Managementreactie op onderzoeks- en adviesrapport Berenschot en over het vervolg

Opstellers: Dick Ottevanger/ Willembart Savelkoel
Datum: 25 maart 2026

Status: Concept
Versie: 1.0
Bijlagen: 0 t/m 4

Inleiding

Om te zorgen dat de NBd zijn wettelijke verantwoordelijkheid op het gebied van bewegwijzering volledig kan nakomen, heeft Rijkswaterstaat, de gemandateerd eigenaar van de Nationale Bewegwijzeringsdienst (NBd), Bureau Berenschot in de zomer van 2025 gevraagd te onderzoeken waarom niet alle wegbeheerders de wettelijke diensten van de NBd afnemen, en hoe de NBd de afname van wettelijke diensten kan verbeteren.

De beantwoording van deze vragen is vastgelegd in

- een onderzoeksrapport waarin wordt ingegaan op **wat de afname van de wettelijke diensten beïnvloedt**, en in
- een adviesrapport over **hoe de NBd de afname onder wegbeheerders kan vergroten**.

Dit is de managementreactie waarin te lezen is hoe de NBd het vervolg ziet op deze adviezen en hoe deze zich verhouden tot de door de NBd al eerder in gang gezette activiteiten om de afname van wettelijke diensten te verbeteren.

In bijlage 0 zijn alle acties, zoals genoemd in navolgende tekst, overzichtelijk weergegeven.
In groen zijn de acties opgenomen die al lopen bij NBd en aansluiten op adviezen uit het rapport Berenschot.

Algemene reactie

De NBd herkent de meeste adviezen die in de rapporten zijn geschetst en geeft hieronder aan hoe hier een vervolg aan wordt gegeven. Ook is beschreven waar de NBd denkt meer of andere acties nodig te hebben om haar wettelijke verantwoordelijkheid te kunnen nakomen.

Kort samengevat legt de NBd bij de opvolging van de adviezen de prioriteit bij:

1. het verder verbeteren van haar dienstverlening in de betrouwbaarheid van de planning en bij het verkorten van de doorlooptijden, waarbij de NBd ook onderzoekt óf en hoe de markt hier structureel een rol bij kan krijgen,
2. het bij alliantiepartners onder de aandacht brengen van een eenduidige interpretatie van de Wegenverkeerswet (en memorie van toelichting) en het (laten) aanpassen van de wettekst in de Wegenverkeerswet (op grond waarvan de NBd haar wettelijke verantwoordelijkheid t.a.v. bewegwijzering heeft),
3. het uitbouwen van relatiemanagement en de daarbij behorende communicatie
4. een verdere verkenning van een op de middel(lange) termijn mogelijke intensivering van de samenwerking met het Nationaal Dataportaal Wegverkeer,
5. Stuurgroep en Adviesraad stellen zich actief op om de NBd te ondersteunen in de uitvoering van haar opdracht.

Thema's

Berenschot heeft haar advies opgebouwd langs vier thema's zoals rechts is weergegeven.
In deze managementreactie wordt ook deze indeling aangehouden.

Juridische factoren

De samenvatting van de adviezen uit het adviesrapport zijn opgenomen in bijlage 1. Deze adviezen zijn in drie hoofdlijnen opgesplitst:

- A. het creëren van juridische duidelijkheid over de wettelijke taken
- B. het verkennen van mogelijkheden voor marktuitvoering onder NBd-regie
- C. het operationaliseren van richtlijngebruik

A. **Creëren van juridische duidelijkheid over de wettelijke taken**

De NBd start de volgende vervolgacties:

