

# **Ministerie van Infrastructuur en Milieu**

Onderzoek CBR

Deelrapport C: Kwaliteit van de taakuitvoering en  
informatievoorziening bij het CBR

*24 januari 2011*

*Definitief*

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

## Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
Telefoon 033 4677777  
[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Onderzoek CBR

Deelrapport C: Kwaliteit van de taakuitvoering en informatievoorziening bij het CBR

ir. H.T.A.S. Vermolen

Amersfoort, 24 januari 2011  
560850/SCH/ASG

## Samenvatting

*Onder druk van de omgeving heeft het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) met succes de verbetering van zijn taakuitvoering aangepakt. Bij de divisie die de rijgeschiktheid op medische gronden en op verkeersgedrag beoordeelt, gaat de verbetering trager dan bij de andere divisies. De ICT-processen spelen daarbij een negatieve hoofdrol.*

*De opgave is nu om de behaalde resultaten vast te houden en door te gaan met de invoering van verbeteringen. Verder verbeteren van de processen, aandacht voor kwaliteit en voor leren van de ervaringen van klanten zijn de belangrijkste aandachtspunten.*

*ICT-processen en -systemen zijn de achilleshiel van de CBR-organisatie.*

*Hoewel er positieve ontwikkelingen zijn, kunnen de vruchten daarvan pas over twee jaar worden geplukt. Op basis van de kwaliteit van ICT-systemen en de manier waarop met de systemen wordt gewerkt, kan de juistheid van de cijfers in de managementrapportages momenteel niet worden gegarandeerd.*

Vanuit de samenleving, de media en de politiek zijn in de afgelopen jaren met enige regelmaat kritische vragen gesteld over het functioneren en de prestaties van het CBR. Om de prestaties te verbeteren heeft het CBR in 2008 een reorganisatietraject ingezet. Deze nieuwe organisatie is in mei 2010 ingevoerd. Vanwege de aanhoudende kritiek en problemen heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu (voorheen Verkeer en Waterstaat) opdracht gegeven voor een onafhankelijk onderzoek naar de stappen die aanvullend op de reorganisatie moeten worden gezet. In dit rapport staan de resultaten van het deelonderzoek naar de kwaliteit van de taakuitvoering en informatievoorziening.

### *Vier divisies*

Het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) bestaat uit vier divisies:

- Rijvaardigheid: ontwikkeling van theorie- en praktijkexamens en afname van praktijkexamens voor particuliere bestuurders
- Vakbekwaamheid (CCV): ontwikkeling van theorie- en praktijkexamens en afname van praktijkexamens voor professionele bestuurders
- Theorie: afname van theorie-examens voor particuliere en professionele bestuurders (tot de invoering van een nieuw geautomatiseerd systeem vallen theorie-examens voor professionele bestuurders onder de divisie Vakbekwaamheid)
- Rijgeschiktheid: beoordeling van rijgeschiktheid van particuliere en professionele bestuurders op medische gronden en op verkeersgedrag.

De vier hoofdprocessen zijn in deze verkenning geanalyseerd op de kwaliteit van de processen en de kwaliteit van de informatievoorziening. Verder is gekeken naar de kwaliteit van de taakuitvoering van de afdeling ICT van het CBR.

### *Betere beheersing primaire processen*

Uit het onderzoek blijkt dat het CBR de stap heeft gezet naar een betere beheersing van zijn primaire processen en daarmee naar een meer doelmatige en professionele organisatie. Het CBR heeft dit gedaan door afzonderlijke processtappen te identificeren, taken en verantwoordelijkheden vast te leggen en prestatie-indicatoren als stuurmiddel te benoemen. Dat heeft geleid tot een aanwijsbare verbetering van de prestaties; het niveau van de afgesproken prestatie-indicatoren wordt grotendeels gehaald. Door 'performance improvement teams' (PIT's) is de uitvoering van de processen verbeterd op basis van voortdurende monitoring van afwijkingen van de aan de prestatieniveaus gestelde eisen.

