Rijksdeel betreft de kosten voor het RDW (€ 8,75 in 2009).

- *Redelijke behandelzeiten en uurtarieven.* Alle kosten die in rekening mogen worden gebracht, worden meegenomen. De door te rekenen behandelzeiten en uurtarieven dienen redelijk te zijn. Dat wil zeggen dat wordt uitgegaan van een adequate procesgang (efficiënt en effectief), van een redelijk uurtarief van de uitvoerend ambtenaren en van een redelijk tarief voor de indirecte kosten (overhead). Bij de te hanteren uurtarieven wordt rekening gehouden met de geldende tarieventabel (Overheidstarieven 2009 en gemeentelijke CAO's).
- *Geen kruissubsidiëring.* In het uurtarief van de gemeente worden alleen de kosten meegenomen die betrekking hebben op de behandeling van het rijbewijs en wordt uitgegaan van een 100% kostendeckend tarief. De kruissubsidiëring die een gemeente mogelijk toepast, wordt niet in het uurtarief opgenomen.
- *Vergoeding RDW is een gegeven.* Voor wat betreft de materiële kosten wordt uitgegaan van het vaste bedrag dat gemeenten aan de RDW vergoeden voor de feitelijke productie van het rijbewijs, het zogenaamde Rijksdeel in het legestartief. Deze vergoeding is verder geen object van onderzoek in dit project.
- *Klankbordgroep.* Het onderzoeksproject wordt afgestemd met een klankbordgroep, waarin zitting hebben: vertegenwoordigers van de ministeries VenW en BZK, de VNG, de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken en de ANWB⁵. De klankbordgroep heeft als taak de kwaliteit van het onderzoek in zijn algemeenheid te bewaken en suggesties te doen voor nadere uitwerkingen. Het conceptrapport is met de klankbordgroep besproken. Het voorliggend eindrapport is uitgebracht aan de opdrachtgever, het Ministerie van VenW.
- *Toekomstige ontwikkelingen vallen buiten scope.* Het onderzoeksproject richt zich op het huidige aanvraagproces voor een rijbewijs zoals dit thans door gemeenten wordt uitgevoerd. De mogelijke gevolgen van toekomstige ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld plaatsafhankelijke dienstverlening⁶, zijn derhalve niet in het onderzoek meegenomen.

⁵ Zie Bijlage 1 voor een overzicht van de deelnemers aan de Klankbordgroep.

⁶ Plaatsafhankelijke dienstverlening betekent dat burgers bij andere gemeenten dan de eigen gemeente een document (legesproduct) kunnen aanvragen. Momenteel wordt er een pilotonderzoek uitgevoerd door het ministerie van BZK naar de mogelijkheden van plaatsafhankelijke dienstverlening voor het reisdocument. De uitkomsten hiervan zijn nog niet bekend. Of het concept ook wordt toegepast op het rijbewijs is daarmee ten tijde van het opstellen van het onderzoeksrapport niet te zeggen.

3. Resultaten van het onderzoek

De dataverzameling is bij de onderzochte gemeenten over het geheel genomen voorspoedig verlopen. Door de aard van de vraagstelling verliep de dataverzameling langs twee sporen: het spoor van proces en tijdsbesteding (bij de afdelingen Burgerzaken / Publiekszaken) en het spoor van de onderbouwing van het huidige legestartief en het uurtarief van medewerkers (bij de afdelingen Financiën).

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de dataverzameling gepresenteerd met een analyse van de data:

- Onderbouwing van het huidige legestartief in paragraaf 3.1.
- Beschrijving en analyse van het proces en van de tijdsbestedingen in paragraaf 3.2.
- Analyse van de uurtarieven van de gemeenten in paragraaf 3.3.
- Beschrijving van de gevolgen voor een maximaal legestartief in paragraaf 3.4.
- Vergelijking van de kosten en de gemeentelijke legestartieven in paragraaf 3.5.

3.1 Onderbouwing legestartief

De onderzochte gemeenten beschikken niet over een actuele onderbouwing van het legestartief voor rijbewijzen dat *aan burgers in rekening* wordt gebracht. Onze gesprekspartners geven aan dat de legestartieven voor rijbewijzen in het verleden zijn bepaald en vervolgens zijn meegegaan in de algemene aanpassingen van de leges (zoals inflatiecorrectie). Informatie over de wijze waarop de tarieven in het verleden zijn bepaald, was niet voorhanden. In enkele gevallen is wel aangegeven dat het tarief een politieke keuze is in die zin, dat het (ooit) een keer bewust verlaagd of verhoogd is.

Wèl beschikt een aantal gemeenten (Deventer, Leidschendam-Voorburg en Haarlemmermeer) over een specifieke onderbouwing van de *gemeentelijke kosten* voor het afgeven van een rijbewijs (kostprijs).

De gemeente Haarlemmermeer heeft een kostprijsberekening op basis van de ABC-methode. De gemeenten Deventer en Leidschendam-Voorburg hebben een werkwijze gevolgd overeenkomstig de kostenplaatsmethode. Hierbij zijn alle kosten van de afdeling Burger- of Publiekszaken die in leges mogen worden doorgerekend, doorbelast naar de producten waarvoor die gemeenten leges heffen. Hiermee ontstaat een kostprijs per product inclusief kruissubsidiëring. De kosten van de niet-legesproducten worden hierbij toebedeeld aan de producten waarvoor wel leges worden geheven. De berekeningswijze voldoet aan wettelijke voorschriften, alleen geeft deze kostprijsbenadering géén inzage in de kostprijs van het individuele product rijbewijs.

Door de meeste geïnterviewden is aangegeven dat zij de indruk hebben dat de kostendekkendheid specifiek voor het product Rijbewijzen, meer dan 100% is. Hierbij werd dan meestal de kanttekening geplaatst dat er andere legesproducten zijn waarbij dit zeker niet het geval is en dat de gemeente, gelet op alle legesproducten, vrijwel kostendekkend is. Uitzondering op de verwachte kostendekkendheid van meer dan 100% is de gemeente Leidschendam-Voorburg die op basis van eigen onderzoek uit 2007 heeft geconcludeerd dat de kostprijs van een rijbewijs ruim € 36 bedraagt, terwijl de toenmalige leges € 21 bedroegen (in 2009: € 22,80).

3.2 Rijbewijsproces en tijdsbestedingen

Het rijbewijsproces is gebaseerd op het procesmodel van het NVVB en de interviews afgenomen in het kader van het onderzoek. Het proces is een algemeen proces dat door alle gemeenten wordt herkend. Per gemeente zijn er soms alleen individuele verschillen in de wijze van uitvoering van processtappen.

Het rijbewijsproces kent zeven (hoofd)processtappen, inclusief de bijzondere aanvragen en uitzonderingen. In onderstaande figuur staan de zeven processtappen weergegeven.

Processtap	
1	Aanvraag Rijbewijs
2	Verwerking
3	Ontvangst
4	Uitgifte
5	Beheer & Beveiliging
6	Bijzondere aanvragen
7	Logistieke registraties

Figuur 2: Zeven processtappen van het rijbewijsproces

De eerste vier processtappen (aanvraag, verwerking, ontvangst en uitgifte) hebben betrekking op alle soorten aanvragen. De processtappen Beheer & Beveiliging en Logistieke Registraties zijn generiek. De processtap Bijzondere aanvragen bevat de niet veel voorkomende aanvragen, zoals een militair rijbewijs.