- In samenspraak met de koepelorganisaties spant de NBd zich actief in om aan alle wegbeheerders een eenduidige interpretatie te geven van artikel 16A van de Wegenverkeerswet. Dit inclusief de memorie van toelichting en de parlementaire behandeling daarvan (gereed Q3 2026). De NBd geeft daarbij duidelijk aan wat zij wel en niet zelf uitvoert via de actuele ProductenDienstenCatalogus op de NBd-website.**(actie 1)**
- In samenspraak met de koepelorganisaties en het Ministerie van I&W zet de NBd in op aanpassing van de huidige wettekst (art 16A) in de Wegenverkeerswet in het lopende wijzigingstraject van de Wegenverkeerswet (zie ook de Kamerbrief d.d. 15 oktober 2025 met kenmerk IENW/BSK-2025/199742). De doorlooptijd hangt af van het lopende wijzigingstraject. **(actie 2)**

B. **Het verkennen van mogelijkheden voor marktuitvoering onder NBd-regie**

De NBd ziet de adviezen die Berenschot geeft beter op haar plaats bij het thema Dienstverlening en zal deze daar, verderop in deze memo, behandelen.

C. **Het operationaliseren van richtlijngebruik**

NBd ziet hierin twee dimensies, namelijk de dimensie op NBd-niveau en de dimensie op individueel adviseurs/projectniveau.

In geval de dimensie op NBd-niveau heeft de NBd een interne werkgroep Richtlijn. Deze werkgroep bespreekt elke twee weken vraagstukken die adviseurs in de praktijk tegenkomen m.b.t. interpretatie van de Richtlijn Bewegwijzering. Oplossingen worden vastgelegd en actief teruggekoppeld aan adviseurs planvorming. Eventuele voorstellen voor aanpassing van de Richtlijn worden, afhankelijk van de grootte, via een verkorte procedure door CROW in de Richtlijn verankerd of via een Themagroep onder leiding van CROW opgepakt om te komen tot aanpassing van de Richtlijn. NBd evalueert regelmatig deze werkwijze en zal bij de eerstvolgende evaluatie de adviezen uit Berenschot hierin een plek geven en de werkwijze van de werkgroep bijstellen als nodig.

In geval het individuele adviseurs/projectniveau heeft de NBd in haar werkproces kwaliteitstoetsing ingebouwd (4-ogen principe) en worden (steekproefsgewijs) projectevaluaties (incl raadpleging wegbeheerder) uitgevoerd. Dit moet voldoende waarborg zijn dat de Richtlijn juist wordt toegepast.

Bovenstaande moet extreme interpretaties van de Richtlijnen voorkomen. Meer actie is hier niet nodig.

Governance

De samenvatting van de adviezen uit het adviesrapport zijn opgenomen in bijlage 2. Deze adviezen zijn opgesplitst in twee hoofdlijnen :

- A. Verbeter de vertegenwoordiging door en de relatie met de achterban
- B. Versterk de neutrale rol van de NBd

A. **Verbeter de vertegenwoordiging door en de relatie met de achterban**

De NBd start de volgende vervolgacties:

- Samen met Adviesraad en Stuurgroep worden de rollen van Adviesraad en Stuurgroep en de profielschets van de leden herijkt. **(actie 3)**
- NBd gaat in gesprek met de Adviesraad over de wijze waarop de adviesraad een grotere rol kan innemen bij de activiteiten van de NBd voor wegbeheerders. Denk hierbij aan het mede bijwonen van regionale wegbeheerdersbijeenkomsten door leden van de Adviesraad en een actievere rol bij de NBd-kennissessies voor wegbeheerders. **(actie 4)**

NBd blijft, zoals nu wordt gedaan, inzetten op actieve communicatie met een eigen huisstijl via o.a. Nieuwsbrieven, kennissessies, het bijwonen van regionale wegbeheerdersbijeenkomsten en sociale media (LinkedIn). Dit behoeft geen extra actie.