Op een aantal fronten lijkt de druk wat van de ketel nu volgens de rapportages van de verbeterteams de 'targets' voor de meeste prestatie-indicatoren structureel zijn gehaald. De gebruikte indicatoren zijn vooral kwantitatieve indicatoren.

Spiegelen we dit beeld aan bestaande volwassenheids- en groeimodellen voor organisaties, dan heeft het CBR de stap gezet naar een eerste fase waarin procesoriëntatie en voorspelbaarheid en beheersing van de processen hoofdthema's zijn. De divisie Vakbekwaamheid heeft dit voorlopige streefbeeld al bereikt. De divisies Rijvaardigheid en Afname Theorie zijn onlangs aangekomen in deze fase. De divisie Rijgeschiktheid ondervindt bij de beheersing van haar primaire processen de tegenwind van een gebrekkige ondersteuning door ICT-systemen. Hierdoor lijken de prestaties van Rijgeschiktheid nog niet structureel op niveau.

De aandacht voor de klant is tot nu toe onderbelicht. Prioriteit is gegeven aan het op orde brengen van de interne bedrijfsvoering.

De PIT's zijn medio 2008 gestart met het verbeterproces. Grote organisaties hebben circa twee jaar nodig voor het stabiliseren van een fase. Omdat het CBR tegelijk met een betere beheersing, een centralisatie heeft doorgevoerd, is onze verwachting dat de organisatie tot eind 2012 nodig heeft om de hierboven geschetste eerste fase van volwassenheid geheel te bereiken.

### *Informatievoorziening*

De afdeling ICT heeft eveneens de eerste stappen gezet op weg naar een doelmatige en professionele ICT-organisatie. Het projectmatig ontwikkelen en de beheer- en onderhoudsprocessen worden geprofessionaliseerd. De afdeling ICT legt daarmee de goede accenten. De uitgangspositie is echter zodanig dat het nog circa twee jaar duurt, voordat de processen voorspelbaar en beheersbaar zijn. Door een verleden waarin controle op de ICT-processen onvoldoende was, is een erfenis aan capaciteitsverslindende, slecht werkende systemen opgebouwd. Deze erfenis blijft veel managementaandacht en ICT-capaciteit wegzuigen.

## Twynstra Gudde

De kwaliteit van de informatievoorziening is voor de meeste hoofdprocessen werkbaar. Uitzondering is het hoofdproces Rijgeschiktheid. De ICT-systemen SCOOP en MOVE hebben de prestaties van Rijgeschiktheid negatief beïnvloed en doen dat nog steeds. De vervanging van deze systemen is voorzien voor 2012.

In het rapport 'Strategie in Uitvoering' staan voor de hoofdprocessen doelen geformuleerd. Opvallend is dat deze doelen geen directe relatie benoemen met de bevordering van de verkeersveiligheid, een doel dat in de jaarverslagen staat beschreven. De prestatie-indicatoren die het CBR hanteert, hebben wel een relatie met de doelen in het strategierapport, maar missen de relatie met de bevordering van de verkeersveiligheid.

De transparantie van de managementrapportages, met name van de managementdashboards, is in ontwikkeling en moet verder verbeteren. Er is een discussie met de OR over de juistheid van de cijfers van de managementrapportages. Op basis van de kwaliteit van belangrijke informatiesystemen en de manier waarop met de systemen wordt gewerkt, kan de juistheid van de cijfers nu niet worden gegarandeerd.