Het rijbewijsproces heeft in de eerste plaats betrekking op de reguliere aanvraag van een categorie B rijbewijs. Dit zijn de meest voorkomende aanvragen. Er is daarbij geen verschil tussen een eerste aanvraag of het verlengen van een rijbewijs.

Naast de reguliere aanvraag zijn er de aanvragen waarbij het vorige rijbewijs vermist of gestolen is, aanvragen met spoed en aanvragen voor de categorieën C, D en/of E⁷.

Ook zijn er nog bijzondere aanvragen, die in mindere mate bij gemeenten voorkomen. Dit betreft de volgende aanvragen:

- Omwisselen militair rijvaardigheidsbewijs.
- Omwisselen buitenlands rijbewijs.
- Aanvraag van een niet-ingezetene.
- Omwisselen van een linnen rijbewijs.

Aan de hand van een rekenprocesmodel⁸ is per gemeente de tijdsbesteding geïnventariseerd. Uitgangspunt daarbij was om alleen de tijd die direct is gerelateerd aan het rijbewijsproces, mee te nemen. Op deze manier kon een goed inzicht worden verkregen in wat het rijbewijsproces een gemeente feitelijk kost. Indirecte uren (beschikbaarheid, wachttijd) zijn niet meegeteld. Indien deze uren wel zouden worden verdeeld over de verschillende werkprocessen van de gemeente, zou er sprake zijn van een vorm van kruissubsidiëring en zouden de minder efficiënte gemeenten worden “beloond”.

De tijdsbesteding is bij alle gemeenten bepaald aan de hand van interviews met de uitvoerende medewerkers. Daarnaast is het bij de helft van de gemeenten mogelijk geweest om aansluitend aan de interviewafspraken een aantal aanvragen te “klokken”. Op deze wijze zijn de volgende gemiddelde tijdsbestedingen per gemeente bepaald.

Rijbewijsproces	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Aanvraag rijbewijs	2 m 27 s	2 m 26 s	2 m 17 s	4 m 18 s	3 m 19 s	2 m 19 s	2 m 48 s	3 m 24 s	3 m 9 s	2 m 41 s
2 Verwerking	4 m 30 s	3 m 15 s	5 m 30 s	5 m 0 s	6 m 18 s	2 m 59 s	7 m 0 s	4 m 0 s	3 m 30 s	4 m 45 s
3 Ontvangst	3 m 50 s	2 m 0 s	0 m 45 s	3 m 0 s	5 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	4 m 0 s	1 m 11 s	4 m 0 s
4 Uitgifte	3 m 1 s	1 m 30 s	2 m 1 s	2 m 0 s	2 m 0 s	1 m 31 s	2 m 0 s	1 m 45 s	2 m 30 s	3 m 0 s
5 Beheer & Beveiliging	3 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 15 s	0 m 15 s	0 m 19 s	2 m 9 s	0 m 15 s	0 m 13 s	2 m 0 s
6 Bijzondere aanvragen	0 m 2 s	0 m 4 s	0 m 4 s	0 m 20 s	0 m 16 s	0 m 2 s	0 m 7 s	0 m 4 s	0 m 8 s	0 m 7 s
7 Logistieke Registraties	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s
Totaal	16 m 50 s	9 m 45 s	11 m 7 s	14 m 53 s	17 m 8 s	8 m 10 s	15 m 4 s	13 m 28 s	10 m 41 s	16 m 33 s
Afgerond	17 m	10 m	11 m	15 m	17 m	8 m	15 m	13 m	11 m	17 m

Figuur 3: Tijdsbestedingen Onderdelen Rijbewijsproces⁹

⁷ Deze categorieën zijn niet het voornaamste punt van onderzoek (zie uitgangspunten in paragraaf 2.4), maar aangezien zij wel bij alle gemeenten voorkomen en een deel van de tijdsbesteding verklaren, zijn ze meegenomen.

⁸ Zie bijlage 2 voor een voorbeeld van het gehanteerde rekenprocesmodel.

⁹ De afgeronde tijdsbestedingen zijn teruggekoppeld aan de gemeenten om zo een eenvoudige berekening te tonen.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de tijdsbestedingen uiteenlopen van ruim 8 tot ruim 17 minuten. De grootste variatie qua processtappen is aanwezig bij de stappen Aanvraag, Verwerking en Ontvangst. De belangrijkste oorzaken van de verschillen zijn:

- De uitgebreidheid waarop de uitvoerende medewerker de benodigde documenten controleert. Het gaat hierbij om het beoordelen van het paspoort en het vaststellen van de identiteit. Dit kan een tijdsbesteding van enkele minuten betekenen voor de processtap Aanvraag rijbewijs.
- De wijze van het verwerken van de aanvraag. Bij sommige gemeenten dient een contante betaling bij een andere balie te worden gedaan. Daarnaast zijn er verschillen tussen de snelheid waarmee formulieren kunnen worden uitgedraaid en direct voor de medewerker beschikbaar zijn.
- Ook het ontvangen en registreren van de rijbewijzen die dagelijks worden bezorgd, levert uiteenlopende tijdsbestedingen op. Gemeenten die bijvoorbeeld werken met een ‘paspomaat’ hebben aangegeven meer tijd benodigd te hebben voor het klaarzetten van de rijbewijsdocumenten in het systeem.

Wanneer het mogelijk was om het aanvraagproces te klokken, werd de inschatting van de tijdsbesteding veelal iets naar beneden bijgesteld. Het wel/niet mogelijk zijn van het klokken had overigens niets te maken met de bereidheid van de gemeente, maar met de vraag of tijdens het bezoek aan de gemeente het rijbewijsproces zich (meerdere malen) voordeed. Uiteindelijk zijn bij vijf gemeenten meer dan 5 metingen uitgevoerd.

Verder is het opvallend dat de processtap Logistieke registraties geen tijdsbesteding oplevert. Reden hiervoor is dat de onderzochte gemeenten hiervoor geen aparte tijdsbestedingen konden opgeven. De logistieke acties worden geregistreerd door de automatiseringssystemen van de gemeenten. Indien er al een uitspraak zou kunnen worden gedaan, dan is volgens geïnterviewden de relatieve tijdsbesteding per aanvraag verwaarloosbaar.

In bijlage 3 worden de processtappen nader geanalyseerd aan de hand van een onderlinge vergelijking van de gemeenten.

Op basis van deze uitkomsten zijn de virtueel minimale, de gemiddelde en de virtueel maximale tijdsbesteding te benoemen. Voor de virtueel minimale en maximale tijdsbesteding is *per processtap* de kortste dan wel langste tijdsbesteding geselecteerd, ongeacht gemeente of onderliggende activiteiten. De totale tijdsbesteding komt niet voor bij één van de onderzochte gemeenten. Dit levert het volgende beeld op:

		Virtueel Minimaal		Gemiddeld		Virtueel Maximaal	
1	Aanvraag Rijbewijs	2 m	17 s	2 m	55 s	4 m	18 s
2	Verwerking	2 m	59 s	4 m	41 s	7 m	0 s
3	Ontvangst	0 m	45 s	2 m	35 s	5 m	0 s
4	Uitgifte	1 m	30 s	2 m	8 s	3 m	1 s
5	Beheer & Beveiliging	0 m	13 s	0 m	57 s	3 m	0 s
6	Bijzondere Aanvragen	0 m	2 s	0 m	8 s	0 m	20 s
7	Logistieke Registraties	0 m	0 s	0 m	0 s	0 m	0 s

Figuur 4: Tijdsbestedingen Rijbewijsproces (virtueel en gemiddeld)

Uit bovenstaande figuur blijkt dat de gemiddelde tijdsbesteding voor het proces dichter bij de virtueel minimale tijdsbesteding ligt dan bij de virtueel maximale tijdsbesteding. Verklaringen hiervoor zijn, dat:

- er een basisproces is, dat door alle gemeenten wordt uitgevoerd en dat ook een “basistijd” kost;
- er voor bepaalde activiteiten uitschieters zijn in de tijdsbesteding; gemeenten voeren die activiteiten op een wat andere wijze uit, waarmee meer tijd is gemoeid. Deze uitschieters per processtap ‘naar boven’ worden in de bovenstaande maximale tijdsbestedingen weergegeven.