B. **Versterk de neutrale rol van NBd**

De NBd start de volgende vervolgacties:

- De NBd maakt met Adviesraad, Stuurgroep en Eigenaar duidelijke afspraken over de wijze waarop de eigenaarsrol, huisbaasrol en opdrachtgeversrol naast elkaar functioneren en waarbij NBd primair een alliantie is van wegbeheerders. Alles staat ten dienste hiervan. **(actie 5)**

- NBd onderzoekt op welke wijze de NBd meer los kan komen van haar RWS-imago. Denk hierbij o.a. aan het gebruik van een zichtbaar onafhankelijk email-domein. **(actie 6)**

NBd zal voor aanpalende dienstverlening, zoals huisvesting, ICT en juridische advisering gebruik blijven maken van RWS als huisbaas. Dit is praktisch en kostentechnisch aantrekkelijk. Voor de mogelijkheid om door andere alliantiepartners te worden geserviced, staat de NBd open. Zolang daarvoor geen aanbod ligt, continueert NBd de noodzakelijke dienstverlening bij RWS. Hierbij volgt de NBd niet het advies van Berenschot (zie bijlage 2).

Dienstverlening / Performance

De samenvatting van de adviezen uit het adviesrapport zijn opgenomen in bijlage 3. Deze adviezen bestaan uit de volgende vier hoofdlijnen:

- A. Verken de mogelijkheden voor marktuitvoering onder NBd-regie
  (in het adviesrapport opgenomen onder 'Juridische factoren')
- B. Verbeter de dienstverlening
- C. Formaliseer betrokkenheid
- D. Verken de samenwerking met NDW

A. **Verken de mogelijkheden voor marktuitvoering onder NBd-regie**

De NBd start de volgende vervolgactie:

- NBd verkent voor de korte en (middel) lange termijn de manier waarop de NBd haar productiecapaciteit voor het opstellen en vaststellen van bewegwijzeringsplannen kan flexibiliseren. Dit om, daar waar mogelijk, de doorlooptijd van aanvraag tot aan oplevering van een bewegwijzeringsplan te verkorten, en in haar planning betrouwbaarder te worden. De Adviesraad heeft wel nadrukkelijk aangegeven om hen als wegbeheerder te blijven ontzorgen, ook in de aansturing van marktpartijen, als dat aan de orde is. Besluitvorming in de Stuurgroep wordt voorzien in Q2 2026. **(actie 7)**

De in het adviesrapport genoemde drie samenwerkingsmodellen tussen markt en NBd/wegbeheerders, de eventuele organisatorische aanpassingen aan NBd-zijde en een set uniforme toetsbare kwaliteitseisen, zullen worden betrokken bij vorengenoemde verkenning. Daarnaast is ook het vergroten van de eigen personele capaciteit bij NBd een optie.

De NBd gaat ook door met het implementeren van de verbeteringen in haar werkproces die in de afgelopen twee jaar ontworpen zijn. Dit moet in Q2 2026 zijn geïmplementeerd en in Q3 2026 al de eerste vruchten afwerpen.

De door Berenschot genoemde actie m.b.t. het vastleggen van relevante voorbeelden waarbij (incidentele) afwijkingen van de Richtlijn Bewegwijzering succesvol zijn toegepast wordt niet opgepakt omdat het om unieke casuïstiek gaat. De kennis hierover is geborgd in en met de (interne) werkgroep Richtlijn.

B. **Verbeter de dienstverlening**

In het adviesrapport zijn hiervoor drie adviezen genoemd:
- Investeren in inhoudsdeskundigheid en samenwerkingsvaardigheden (continu)
- Voldoende personele capaciteit (zie actie hiervoor), en
- Verbetering van werkafspraken met wegbeheerders (lopende actie is het implementeren van de verbetering van de werkprocessen en de communicatie daarover)

Deze adviezen zijn al opgepakt in lopende activiteiten. Hiervoor is daarom geen extra actie nodig.

Onder het punt 'Investeren in inhoudsdeskundigheid en samenwerkingsvaardigheden' wordt extra maatwerk aangeboden. Dit is een extra actie. **(actie 8)**

Daarnaast investeert de NBd in het gebruik van kunstmatige intelligentie om het automatisch destilleren van routeringen uit het Nationaal Wegwijzerbestand mogelijk te maken.