### *Verbetermaatregelen*

Door het CBR zijn de volgende verbetermaatregelen in gang gezet:

- de Interne Audit Dienst (IAD) heeft gevraagd om een aanscherping van de administratieve organisatie van het proces Vorderingen (invordering van rijbewijzen). De IAD geeft in zijn follow-uprapportage van april 2010 aan dat al veel maatregelen zijn genomen (naar schatting tussen de 50 en 75 procent)
- de invoering van het nieuwe planningssysteem RPS staat bij het maken van deze rapportage gepland in oktober 2010. Het moet de vraag naar en het aanbod van examencapaciteit op landelijk niveau beter matchen, voorspellen en plannen voor de divisies Rijvaardigheid, Afname Theorie en Vakbekwaamheid
- de nieuwe managementrapportages ('managementdashboards') worden geïmplementeerd. Zij hebben een bredere scope aan prestatie-indicatoren voor een betere beheersing van de hoofdprocessen van de divisies Rijvaardigheid, Afname Theorie, Rijgeschiktheid en Vakbekwaamheid
- de werkwijzen van de divisies Afname Theorie, Rijgeschiktheid en Vakbekwaamheid worden verder geüniformeerd en geprofessionaliseerd
- de afdeling ICT professionaliseert het projectmatig ontwikkelen en haar onderhouds- en beheerprocessen.

Het CBR heeft de volgende verbetermaatregelen aangekondigd:

- de invoering van het systeem NEXT II is gepland in 2012. Het systeem wordt 'state of the art' en gaat bij de divisie Afname Theorie zorgen voor het efficiënt afnemen van theorie-examens

- de invoering van het nieuwe Rijgeschiktheidssysteem is gepland in 2012. Het gaat de huidige systemen MOVE en SCOOP vervangen
- de divisie Rijgeschiktheid gaat de interactie met de politie en de Rijksdienst voor het Wegverkeer verbeteren
- alle divisies en de afdeling ICT besteden meer aandacht aan de klanttevredenheid. Signalen van klanten over mogelijke verbeteringen van de service door de divisies worden beter opgepakt
- achterstallige aanpassingen van de ICT-systemen van de divisie Vakbekwaamheid worden uitgevoerd.

### *Aanbevelingen*

De rode draad door de aanbevelingen is om door te gaan met de in gang gezette verbeteringen. Nu de verbeterteams hun taken hebben beëindigd, moet het verbeterproces op een andere manier als vaste functie in de organisatie worden verankerd. Deze functie moet de managers van de hoofdprocessen, als eindverantwoordelijken voor het procesmanagement, ondersteunen bij het ontwerpen, doorvoeren en bewaken van verdere verbetermaatregelen. Met de inrichting van deze functie komt tegelijk extra managementcapaciteit vrij. Gegevens en signalen van klanten en stakeholders moeten belangrijke input voor verdere verbeteringen zijn. Naast aandacht voor de kwantiteit, moet er nu ook aandacht worden geschonken aan de kwaliteit van de dienstverlening en de bijbehorende indicatoren. Die indicatoren moeten een relatie leggen met de bevordering van de verkeersveiligheid.

Om deze verbeteringen met succes door te voeren, mag er geen twijfel zijn over de status van de bedrijfsvoering. Die status is terug te vinden in de managementrapportages, de zogenoemde managementdashboards. Op het gebied van de managementinformatie is een verdiepend onderzoek wenselijk naar de juistheid van de cijfers en de kwaliteit van de managementrapportages.

Om de kwaliteit van de taakuitvoering verder te verbeteren, zijn veel maatregelen al geïdentificeerd en ook door het management op de agenda gezet. De vraag is nu vooral waar het CBR prioriteit aan moet geven.

Voor een verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering en de informatievoorziening, heeft het CBR het meeste belang bij de invoering van het nieuwe ICT-systeem voor de divisie Rijgeschiktheid. Aanbeveling is niet meer voort te bouwen op de oude systemen en MOVE en een scenario te ontwerpen om deze sneller uit te faseren dan nu is gepland. Een zorgvuldige analyse moet bepalen welke vervangingsscenario's mogelijk zijn en of er alternatieven zijn voor de ondersteuning door het systeem MOVE van de invoering van het Alcohol Slot Programma in mei 2011 (dan wel of uitstel van dit programma haalbaar is).