Doordat wij bij het bepalen van de virtueel maximale behandelzeiten uitgegaan zijn van de uitschieters, achten wij de kans erg klein dat er (andere) gemeenten zijn die meer tijd dan dit virtuele maximum besteden aan het rijbewijsproces.

3.3 Uurtarief

De voor dit onderzoeksproject gehanteerde ABC-methode gaat uit van het bepalen van de tijdsbesteding voor het verlenen van een legesplichtig product (rijbewijs) en het vervolgens vermenigvuldigen van deze tijdsbesteding met het uurtarief van de gemeente.

Gemeenten hanteren vaak voor onderlinge verrekeningen binnen de eigen organisatie een vast uurtarief waarin de kosten van de gemeente zijn opgenomen. Voor de toerekening van de kosten aan de leges gelden echter specifieke vereisten, onder meer ten aanzien van de overhead. Niet alle overhead mag namelijk worden toegerekend aan het legesproduct, maar alleen de direct toewijsbare.

De meeste onderzochte gemeenten beschikken niet over een uurtarief dat gebaseerd is op de hiervoor genoemde vereisten, zoals die zijn gesteld in de “Handreiking kostentoerekening leges en tarieven” van het ministerie van BZK. Wel beschikken de gemeenten over (interne) uurtarieven, maar daarin is alle overhead meegenomen. Dit is meer dan de indirecte kosten die in verband staan met de specifieke dienstverlening.

Voor het onderzoek zijn daarom berekeningen opgesteld voor gemeentelijke uurtarieven voor de leges. Dit is gedaan op basis van direct beschikbare gegevens van de onderzochte gemeenten. Dit betekent dat er geen onderzoek is gedaan naar de juistheid van de onderliggende cijfers.

In de “Handreiking Kostentoerekening, leges en tarieven” is onder meer gesteld dat de door de gemeente door te berekenen kosten uitsluitend dienen te bestaan uit de directe kosten inclusief een redelijke opslag voor overhead.

De redelijke opslag voor de overhead betreft de indirecte kosten die in enig verband staan met de specifieke dienstverlening. Het gaat bijvoorbeeld om de kosten die verband houden met ondersteuning en management ten behoeve van voor de dienstverlening te verrichten werkzaamheden.

Op basis van deze uitgangspunten is het uurtarief voor de leges in de verschillende gemeenten bepaald. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de directe en de indirecte kosten.

In de volgende tabel zijn de uitkomsten ten aanzien van het uurtarief weergegeven voor de tien onderzochte gemeenten.

	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle	Gem.
Uurtarief	€ 81	€ 56	€ 83	€ 90	€ 85	€ 85	€ 70	€ 93	€ 92	€ 81	€ 82
Directe kosten	€ 37	€ 34	€ 38	€ 31	€ 39	€ 45	€ 39	€ 40	€ 35	€ 42	€ 38
Indirecte kosten	€ 44	€ 22	€ 45	€ 59	€ 46	€ 40	€ 31	€ 53	€ 57	€ 39	€ 44

Figuur 5: Uurtarieven gemeenten voor kostenberekening leges

Hieruit blijkt dat de uurtarieven met de in de leges te verrekenen kosten uiteenlopen van € 56 tot € 93. Het gemiddelde uurtarief bedraagt € 82.

Bovenstaande tabel laat bovendien het onderscheid zien tussen directe kosten en indirecte kosten¹⁰.

Dit levert de volgende observaties op:

¹⁰ Dit is een enigszins andere opdeling dan in de Handreiking kostentoerekening. In de Handreiking worden onder directe kosten verstaan: Personeelskosten, huisvestingskosten, specifieke automatiseringskosten, materiële kosten en overhead. Ten aanzien van de indirecte kosten wordt opgemerkt dat die niet meegenomen mogen worden, voor zover zij niet direct toewijsbaar zijn. Aangezien veel gemeenten de personeelskosten helder inzichtelijk hebben per onderdeel en de overige kosten vaak op andere begrotingen staan, zijn voor de rapportage de directe kosten gekoppeld aan de personeelskosten en zijn alle overige kostsoorten die mogen worden doorberekend in de leges, ondergebracht bij de indirecte kosten.

- *Directe kosten.* Dit betreffen de salariskosten van de uitvoerende medewerkers. Het directe kostendeel in het uurtarief varieert van € 31 tot € 45. Het schaalniveau van de betrokken medewerkers bij de onderzochte gemeenten varieert van schaal 7 tot schaal 9. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de uitersten, maar er is onvoldoende inzicht in de personele samenstelling van de gemeenten om te kunnen stellen dat bijvoorbeeld in Groningen medewerkers uit schaal 7 en in Leidschendam-Voorburg medewerkers uit schaal 9 een rijbewijs afgeven. Desondanks lijkt het gemiddelde van € 38 een redelijk beeld te geven indien een vergelijking wordt gemaakt met de “Handleiding overheidsstarieven 2009” van het ministerie van Financiën. Voor de loonschalen 7, 8 en 9 geeft deze handleiding een uurtarief voor de salariskosten van respectievelijk € 32, € 36 en € 40.
- *Indirecte kosten.* Dit betreffen de indirecte personeelskosten en overhead. Het indirecte kostendeel in het uurtarief varieert van € 22 tot € 59. Dit is een behoorlijk sterke variatie. Getracht is om de indirecte kosten verder toe te delen naar kostensoorten (IT, huisvesting, etc). De data van de gemeenten zijn echter te verschillend in opbouw en benamingen om hiervoor verantwoorde uitspraken te doen. De indruk is wel dat bij enkele gemeenten de overhead hoger is dan specifiek toegerekend kan worden aan de leges.

Uit het onderzoek is *geen* directe relatie naar voren gekomen tussen het kostenniveau (zichtbaar in het uurtarief) en het niveau van dienstverlening van de gemeente. Hiertoe is van de onderzochte gemeenten nagegaan of zij bijzondere openingstijden hebben of over meerdere locaties beschikken of een uitgebreide informatievoorziening hebben, en of dat tot andere (hogere) tarieven leidt. Dit bleek niet het geval te zijn.

3.4 Kosten voor rijbewijsproces: tijd x tarief

Aan de hand van de uitkomsten ten aanzien van de tijdsbestedingen voor het rijbewijsproces en het uurtarief kan voor iedere gemeente de berekening van de kosten worden gemaakt. In de volgende tabel zijn de uitkomsten weergegeven.