De NBd voegt zelf aan dit item toe dat zij een Kennisklas Bewegwijzering gaat organiseren om zowel op inhoud als proces de samenwerking met wegbeheerders op een hoger plan te brengen en daarmee de dienstverlening verder te verbeteren. **(actie 9)** Adviesraad en Stuurgroep dragen mede zorg voor deelname door alle wegbeheerders in komende twee jaar. De inhoud van deze kennisklas kan (deels) ook worden ingezet voor gastcollege op (hoge) scholen.

C. **Formaliseer betrokkenheid**

De in het adviesrapport genoemde vastlegging van samenwerkingsafspraken acht NBd niet nodig omdat in de bestaande Service Level Agreement, Bestuursovereenkomst, Producten- en Dienstencatalogus en het geldende werkproces voor het opstellen van bewegwijzeringsplannen voldoende over en weer is vastgelegd. Hier volgt de NBd dus niet het advies van Berenschot.

NBd zal wel de vervolgactie uitvoeren:
- Actieve communicatie (in Nieuwsbrieven en kennissessies) over het tijdig betrekken van de NBd bij het opstellen van bewegwijzeringsplannen. **(actie 10)**

D. **Verken de samenwerking met NDW**

NBd is al actief met het verkennen van (verdere) samenwerking met Nationaal dataportaal Wegverkeer (NDW) en zet die verkenning door.
Hieraan wordt toegevoegd dat de NBd
- in de Stuurgroep een strategische notitie hierover zal bespreken eind 2026. Als zich eerder strategische samenwerkingskansen voordoen worden deze benut onder aanvraag van instemming aan de Stuurgroep. **(actie 11)**

Relatiemanagement

De NBd neemt de volgende actie:
- NBd verkent op welke wijze relatiemanagement kan worden uitgebreid tot een strategische kernactiviteit, groter dan nu het geval is. Daarbij ziet NBd de huidige functie van relatiemanager als de regisseur van deze kernactiviteit, de portfoliomanagers als de

logische tactische schakel tussen NBd en wegbeheerders en de planadviseurs, werkvoorbereiders en projectcoördinatoren realisatie als de operationele schakel. De NBd constateert op dit moment vooral op het tactisch vlak een leemte die aandacht behoeft in genoemde verkenning. **(actie 12)**

Bijlage 0. Samenvattend overzicht acties

Legenda: groen gearceerde blokken zijn gereed

Actie nr	Omschrijving	Planning gereed	Actiehouder	Opmerking
1	**Communicatie over actuele uitleg en bedoeling wet**	Q2 2026	NBd i.s.m. koepels	Incl actualiseren van de uitleg van de wet
2	**Aanpassen wettekst**	Onbekend	NBd i.s.m. I&W (DGMo)	Looptijd hangt af van planning die de wetswijziging als geheel kent
3	**Herijken rollen en profielschets leden Adviesraad (AR) en Stuurgroep (SG)**	Q2 2026	NBd i.s.m. AR en SG	
4	**Onderzoeken wat Adviesraad meer kan doen in de ondersteuning van de NBd**	Q2 2026	NBd i.s.m. AR	Verdiepend gesprek in Adviesraadoverleg
5	**Schriftelijke weergave van de rolverdeling tussen (formele) eigenaar, huisbaas en opdrachtgever, waarbij NBd als alliantie centraal staat, incl jaarlijks terugkerend bespreken in Stuurgroep**	Q2 2026	NBd	
6	**NBd duidt hoe zij (in de beeldvorming) meer loskomt van Rijkswaterstaat**	Q3 2026	NBd	Adviesraad: betrek daar ook de aanbesteding van bewegwijzering bij. RWS-regime is (te) zwaar
7	**Voorstel opstellen voor het flexibiliseren van productiecapaciteit bij Planvorming (korte en (middel)lange termijn)**	Q3 2026	NBd	Inclusief verkenning samenwerking met marktpartijen onder NBd-regie
8	**Extra maatwerk voor vergroten van inhoudsdeskundigheid en samenwerkingsvaardigheden bij medewerkers (opleiding)**	Q4 2027	NBd	
9	**Organiseren 1-daagse Kennisklas Bewegwijzering voor alle wegbeheerders (inhoud en samenwerkingsproces)**	Q2 2029	NBd i.s.m. AR en SG	Alle wegbeheerders volgen de Kennisklas in komende 3 jaar
10	**Actieve communicatie aan wegbeheerders over tijdig communiceren/betrekken van NBd bij projecten**	Q4 2026	NBd	Onderdeel reguliere communicatie
11	**Visie op intensivering samenwerking met NDW (korte, middellange en lange termijn)**	Q4 2026	NBd ism AR en SG	Verkennend gesprek gepland op 31 maart 2026
12	**Visie op relatiemanagement als kernactiviteit bij NBd (en bereid daar uitvoering aan te geven)**	Q3 2026	NBd	
13	**Optimaliseren gebruik Richtlijn Bewegwijzering door interne operationele werkgroep**	Is ingericht en werkend	NBd	Werkgroep heeft aansluiting op CROW Platform Bewegwijzering