## Inhoudsopgave

### Samenvatting

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Aanleiding onderzoek en onderzoeksvragen	1
1.2	Theoretisch kader van het onderzoek	2
1.3	Onze aanpak en verantwoording	3
1.4	Afbakening van het onderzoek	3
1.5	Leeswijzer	4
<b>2</b>	<b>Het proces Rijvaardigheid</b>	<b>5</b>
2.1	Doel van het proces	5
2.2	Omvang van het proces	5
2.3	De inrichting van het proces	5
2.4	De KPI's	7
2.5	Klanttevredenheid	9
2.6	De kwaliteit van de informatievoorziening	10
2.7	Knelpunten die worden ervaren	10
2.8	Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen	11
2.9	Conclusies en aanbevelingen	12
<b>3</b>	<b>Het proces Afname Theorie</b>	<b>14</b>
3.1	Doel van het proces	14
3.2	Omvang van het proces	14
3.3	De inrichting van het proces	14
3.4	De KPI's	16
3.5	Klanttevredenheid	16
3.6	De kwaliteit van de informatievoorziening	17
3.7	Knelpunten die worden ervaren	17
3.8	Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen	18
3.9	Conclusies en aanbevelingen	18
<b>4</b>	<b>Het proces Rijgeschiktheid</b>	<b>20</b>
4.1	Doel van het proces	20
4.2	Omvang van het proces	20
4.3	De inrichting van het proces	21
4.4	De KPI's	22
4.5	Klanttevredenheid	24
4.6	De kwaliteit van de informatievoorziening	25
4.7	Knelpunten die worden ervaren	27
4.8	Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen	28

## Twynstra Gudde

4.9	Conclusies en aanbevelingen	29
<b>5</b>	<b>Het proces Vakbekwaamheid (CCV)</b>	<b>31</b>
5.1	Doel van het proces	31
5.2	Omvang van het proces	31
5.3	De inrichting van het proces	32
5.4	De KPI's	32
5.5	Klanttevredenheid	33
5.6	De kwaliteit van de informatievoorziening	34
5.7	Knelpunten die worden ervaren	35
5.8	Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen	35
5.9	Conclusies en aanbevelingen	36
<b>6</b>	<b>De ICT-processen</b>	<b>37</b>
6.1	Doel van de processen	37
6.2	De omvang van ICT	37
6.3	De inrichting van de processen	37
6.4	De KPI's	39
6.5	Klanttevredenheid	39
6.6	Knelpunten die worden ervaren	40
6.7	Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen	40
6.8	Conclusies en aanbevelingen	41
<b>7</b>	<b>De kwaliteit van de informatievoorziening voor klanten en externe stakeholders</b>	<b>43</b>
7.1	Relevante informatiesystemen voor externe partijen	43
7.2	Hoe externe partijen de systemen beoordelen	43
7.3	Conclusies	44
	<b>Bijlagen</b>	
	1. Toelichting op de belangrijkste informatiesystemen	
	2. Geraadpleegde documenten	
	3. Interviews	
	4. Beknopte beschrijving van de activiteiten van de hoofdprocessen	
	5. Toelichting op het CMM-model	



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek en onderzoeksvragen

De Stichting Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) is een privaatrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met als wettelijke taak het toelaten van personen tot het wegverkeer en het bevorderen van de verkeersveiligheid. Vanuit samenleving, politiek en media zijn in de afgelopen jaren met enige regelmaat kritische vragen gesteld bij het functioneren van het CBR. Het CBR staat per mei 2009 onder verscherpt toezicht en blijft dit totdat de prestaties van het CBR stabiel zijn. Om de prestaties te verbeteren, heeft het CBR in 2008 een reorganisatietraject ingezet. Deze reorganisatie is per mei 2010 geëffectueerd. Vanwege de aanhoudende kritiek en problemen heeft de minister van Infrastructuur en Milieu (de minister) de Tweede Kamer gemeld dat hij een onafhankelijk toekomstgericht onderzoek zal starten naar de stappen die aanvullend op de reorganisatie gezet moeten worden om de publieke taakuitvoering van het CBR structureel op het gewenste niveau te brengen.