	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle	Gem.
Tijdsbesteding	16m 50s	9m 45s	11m 7s	14m 53s	17m 8s	8m 10s	15m 4s	13m 28s	10m 41s	16m 33s	13m 24s
Uurtarief	€ 81	€ 56	€ 83	€ 90	€ 85	€ 85	€ 70	€ 93	€ 92	€ 81	€ 82
Kosten per aanvra	€ 22,73	€ 9,10	€ 15,29	€ 22,33	€ 24,27	€ 11,58	€ 17,55	€ 20,93	€ 16,44	€ 22,42	€ 18,31

Figuur 6: Gemeentelijke kosten voor het rijbewijsproces (exclusief het Rijksdeel)

Hieruit blijkt dat de kosten per aanvraag voor het in behandeling nemen en verstrekken van een rijbewijs uiteenlopen van ongeveer € 9 tot € 24. De variatie wordt veroorzaakt door de eerder vastgestelde verschillen in tijdsbesteding en uurtarieven.

Op basis van de resultaten met betrekking tot de tijdsbesteding en het uurtarief hebben we de volgende berekeningen gemaakt van de kostprijs van het rijbewijs:

- door gebruik te maken van de laagste waarnemingen van tijdsbesteding en uurtarief in gemeenten (de variant ‘minimaal’ in de tabel);
- door gebruik te maken van de hoogste waarnemingen van tijdsbesteding en uurtarief in gemeenten (de variant ‘maximaal’ in de tabel);
- door gebruik te maken van de gemiddelde waarnemingen van tijdsbesteding en uurtarief in gemeenten (de variant ‘gemiddeld’ in de tabel);
- door gebruik te maken van de laagste waarnemingen in gemeenten van *onderdelen* van het proces (processtappen) en de *tariefonderdelen* (de variant ‘virtueel minimaal’). Deze waarnemingen zijn aan verschillende gemeenten ontleend en zijn dus niet als zodanig in één gemeente gemeten;
- door gebruik te maken van de hoogste waarnemingen in gemeenten van *onderdelen* van het proces (processtappen) en de *tariefonderdelen* (de variant ‘virtueel maximaal’); deze waarnemingen zijn aan verschillende gemeenten ontleend en zijn dus niet als zodanig in één gemeente gemeten.

Indien de verschillende uitkomsten in een matrix worden gezet, levert dit het volgende beeld op.

		Tijdsbesteding				
		Virtueel Minimaal	Minimaal	Gemiddeld	Maximaal	Virtueel Maximaal
		7 m 46 s	8 m 10 s	13 m 24 s	17 m 8 s	22 m 38 s
Uurtarief	Virtueel Minimaal € 53	€ 6,86	€ 7,21	€ 11,84	€ 15,13	€ 19,99
	Minimaal € 56	€ 7,25	€ 7,62	€ 12,51	€ 15,99	€ 21,12
	Gemiddeld € 82	€ 10,61	€ 11,16	€ 18,31	€ 23,42	€ 30,93
	Maximaal € 93	€ 12,04	€ 12,66	€ 20,77	€ 26,56	€ 35,08
	Virtueel Maximaal € 104	€ 13,46	€ 14,16	€ 23,23	€ 29,70	€ 39,23

Figuur 7: Matrix met uitkomsten tijd x tarief

Uit de matrix blijkt dat op basis van het onderzoek de gemeentelijke kosten voor het rijbewijsproces uiteen kunnen lopen van ongeveer € 7 tot € 39. Wanneer een gemeente

het proces efficiënt uitvoert en het uurtarief laag weet te houden (in het bijzonder de overhead), dan bedragen de kosten per aanvraag **€ 6,86**.

Een uitgangspunt van het project is dat uitgegaan dient te worden van “redelijke behandel tijden en uurtarieven” (zie paragraaf 2.3). Dit betekent dat wordt uitgegaan van een adequate procesgang, van een redelijk uurtarief van de uitvoerende medewerkers en van een redelijk tarief voor overhead. Als het begrip redelijk wordt vertaald naar de gemiddelden van de waarnemingen, kan een gemeentelijk kostenniveau van **€ 18,31** worden geadviseerd op basis van het gemiddeld uurtarief en tijdsbesteding (exclusief rijksdeel).

Indien voor een *maximaal* legestartief voor de rijbewijzen wordt gekozen, zou op basis van deze matrix een bedrag van **€ 39,23** kunnen worden aangehouden voor het gemeentelijke deel van de kosten van het rijbewijsproduct op basis van een *virtueel* maximaal uurtarief en tijdsbesteding (exclusief rijksdeel). Hierbij dient echter de kanttekening te worden geplaatst dat deze maximale tijdsbesteding is opgebouwd uit de hoogste waarden per processtap en dat het maximale uurtarief is opgebouwd uit de hoogste waarden voor wat betreft de directe kosten en indirecte kosten.

Indien wordt uitgegaan van de hoogste werkelijk gemeten tijdsbesteding voor het rijbewijsproces (17 min, 8 sec) en het hoogst gemeten uurtarief dan bedraagt het maximaal legestartief **€ 26,56**.

3.5 Vergelijking gemeentelijke kosten met gemeentelijk legesdeel

De in de vorige paragraaf genoemde berekende kosten per gemeente voor het rijbewijs kunnen vervolgens worden vergeleken met de huidige gemeentelijke leges. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

	Gemeente	Kosten (T x €)	Leges excl. Rijksdeel	Vershil	Kostendeckendheid
1.	Alkmaar	€22,73	€37,35	€14,63	164%
2.	Bunschoten	€9,10	€42,25	€33,15	464%
3.	Deventer	€15,29	€55,15	€39,86	361%
4.	Groningen	€22,33	€52,45	€30,13	235%
5.	Haarlemmermeer	€24,27	€27,05	€2,78	111%
6.	Leidschendam-Voorburg	€11,58	€14,05	€2,47	121%
7.	Nijkerk	€17,55	€28,30	€10,75	161%
8.	Noord-Beveland	€20,93	€16,25	- € 4,68	78%
9.	Utrecht	€16,44	€39,00	€22,56	237%
10	Zwolle	€22,42	€49,10	€26,68	219%

Figuur 8: Vergelijking huidige leges met berekende kostprijs

18/29

2 maart 2010

Hieruit blijkt dat er behoorlijke verschillen zijn tussen de leges en de kosten. Voor het individuele product rijbewijs zijn de gemeenten, op een uitzondering na, meer dan kostendekkend. Het betekent echter niet dat de gemeenten voor de algehele leges kostendekkend zijn. Met de meeropbrengsten kunnen de gemeenten tekorten op andere legesproducten subsidiëren.

4. Conclusies en aanbevelingen

Het legestartief dat gemeenten in Nederland in rekening brengen voor het in behandeling nemen en verstrekken van een rijbewijs, varieert van ruim € 20 tot meer dan € 60. Deze variatie was voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat aanleiding voor een onderzoek naar een mogelijk maximaal gemeentelijk legestartief.

Het voorliggende rapport beschrijft de resultaten van dit onderzoek. Voor het onderzoek is enerzijds gekeken naar de onderbouwing van de huidige legestartieven. Anderzijds is transparant gemaakt hoe de werkelijke kosten zijn opgebouwd. Hiervoor is de zogenaamde ABC-methode (Activity Based Costing) gehanteerd. Bij deze methode wordt het totale proces in processtappen opgedeeld en wordt per processtap (activiteit) nagegaan wat de werkelijke tijdsbesteding is, wat het uurtarief van de uitvoerend medewerker is en wat eventuele out-of-pocket kosten zijn. De kosten van het rijbewijsproduct worden berekend door de tijdsbesteding te vermenigvuldigen met het uurtarief, en door daar eventuele out-of-pocket kosten bij op te tellen.