Actie nr	Omschrijving	Planning gereed	Actiehouder	Opmerking
14	**Inrichten en operationaliseren kwaliteitsborging tbv uniform gebruik Richtlijn Bewegwijzering**	Is ingericht en werkend	NBd	
15	**(pro) Actieve externe communicatie met eigen huisstijl en aanpalende activiteiten (zoals kennissessies)**	Is ingericht en werkend	NBd	Incl uitnodigen tot input vanuit wegbeheerders
16	**Optimaliseren werkprocessen**	April 2026		In april 2026 vindt implementatie plaats van vernieuwde werkprocessen. Daarna optimaliseren (incl auditing)

Bijlage 1.
Advies Juridische factoren; uit adviesrapport 'Vergroten van de afname van wettelijke diensten NBd'

Actielijst

Creëer juridische duidelijkheid over de wettelijke taken:

1. Actualiseer en communiceer een eenduidige interpretatie van artikel 16A van de Wegenverkeerswet, inclusief de memorie van toelichting en parlementaire behandeling. Leg daarbij vast wat de NBd wel en niet zelf uitvoert en waar samenwerking met wegbeheerders en marktpartijen mogelijk is. Neem hierbij ontwikkelingen mee in het wijzigingstraject van de Wegenverkeerswet.

Verken de mogelijkheden voor marktuitvoering onder NBd-regie:

2. Maak een inhoudelijke vergelijking van de drie samenwerkingsmodellen en analyseer de uitvoerbaarheid, juridische en financiële risico's per model, voor zowel de NBd als wegbeheerders. Betrek wegbeheerders en marktpartijen in deze verkenning om draagvlak op te bouwen.
3. Verken de organisatorische aanpassingen die binnen de NBd nodig zijn om de regietaak te kunnen vervullen.
4. Ontwerp een set uniforme, toetsbare kwaliteitseisen voor alle opstellers van bewegwijzeringsplannen (wegbeheerder en marktpartij), en werk hierbij samen met wegbeheerders.

Operationaliseer de flexibiliteit in het richtlijngebruik:

5. Documenteer relevante voorbeeldprojecten waarin maatwerk succesvol is toegepast, inclusief de onderbouwing waarom dat geen afbreuk deed aan uniformiteit. Gebruik deze cases als referentiekader en als leermateriaal voor toekomstige beslissingen.