Voor het onderzoek heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu (het ministerie) de volgende onderzoeksvragen<sup>1)</sup> gesteld:

1. *Waar staat de CBR-organisatie op dit moment?*
2. *Welke verbetermaatregelen heeft het CBR al in gang gezet?*
3. *Welke concrete verbetermaatregelen zijn in aanvulling hierop nog nodig om het gewenste eindbeeld te behalen en op welke termijn is het 'eindbeeld' realiseerbaar?*

Box 1. Onderzoeksvragen CBR-onderzoek.

Het onderzoek heeft betrekking op de verschillende aspecten van de CBR-organisatie. Dit zijn:

- A. Cultuur en governance
- B. Financiën en pensioenen
- C. Kwaliteit taakuitvoering en informatievoorziening.

Dit rapport gaat in op de aspecten kwaliteit van de taakuitvoering en van de informatievoorziening van het CBR.

---

<sup>1)</sup> Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2010), Plan van aanpak, Onderzoek naar maatregelen aanvullend op de reorganisatie van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen, 22 maart 2010.

Het ministerie heeft hiervoor de volgende aandachtspunten meegegeven<sup>2)</sup>:

Voor wat betreft de taakuitvoering:

- waar staat de CBR-organisatie op dit moment vanuit de invalshoek van de primaire of hoofdprocessen en het ICT-proces?
- welke verbetermaatregelen heeft het CBR al in gang gezet?
- welke concrete verbetermaatregelen zijn in aanvulling hierop aan te bevelen om het gewenste eindbeeld te behalen en op welke termijn is het 'eindbeeld' realiseerbaar?

Voor wat betreft de informatievoorziening:

- waar staat de CBR-organisatie op dit moment als het gaat over de kwaliteit van de ondersteuning (van de hoofdprocessen) door de informatievoorzieningsfunctie?
- welke verbetermaatregelen heeft het CBR al in gang gezet?
- welke concrete, verbetermaatregelen (aanbevelingen) zijn in aanvulling hierop nog nodig om het gewenste eindbeeld te behalen en op welke termijn is het 'eindbeeld' realiseerbaar?

Wij behandelen deze vragen voor ieder van de hoofdprocessen en voor het ICT-proces. Onder de hoofdprocessen verstaan wij Rijvaardigheid, Afname Theorie, Rijgeschiktheid en Vakbekwaamheid (CCV).

Als het gaat om de kwaliteit van de informatievoorziening behandelen wij de kwaliteit voor klanten en stakeholders apart.

## 1.2 Theoretisch kader van het onderzoek

Voor het duiden van de vorderingen van de hoofdprocessen en van het ICT-proces op het gebied van de kwaliteit van de taakuitvoering, hebben wij gebruikgemaakt van het gedachtegoed het CMM (Capability Maturity Model)-volwassenheidsmodel. Het model zelf hebben wij niet in de volle omvang kunnen toepassen. Daarvoor biedt een verkennende analyse niet voldoende ruimte. CMM is een volwassenheidsmodel voor projectmatig ontwikkelen en voor het beheer en onderhoud. Het model geeft aan welke aspecten de processen moeten bevatten en hoe een organisatie professioneel met die processen moet omgaan. Het beschrijft vijf volwassenheidsfasen en wordt vaak gehanteerd als groeimodel voor IT-afdelingen. Het model is ontwikkeld en wordt onderhouden door het Software Engineering Institute (SEI) van de Carnegie Mellon University. In de bijlage treft u een nadere toelichting aan.

---

<sup>2)</sup> Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2010), Plan van aanpak, Onderzoek naar maatregelen aanvullend op de reorganisatie van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen, 22 maart 2010.