Het uiteindelijke resultaat is de kostprijs van het individuele product. In deze kostprijs zijn niet de kosten opgenomen van “beschikbaarheid” van medewerkers op momenten dat er geen directe bijdrage aan de voortbrenging van een specifiek product wordt geleverd.

Er is onderzoek gedaan in zowel gemeenten met relatief hoge leges (‘duur’) voor een rijbewijs als gemeenten met relatief lage leges (‘goedkoop’). In totaal zijn 10 gemeenten onderzocht. De tijdsbesteding is onderzocht aan de hand van interviews met betrokken medewerkers en het waar mogelijk klokken van tijdsbestedingen in het aanvraagproces. Het uurtarief is bepaald door middel van interviews en direct beschikbaar cijfermateriaal.

Conclusies

- Voor het huidige legestartief dat gemeenten hanteren, beschikken de meeste gemeenten niet over een actuele onderbouwing van het tarief dat aan burgers in rekening wordt gebracht. Het legestartief is “in het verleden bepaald” en in de loop der tijd meegegaan in de algemene aanpassingen van de leges. Enkele gemeenten hebben wel een specifieke onderbouwing van de gemeentelijke kosten. Mede op basis daarvan zijn sommige gemeenten zich ook bewust dat zij voor het product rijbewijs meer dan kostendekkend zijn.
- Het Rijbewijsproces ziet er voor de onderzochte gemeenten gelijk uit. De zeven onderscheiden processtappen zijn herkenbaar voor gemeenten. De gemeenten maken bijvoorbeeld ook allemaal gebruik van dezelfde programmatuur van de

RDW. Verschillen tussen gemeenten zitten in de uitvoering van de activiteiten van het proces.

- Bij de tien onderzochte gemeenten lopen de tijdsbestedingen voor het rijbewijsproces uiteen van ongeveer 8 minuten tot 17 minuten. De gemiddelde tijdsbesteding bedraagt 13 minuten¹¹ voor het rijbewijsproces. De voornaamste oorzaken voor de verschillende tijdsbestedingen zijn de mate van uitgebreidheid van identiteits- en documentcontrole, de technische verwerking van aanvragen en de wijze van ontvangst en registratie van de rijbewijsdocumenten. Naast deze minimale, gemiddelde en maximale waarde is ook een virtueel minimale tijdsbesteding berekend en een virtueel maximale; deze virtuele waarden zijn berekend door uit verschillende gemeenten de laagste resp. hoogste waarden van de onderscheiden processtappen te nemen en deze bij elkaar op te tellen.
- De meeste gemeenten beschikken niet over een uurtarief van de kosten die in leges mogen worden doorberekend. Binnen de scope van het onderzoek is per gemeente een uurtarief bepaald op basis van direct beschikbare gegevens. Er is daarbij geen controle gedaan van de juistheid van de broncijfers. De uurtarieven met in de leges te verrekenen kosten lopen uiteen van € 56 tot € 93. Het gemiddelde uurtarief bedraagt € 82. Naast deze minimale, gemiddelde en maximale waarde is ook een virtueel minimaal uurtarief berekend en een virtueel maximaal; deze virtuele waarden zijn berekend door uit verschillende gemeenten de laagste resp. hoogste waarden van de directe en indirecte kosten te nemen en deze bij elkaar op te tellen.
- De vermenigvuldiging van de tijdsbesteding met het uurtarief levert een kostprijs voor het rijbewijsproces op voor de gemeentelijke kosten¹². De maximaal gemeten uitkomst van tijd x tarief bij de 10 onderzochte gemeenten bedraagt € 24,27 (zie figuur 8). In de volgende matrix zijn de verschillende uitkomsten van de vermenigvuldiging van minimale, gemiddelde, maximale en virtuele waarden weergegeven.

¹¹ Afronding van het gemiddelde van 13 minuten en 24 seconden. De andere genoemde uitkomsten, zijn eveneens afrondingen op gehele minuten.

¹² Dit is *exclusief* de vergoeding aan de RDW voor de feitelijke productie van het rijbewijs.

		Tijdsbesteding				
		Virtueel Minimaal	Minimaal	Gemiddeld	Maximaal	Virtueel Maximaal
		7 m 46 s	8 m 10 s	13 m 24 s	17 m 8 s	22 m 38 s
Uurtarief	Virtueel Minimaal € 53	€ 6,86	€ 7,21	€ 11,84	€ 15,13	€ 19,99
	Minimaal € 56	€ 7,25	€ 7,62	€ 12,51	€ 15,99	€ 21,12
	Gemiddeld € 82	€ 10,61	€ 11,16	€ 18,31	€ 23,42	€ 30,93
	Maximaal € 93	€ 12,04	€ 12,66	€ 20,77	€ 26,56	€ 35,08
	Virtueel Maximaal € 104	€ 13,46	€ 14,16	€ 23,23	€ 29,70	€ 39,23

Figuur 9: Matrix met uitkomsten tijd x tarief

Aanbevelingen

- De opdracht van het onderzoek betreft het adviseren over een maximaal gemeentelijk legestartief voor het in behandeling nemen en verstrekken van een rijbewijs. Op basis van de verzamelde gegevens wordt als maximaal gemeentelijk legestartief voor het rijbewijs een bedrag van € 26,56 geadviseerd. Dit is het bedrag dat gebaseerd is op de hoogst gemeten waarden van de tijdsbesteding en het uurtarief, respectievelijk 17 minuten en € 93. Deze maximale waarden zijn bij verschillende gemeenten vastgesteld.
- Indien voor het bepalen van een maximaal legestartief uitgegaan zou worden van de uiterste waarnemingen op het niveau van onderdelen, zou het maximale tarief gebaseerd moeten worden op het virtuele minimum en maximum, de “uitschieters” per onderdeel van het proces en uurtarief. Dit betekent dan een maximaal gemeentelijk legestartief van € 39,23. Kanttekening hierbij is dat deze tijdsbesteding en dit uurtarief niet als totale waarden bij de onderzochte gemeenten zijn gemeten, wel als waarden van onderdelen (processtappen en directe of indirecte kosten) daarvan.
- Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat gemeenten moeite hebben om de kosten die in de leges mogen worden doorberekend inzichtelijk te maken. Aanbevolen wordt om gemeenten aan te sporen om hun kosten goed en transparant in kaart te brengen. Dit zouden zij kunnen doen door van de verschillende legesproducten tijdsbestedingen en kosten specifiek te registreren.

Bijlage 1 Leden Klankbordgroep

Naam	Organisatie
Frederik Jansen (opdrachtgever)	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Joost Molenaar (vervanging F. Jansen)	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Bart Bongers	Ministerie van BZK
Jan-Willem de Joode	VNG
Paul Picauly	VNG
Ron van Troost	NVVB
Mike Pinckaers	ANWB
Jan de Hartog	Deloitte Consulting
Barend Duits	Deloitte Consulting

Bijlage 2 Voorbeeld rekenprocesmodel

Het onderstaande model is voor de onderzochte gemeenten ingevuld.