Bijlage 2.
Advies Governance; uit adviesrapport 'Vergroten van de afname van wettelijke diensten NBd'

Actielijst

Verbeter de vertegenwoordiging en de relatie met de achterban:

1. Richt de betrokkenheid van wegbeheerders in door bewegwijzering als onderwerp terug te laten komen in (bestaande) regionale overleggen. Zorg ervoor dat regionale vertegenwoordigers van wegbeheerders aanwezig zijn en resultaten terugrapporteren aan de achterban.
2. Communiceer proactief over lopende thema's, inspraakmomenten en besluitvormingsprocessen binnen de NBd en nodig uit tot het leveren van input. Gebruik bestaande middelen zoals de nieuwsbrief en kennissessies en verken welke rol de relatiemanager(s) en adviesraadleden kunnen spelen.
3. Herijk de rol en verantwoordelijkheden van de stuurgroep en adviesraad. Maak samen met de koepelorganisaties en huidige leden een profielschets van de representatieve rol die de organen moeten vervullen (bijvoorbeeld: actieve consultatie van de achterban voor vergaderingen, periodieke terugkoppeling achteraf, vertegenwoordiging naar alle bestuurslagen). Monitor en bespreek elk jaar de invulling van deze rollen.

Versterk de neutrale rol van de NBd:

4. Maak bestuurlijke afspraken tussen het ministerie van IenW, RWS en de alliantiepartners, om de eigenaarsrol, huisvestingsrol en afnemersrol van RWS duidelijk los te koppelen van de operationele en regierol van de NBd.
5. Vergroot de zichtbare onafhankelijkheid door een eigen huisstijl, los van RWS, te gebruiken inclusief een onafhankelijk e-maildomein.
6. Overweeg alternatieve of gedeelde huisvesting om de perceptie van RWS-afhankelijkheid te verminderen door een haalbaarheidsstudie uit te voeren naar verhuizing van de NBd naar een locatie die fysiek losstaat van RWS. Betrek ervaringen van organisaties als NDW en NWB in het vormgeven van bestuurlijke onafhankelijkheid en partnersamenwerking.

Bijlage 3.
Advies Dienstverlening; uit adviesrapport 'Vergroten van de afname van wettelijke diensten NBd'

Actielijst

Verbeter de dienstverlening:

1. Investeer in de inhoudelijke deskundigheid en samenwerkingsvaardigheden van NBd-medewerkers, om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.
2. Zorg voor voldoende interne capaciteit en verken flexibele capaciteitsoplossingen zoals het inschakelen van marktpartijen in opdracht van de NBd of de wegbeheerder.
3. Ontwikkel en verbeter werkafspraken met wegbeheerders door voorspelbare doorlooptijden.

Formaliseer betrokkenheid:

4. Leg in samenwerkingsafspraken vast dat de NBd vanaf de initiatiefase aanhaakt, wegbeheerders en NBd tijdig relevante gegevens en input leveren, en afspraken over besluitvormingsmomenten vooraf worden vastgesteld.

Verken de samenwerking met de NDW:

5. Verken de samenwerkingen met de NDW en marktpartijen bij het verbeteren van de database (het Nationaal Wegwijzerbestand) door gezamenlijk te onderzoeken hoe data efficiënter, gelijktijdig en eenduidig kan worden ingewonnen, gekoppeld en geactualiseerd.

Bijlage 4.
Advies Relatiemanagement; uit adviesrapport 'Vergroten van de afname van wettelijke diensten NBd'

Actielijst

Breid relatiemanagement uit tot strategische kernactiviteit:

1. Breid de huidige individuele functie uit naar een gebalanceerd team of netwerk van NBd-medewerkers en portefeuillehouders, elk met een eigen thematische of regionale portefeuille. Leg ieders taken, verantwoordelijkheden en mandaat vast.
2. Ontwikkel standaard werkafspraken over het proces, de prioriteiten en wederzijdse verwachtingen. Hierin wordt vastgelegd wanneer en hoe wegbeheerders de NBd tijdig betrekken bij infrastructuurprojecten, en hoe de NBd relevante input en terugkoppeling levert.