### 1.3 Onze aanpak en verantwoording

Bij de verkennende analyse van de hoofdprocessen en het ICT-proces binnen het CBR hebben wij allereerst gekeken naar het proces op hoofdactiviteiten, het niveau ervan en de logica daarachter, met als basis de doelen voor het proces. Vooral hebben wij geanalyseerd hoe is en wordt omgegaan met de hoofdprocessen zelf. Dit vanuit de overtuiging dat een goede dienstverlening afhankelijk is van het zorgvuldig toepassen en monitoren van de ontworpen processen. Daarbij worden de volgende vragen beantwoord:

- zijn de processen beschreven en vastgelegd?
- bewaakt de organisatie dat het loopt zoals het is bedoeld?
- is daarvoor een verantwoordelijke aangewezen?
- wat zijn de garanties dat het zo blijft lopen?

Om de mate van beheersing te kunnen inschatten, zijn de gehanteerde KPI's, hun targetstelling (normstelling) en de realisatie daarvan bestudeerd. Maar ook keken wij naar de volledigheid en juistheid van die KPI's en de juistheid van de cijfers. Belangrijk voor het kunnen blijven verbeteren van processen zijn de signalen van buiten. Het meest gehanteerde instrument daarvoor zijn de klanttevredenheidsonderzoeken. Voor zover deze beschikbaar waren, hebben wij ze onder de loep genomen. Voor ieder proces is geanalyseerd welk informatiesysteem bepalend zijn voor een voldoende informatievoorziening. De documentatie en signalen over de kwaliteit van de systemen hebben wij als maat genomen voor de kwaliteit van de informatievoorziening.

Tot slot hebben wij voor ieder proces gekeken naar de knelpunten die per proces worden ervaren en naar de lopende en geplande verbeteractiviteiten. Op al de bovengenoemde informatie hebben wij onze conclusies en aanbevelingen gebaseerd.

Het gaat bij het vaststellen van de kwaliteit van de taakuitvoering en de informatievoorziening van het CBR in dit rapport om een verkennende analyse. Uitgangspunt van de opdrachtgever was dat Twynstra Gudde bij dit deelonderzoek zoveel mogelijk gebruikmaakte van bestaande schriftelijke en digitale informatie. Dit om de dagelijkse operaties van het CBR zo min mogelijk te verstoren. Op beperkte schaal is gebruikgemaakt van aanvullende interviews. Een overzicht van deze interviews en de ter beschikking gestelde informatie treft u aan in de bijlagen.

### 1.4 Afbakening van het onderzoek

Ons onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van 14 juli tot 1 oktober 2010. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op het verleden en op de situatie in deze onderzoeksperiode. Dat betekent dat waar wij spreken over de directie of de raad van toezicht het niet gaat over de nieuwe directie en raad van toezicht die inmiddels is aangetreden.

Het onderzoek heeft betrekking heeft op de PIT-periode. De door de PIT's bereikte resultaten zijn bestendigd in de staande organisatie. De kwaliteit van het management en de medewerkertevredenheid vallen niet binnen de kaders van dit onderzoek.

### **1.5 Leeswijzer**

Dit deelrapport is opgebouwd op basis van de hoofdprocessen van het CBR: Rijvaardigheid, Afname Theorie, Rijgeschiktheid en Vakbekwaamheid. Aansluitend behandelen wij de kwaliteit van de taakuitvoering van het ICT-proces. Aan ieder hoofdproces en aan het ICT-proces is een apart hoofdstuk gewijd. Het laatste hoofdstuk is gewijd aan de kwaliteit van de (geautomatiseerde) informatievoorziening aan externe partijen.

## **2 Het proces Rijvaardigheid**

### **2.1 Doel van het proces**

Het doel van het proces Rijvaardigheid is “het ontwikkelen van theorie en praktijkexamens en het afnemen van praktijkexamens voor particuliere bestuurders” (bron: 'Strategie in Uitvoering').

De belangrijkste categorieën examens zijn: de B-examens voor bestuurders van een personenauto en de A-examens voor motoren of bromfietsers (AM). Daarnaast is er de tussentijdse toets (TTT), die een kopie is van het echte examen. Tot slot is het zogenoemde nader onderzoek, ook wel BNOR-examen (Bureau Nader Onderzoek Rijvaardigheid) vermeldenswaard, een examen onder rustige omstandigheden met extra tijd voor diegenen die meer dan viermaal zijn gezakt.