Rekenprocesmodel: Maximaal leges Rijbewijs									
Product: Afgifte van een nieuw rijbewijs						Dossierhouders			
Omschrijving:									
Redenen voor een nieuw rijbewijs: eerste afgifte rijbewijs (incl. voor bromfiets), categorie-uitbreiding, vernieuwing van het rijbewijs (vanwege verloop geldigheidsdatum), vermissing van het rijbewijs, beschadiging, afgifte na ongedigverklaring of aantekening of na foutieve gegevens. Ook betreft het de vervanging van een beschadigd of vermist rijbewijs indien er sprake is van geschiktheidseisen.						_____			
Gemeente _____						_____			
Uurtarief _____						_____			
Aantal _____						_____			
Leges _____						_____			
						Totale kosten gemiddeld rijbewijs			
						Totale tijdsbesteding (in hele minuten)			
Groep	Hoofdprocesstap	Opmerkingen		Prijsopbouw		Frequenti	Q (Aantal)	Kosten	
Volgnr.	Deelprocesstap			Tijdsbesteding	Externe kosten				
		Min	Sec	Extern	F	Q	P		
A Aanvraag rijbewijs									
1	Aanloop	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
2	Controle benodigheden	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
3	Identiteit vaststellen	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
4	Controleren gegevens in GBA en RDW	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
5	Categorie C, D, en/of E	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
6	Vermissing/Diefstal*	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Deloitte			
B Verwerking									
1	Gegevens invoeren in systeem	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
2	Formulier afdrukken en controleren	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
3	Alfaalbewijs opstellen	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
4	Betaling	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
5	Formulier versturen RDW*	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
6	Spoedaanvraag	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
7	Rijksdeel	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Deloitte			
C Ontvangst zending, inklaren en opslag									
1	Ontvangst en controle zending	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
2	Inklaren rijbewijzen	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
3	Alfabetiseren en in kluis leggen	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Beheerder			
D Uitreiking rijbewijs									
1	Vaststellen identiteit	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
2	Controle alfaalbewijs en RDW	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
3	Afgifte Rijbewijs	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
4		0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Deloitte			
E Beheer en beveiliging									
1	Vernietiging oud rijbewijs	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Deloitte			
F Bijzondere aanvragen									
1	Omwisselen militair rijvaardigheidsbewijs	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
2	Omwisselen buitenlands rijbewijs	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
3	Omwisselen linnen rijbewijs	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
4	Niet-ingezetene van de gemeente	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Deloitte			
G Logistieke registraties									
1	Registreren van logistieke acties	0	0	€	-	100%	1	€	0,00
								€ 0,00	
Aandachtspunten Dossierhouder(s)						Aandachtspunten Deloitte			

Bijlage 3 Doorlichting processtappen van het rijbewijsproces

Om meer inzage te krijgen in de verschillen in de uitvoering van het rijbewijs wordt in deze bijlage het rijbewijsproces stap voor stap doorgenomen. Eerst wordt de reguliere aanvraag met de uitzonderingen (bijv. vermissing) uitgelicht en vervolgens de bijzondere aanvragen.

Processtap 1: Aanvraag Rijbewijs

De eerste processtap kent nauwelijks verschillen tussen de geïnventariseerde gemeenten waar het gaat om de onderliggende activiteiten. Alleen de gemeente Utrecht heeft aangegeven dat het vroegtijdig afbreken van de rijbewijsaanvraag regelmatig voorkomt en extra tijd kost. Bij de andere gemeenten is dit niet naar voren gekomen of hebben zij aangegeven dat het aantal afgebroken processen te verwaarlozen is. Hieronder is de processtap Aanvraag Rijbewijs in activiteiten weergegeven:

Aanvraag Rijbewijs	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Aanloop	0 m 10 s	0 m 10 s	0 m 15 s	0 m 20 s	0 m 20 s	0 m 15 s	0 m 20 s	0 m 10 s	0 m 12 s	0 m 10 s
2 Controle benodigheden	0 m 30 s	0 m 20 s	0 m 15 s	1 m 0 s	0 m 40 s	0 m 15 s	0 m 30 s	1 m 0 s	0 m 15 s	0 m 30 s
3 Identiteit vaststellen	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	1 m 0 s	1 m 0 s	0 m 45 s	0 m 30 s	1 m 0 s	0 m 15 s	0 m 45 s
4 Controleren gegevens in GBA/RD	0 m 45 s	0 m 45 s	0 m 45 s	1 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s
5 Proces vroegtijdig afbreken	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 36 s	0 m 0 s
6 Categorie C, D en/of E	0 m 25 s	0 m 20 s	0 m 22 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 18 s	0 m 0 s	0 m 15 s	0 m 9 s
7 Vermissing / Diefstal	0 m 7 s	0 m 21 s	0 m 10 s	0 m 58 s	0 m 19 s	0 m 4 s	0 m 10 s	0 m 14 s	0 m 36 s	0 m 7 s
Totaal	2 m 27 s	2 m 26 s	2 m 17 s	4 m 18 s	3 m 19 s	2 m 19 s	2 m 48 s	3 m 24 s	3 m 9 s	2 m 41 s

De gemiddelde tijdsbesteding voor de eerste processtap is ongeveer 2 minuten en 55 seconden. De gemeente Groningen heeft de hoogste tijdsbesteding voor de eerste processtap. Dit komt onder andere doordat de gemeente Groningen een hoge tijdsbesteding heeft voor het behandelen van een aanvraag met vermissing/diefstal. De overige verschillen tussen de gemeenten ontstaan doordat enkele medewerkers meer tijd nemen voor bepaalde handelingen of sneller door bepaalde handelingen heen gaan.

Een bijzonderheid voor de processtap Aanvraag is de eerste activiteit, de aanloop van de aanvrager naar de balie. Dit is geen activiteit die in de procesbeschrijving van de NVVB voorkomt. Deze activiteit is toegevoegd, omdat blijkt dat bij iedere gemeente een aanloop aanwezig is.

De aanloop is de tijd dat vanaf het moment dat de aanvrager wordt opgeroepen tot aan het moment dat deze aan de balie staat. Deze 'aanlooptijd' staat voor de wachttijd van de medewerker. Indien de gemeente een klantvolgsysteem heeft kan de aanlooptijd langer zijn, dan als de gemeente dit niet heeft. Dit lijkt te komen doordat burgers niet altijd goed opletten bij een oproep via het klantvolgsysteem.

De gemiddelde tijdsbesteding voor een aanvraag met categorie C, D en/of E of een aanvraag met een vermissing/diefstal is respectievelijk 2 en 6 minuten. Doordat deze aanvragen beperkt voorkomen is het effect minimaal op de tijdsbesteding van het gemiddelde rijbewijsproces. Het proces voor deze aanvragen is identiek, alleen de uitvoering verschilt. Zo wordt bijvoorbeeld bij de gemeente Bunschoten de oude aanvraag uit het archief gehaald. Dit neemt aanzienlijk meer tijd in beslag, terwijl dit wettelijk geen vereiste is. Het heeft echter geen grote invloed op de totale tijdsbesteding voor deze processtap.

Processtap 2: Verwerking

De tweede processtap Verwerking is qua activiteiten voor alle gemeenten gelijk. Alleen in de uitvoering zijn verschillen geconstateerd. Het proces Verwerking betreft de volgende activiteiten en tijdsbestedingen:

Verwerking	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Gegevens invoeren in systeem	1 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	0 m 30 s	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 45 s	1 m 0 s	0 m 30 s	1 m 0 s
2 Formulier afdrukken en controleren	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	2 m 0 s	0 m 20 s	1 m 0 s	1 m 0 s	0 m 15 s	0 m 30 s
3 Afhaalbewijs opstellen	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	1 m 0 s	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 0 s	0 m 15 s	0 m 30 s
4 Betaling	1 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	1 m 0 s	1 m 18 s	0 m 39 s	0 m 45 s	1 m 0 s	1 m 30 s	0 m 45 s
5 Formulier versturen RDW	0 m 30 s	0 m 45 s	3 m 0 s	2 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	4 m 0 s	1 m 0 s	1 m 0 s	2 m 0 s
6 Rijksdeel	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s
Totaal	4 m 30 s	3 m 15 s	5 m 30 s	5 m 0 s	6 m 18 s	2 m 59 s	7 m 0 s	4 m 0 s	3 m 30 s	4 m 45 s

De gemiddelde tijdsbesteding van het tweede proces is 4 minuten en 41 seconden. De gemeente Nijkerk heeft de hoogste tijdsbesteding voor het tweede proces, zij schatten 4 minuten voor het back-office proces (scannen, versturen naar de RDW en het archiveren van de aanvraag). Dit is hoger dan elke andere gemeente.

Het voornaamste verschil in de uitvoering van de activiteiten van de processtap Verwerking betreft de afhandeling van de betaling. Zo heeft de gemeente Haarlemmermeer de betalingen pin en contant gescheiden. Dit heeft effect op de totale tijdsbesteding. De gemeente Haarlemmermeer heeft een centrale kassa waar alle contante betalingen worden afgehandeld. Na betaling aldaar wordt een afhaalbewijs overhandigd.

Processtap 3: Ontvangst

De derde processtap Ontvangst is qua activiteiten voor alle gemeenten vrijwel identiek. Alleen de gemeente Utrecht heeft aangegeven dat het voorkomt dat een rijbewijs niet voldoet aan de kwaliteitseisen en heeft hier extra tijd voor aangegeven. Alle andere gemeenten hebben aangegeven dat het niet voorkomt dat een rijbewijs niet aan de kwaliteitseisen voldoet en hebben hier geen extra tijdsbesteding voor aangegeven. Het proces Ontvangst heeft de volgende activiteiten en tijdsbestedingen:

Ontvangst	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Ontvangst en controle zending	1 m 30 s	1 m 0 s	0 m 15 s	1 m 0 s	2 m 0 s	0 m 15 s	0 m 15 s	2 m 0 s	0 m 20 s	2 m 0 s
2 Inklaren rijbewijzen	1 m 30 s	0 m 30 s	0 m 15 s	1 m 0 s	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 15 s	1 m 0 s	0 m 20 s	1 m 0 s
3 Alfabetiseren en in kluis leggen	0 m 50 s	0 m 30 s	0 m 15 s	1 m 0 s	2 m 0 s	0 m 15 s	0 m 15 s	1 m 0 s	0 m 30 s	1 m 0 s
4 Batch uitdraaien	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 15 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s
5 Indien een rijbewijs niet voldoet	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 1 s	0 m 0 s

Bij de gemeenten wordt iedere ochtend een pakket met rijbewijzen bezorgd. Hiervoor dient te worden getekend en vervolgens worden de rijbewijzen gecontroleerd. Daarna wordt elk rijbewijs ingeklaard en veilig opgeborgen. Bij deze laatste activiteit ontstaan er verschillen in de uitvoering tussen de gemeenten. Zo hebben enkele gemeenten een zogenaamde 'paspomaat' en andere gemeenten een dag- en nachtkluis.

Indien een gemeente een dag- en nachtkluis heeft worden de rijbewijzen op alfabet bewaard. Als een gemeente een paspomaat heeft, zoals bijvoorbeeld de gemeente Groningen, dan wordt ieder rijbewijs handmatig ingevoerd in de paspomaat. Het invoeren van de rijbewijzen in de paspomaat neemt meer tijd in beslag dan het alfabetiseren in de dag- en nachtkluis bij de andere gemeenten.

De gemiddelde tijdsbesteding van het tweede proces is 2 minuten en 35 seconden. De gemeente Haarlemmermeer heeft een hogere tijdsbesteding, dit komt mede door de paspomaat. De overige verschillen in tijdsbesteding tussen de gemeenten zijn niet specifiek te benoemen.

Processtap 4: Uitgifte

De vierde processtap, 'Uitgifte', is een standaardproces waarbij weinig verschil is geconstateerd tussen de gemeenten. Enkele gemeenten hebben meer deelactiviteiten aangegeven dan andere gemeenten, dit heeft geen bijzondere gevolgen voor tijdsbesteding. Het proces Uitgifte heeft de volgende activiteiten en tijdsbestedingen:

Uitgifte	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Vaststellen identiteit	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	1 m 30 s
2 Controle afhaalbewijs en RDW	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	1 m 0 s	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 45 s	0 m 30 s	1 m 0 s
3 Rijbewijs uit beheer halen	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 30 s	0 m 0 s
4 Afgifte Rijbewijs	1 m 0 s	0 m 30 s	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s	1 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 30 s
5 Vermissing afhaalbewijs, rijverbo	0 m 1 s	0 m 0 s	0 m 1 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 1 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 30 s	0 m 0 s
Totaal	3 m 1 s	1 m 30 s	2 m 1 s	2 m 0 s	2 m 0 s	1 m 31 s	2 m 0 s	1 m 45 s	2 m 30 s	3 m 0 s

De gemiddelde tijdsbesteding van deze processtap komt ongeveer op 2 minuut en 8 seconden. Alleen de gemeenten Alkmaar en Zwolle hebben een tijdsbesteding die bijna 1 minuut boven het gemiddelde ligt. De reden die de gemeente Zwolle heeft genoemd is dat zij alle afhaalbewijzen aan het eind van de dag controleren en archiveren.

Een verschil in uitvoering is de wijze van uitgifte. Zo hebben de meeste gemeenten een centraal punt van uitgifte, bijvoorbeeld de receptie, maar hebben andere gemeenten de

mogelijkheid om bij alle balies het rijbewijs af te halen. Dit komt onder andere door de paspomaat.

Vier gemeenten hebben aangegeven dat bij de Uitgifte soms een extra activiteit voorkomt, als gevolg van een verloren afhaalbewijs of ingetrokken rijvaardigheid. Dit veroorzaakt in die gevallen extra werkzaamheden. De frequentie is echter laag, waardoor de extra tijdsbesteding bijna geen effect heeft op de gemiddelde tijdsbesteding.

Processtap 5: Beheer & Beveiliging

De vijfde processtap, 'Beheer & Beveiliging', is voor meer dan de helft van de gemeenten gelijk wat betreft activiteiten en tijdsbestedingen. Enkele gemeenten hebben meer activiteiten aangegeven dan andere gemeenten. De processtap Beheer & Beveiliging heeft de volgende activiteiten en tijdsbestedingen:

Beheer & Beveiliging		Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1	Vernietiging oud rijbewijs	3 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 15 s	0 m 15 s	0 m 9 s	0 m 30 s	0 m 15 s	0 m 3 s	1 m 0 s
2	Vervoer richting andere locatie	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 38 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s
3	Aanschrijven niet opgehaalde rijb	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 1 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s
4	Controle/Archiveren/Kluis	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 10 s	1 m 0 s	0 m 0 s	0 m 10 s	0 m 0 s
5	Fraudebestrijding	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	1 m 0 s
Totaal		3 m 0 s	0 m 30 s	0 m 30 s	0 m 15 s	0 m 15 s	0 m 19 s	2 m 9 s	0 m 15 s	0 m 13 s	2 m 0 s

De gemiddelde tijdsbesteding voor deze processtap bedraagt 57 seconden. Dit komt door de tijdsbestedingen van de gemeente Alkmaar, Nijkerk en Zwolle. De andere gemeenten hebben allemaal een tijdsbesteding van 30 seconden of minder.

De tijdsbesteding van de gemeente Alkmaar wordt veroorzaakt door defecte apparatuur. Aangegeven is dat het regelmatig voorkomt dat apparatuur niet functioneert zoals het zou moeten functioneren. Hierdoor valt de gemiddelde tijdsbesteding hoger uit. De hogere tijdsbesteding van de gemeente Nijkerk wordt veroorzaakt door de extra activiteit voor een vestiging in Hoevelaken. Tweemaal per week worden de rijbewijzen voor deze locatie naar Hoevelaken gebracht en opgehaald. Deze activiteit wordt door de gemeente zelf gedaan en is verrekend in het proces. De gemeente Zwolle valt op doordat zij 1 minuut reserveren voor fraudebestrijding. Dit is een activiteit die andere gemeenten niet specifiek uitvoeren voor het rijbewijs.

De activiteit die bij iedere gemeente wordt uitgevoerd is het vernietigen van het ingenomen rijbewijs. Het verschil in de uitvoering is zeer beperkt. Enkele gemeenten vernietigen het ingenomen rijbewijs direct na inname, andere gemeenten doen dit op gezette tijden of nadat een aantal zijn 'gespaard'. De tijdsbesteding van het vernietigen van het ingenomen rijbewijs zijn voor bijna alle gemeenten 1 minuut of minder.

Processtap 6: Bijzondere aanvragen

De zesde processtap, 'Bijzondere aanvragen', betreft het omwisselen van een militair rijvaardigheidsbewijs, het omwisselen van een buitenlandsrijbewijs, een aanvraag van een niet-ingezetene en het omwisselen van een linnen rijbewijs. Alvorens in te gaan op de activiteiten en tijdsbestedingen worden deze aanvragen hieronder kort toegelicht. Voor al deze aanvragen geldt dat in de eerste plaats het proces overeenkomstig een reguliere aanvraag is. Daar bovenop zijn enkele extra activiteiten voor deze aanvragen van toepassing.

- *Omwisselen van een militair rijvaardigheidsbewijs.* Als een militair rijvaardigheidsbewijs wordt omgewisseld, is de gemeente verplicht het rijvaardigheidsdeel van het militair rijvaardigheidsbewijs in te nemen, te kopiëren voor de aanvrager en het origineel inclusief de aanvraag per aangetekende brief richting de RDW te sturen.
- *Omwisselen van een buitenlands rijbewijs.* Als een buitenlands rijbewijs wordt omgewisseld voor een rijbewijs, is de gemeente verplicht het rijbewijs in te nemen, te kopiëren voor de aanvrager en het origineel inclusief de aanvraag per aangetekende brief richting de RDW te sturen.
- *Aanvraag van een niet-ingezetene.* Als een niet-ingezetene (iemand zonder vaste woon- of verblijfplaats of bijvoorbeeld een buitenlandse student) een aanvraag indient zal de aanvraag inclusief bewijs van uitschrijving GBA of bewijs van inschrijving aan een universiteit of school aangetekend moeten worden verstuurd richting de RDW.
- *Aanvraag waarbij een linnen rijbewijs wordt omgewisseld.* De aanvraag inclusief het linnen rijbewijs dient aangetekend te worden verstuurd naar de RDW. De overige stappen in het proces zijn hetzelfde als een reguliere aanvraag.

Bijzondere Aanvragen	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Omwisselen militair rijvaardigheid	4 m	5 m	12 m	30 m	30 m	2 m	20 m	15 m	10 m	15 m
2 Omwisselen buitenlands rijbewijs	4 m	6 m	20 m	30 m	30 m	3 m	20 m	20 m	10 m	30 m
3 Omwisselen linnen rijbewijs	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	15 m
4 Niet-ingezetene van de gemeente	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	0 m	20 m	15 m
Totaal	8 m	11 m	32 m	60 m	60 m	5 m	40 m	35 m	40 m	75 m

De tijdsbestedingen zoals hierboven vermeld zijn de absolute tijdsbestedingen. In de praktijk komen de aanvragen jaarlijks beperkt voor. Deze lage frequentie is tegelijk een verklaring voor de hoge tijdsbestedingen. Niet iedere medewerk(st)er is bekend met deze bijzondere aanvragen waardoor er relatief veel tijd zit in het nagaan van het proces. De verschillen tussen de gemeenten lijken veroorzaakt te worden door de interpretatie van de geïnterviewden en zijn niet gemeenten gebonden doordat het proces overal gelijk is.

Indien de frequenties worden verwerkt, ziet de tijdsbesteding er als volgt uit:

Bijzondere Aanvragen	Alkmaar	Buns.	Deventer	Gron.	H'meer	Leids.-V.	Nijkerk	Noord-B.	Utrecht	Zwolle
1 Omwisselen militair rijvaardigheid	0 m 1 s	0 m 1 s	0 m 1 s	0 m 10 s	0 m 8 s	0 m 1 s	0 m 3 s	0 m 1 s	0 m 4 s	0 m 2 s
2 Omwisselen buitenlands rijbewijs	0 m 1 s	0 m 4 s	0 m 3 s	0 m 10 s	0 m 8 s	0 m 1 s	0 m 4 s	0 m 3 s	0 m 4 s	0 m 5 s
3 Omwisselen linnen rijbewijs	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s
4 Niet-ingezetene van de gemeente	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 0 s	0 m 1 s	0 m 0 s
Totaal	0 m 2 s	0 m 5 s	0 m 4 s	0 m 20 s	0 m 16 s	0 m 2 s	0 m 7 s	0 m 4 s	0 m 9 s	0 m 7 s

Doordat de bijzondere aanvragen zo'n lage frequentie hebben, is de relatieve tijdsbesteding van alle bijzondere aanvragen bij elkaar minder dan een halve minuut voor elke gemeente.

De meeste gemeenten hebben aangegeven dat een aanvraag van een niet-ingezetene zeer zelden of niet voorkomt. Hierdoor kon er ook geen tijdsbesteding worden geschat. Ook voor het omwisselen van een linnen rijbewijs hebben de meeste gemeenten negatief geantwoord. Alleen de gemeente Zwolle heeft geschat hoeveel extra tijd het omwisselen van een linnen rijbewijs kost ten opzichte van de reguliere aanvraag.

Processtap 7: Logistieke Registraties

De zevende processtap 'Logistieke Registraties' is de laatste processtap van het rijbewijsproces. Deze processtap betreft het registreren van logistieke acties, zoals Vermissing, Ontvangst, Doorzenden en Teruggeven.

De onderzochte gemeente konden geen aparte tijdsbestedingen opgeven voor deze processtap. De logistieke acties worden geregistreerd door de automatiseringssystemen van de gemeenten. Indien er al een uitspraak zou worden gedaan, bijvoorbeeld maandelijks opstellen van rapportage kost 30 minuten, dan is de relatieve tijdsbesteding per aanvraag verwaarloosbaar.