### **2.2 Omvang van het proces**

In 2010 heeft Rijvaardigheid volgens de eindejaarverwachting per 30 juni 2010 van het CBR 644.767 ingedeelde praktijkexamens (inclusief BNOR), tegen 644.108 examens in 2009. Een verschil van + 0,1 procent ten opzichte van 2009. Het jaarverslag over 2009 maakt melding van een lichte daling in 2009 van 1 procent ten opzichte van 2008.

NB: in 2010 is het praktijkexamen bromfiets (en brommobiel) aan het pakket van Rijvaardigheid toegevoegd. De omvang daarvan wordt geschat op circa 46.500 examens op jaarbasis (bron: jaarverslag 2009).

Bij dit proces zijn circa 500 fte's betrokken, zo meldt het rapport 'Strategie in Uitvoering', meer dan bij enig ander proces van het CBR.

### **2.3 De inrichting van het proces**

In juni 2008 is het PIT (Performance Improvement Team) gestart met de aanzet voor de reorganisatie van het proces. De kern daarvan was te komen tot een landelijke in plaats van een regionale aansturing en planning van het aanbod aan examencapaciteit. Voorheen gebeurde dat door de vijf regio's separaat. De PIT-rapportages schetsen een curve met een ingrijpende verbetering van de reserveringstijden van alle examens vanaf week 34 in 2009. Vanaf die tijd blijven alle reserveringstermijnen volgens de rapportages gemiddeld onder de norm van zeven weken.

Als een belangrijk argument voor deze verbetering wordt verwezen naar het convenant met de brancheorganisaties van 17 december 2008 over een beter controleerbare wijze van reserveren, kortweg 'het reserveringssysteem' genoemd.

Na de laatste invoeringsfase (fase 3) van dit systeem in 2009 kan alleen met een DIGI-D van de kandidaat nog een examenplaats worden gereserveerd. Bovendien kan een rijsschool nog maar één keer een reservering ruilen. Het structureel vooruit en naamloos inkopen van examencapaciteit door rijsscholen is sterk beperkt. Sedert medio 2009 hebben kandidaten de verplichting om via internet rijsscholen te machtigen voor het aanvragen van het examen. Het bovengenoemde convenant geldt alleen voor examens voor de B-rijbewijzen<sup>3</sup>). Maar een verbetering van de reserveringstijden is ook te zien voor de andere rijbewijzen waar (nog) geen convenant voor is. De constatering is dat vooral het strakker sturen van het PIT ook de overige reserveringstermijnen positief heeft beïnvloed.

De aanpak van het primaire proces van rijvaardigheid (afnemen rijexamens) is grotendeels gelijk gebleven, op het aanscherpen van de werkwijze conform het convenant na. Vooral de besturingsstructuur op de vraag en het aanbod is aangezet. De sturing van de vraag naar B-rijexamens is beter onder controle gebracht door:

- het omgaan met reserveringen voor B-rijexamens volgens het al genoemde convenant
- de ontwikkeling van een landelijk en regionaal prognosemodel voor de vraag.

De sturing van de aanbodkant van examencapaciteit is beter onder controle gebracht door:

- de centralisering van de aansturing (aangepakt vanaf medio 2008 door het PIT)
- de aanscherping van de verlofregeling van examinatoren (het managen van de “verlofstuwmeren”) volgens de procedure ‘Verlofregulering examinatoren’
- extra werk (detachering) en overwerk (met behulp van bonusmaatregel)
- het tijdig opleiden van extra examinatoren
- het managen van de leegloop onder examinatoren op centraal niveau
- de uitwisseling van examencapaciteit over regiogrenzen heen.

Voor een procesaudit ten behoeve van het PIT zijn de processen in september 2009 door Ernst & Young in een procesflow vastgelegd. Daaruit komt naar voren dat het proces voor wat betreft controles niet waterdicht is en dat de effectiviteit van een aantal processtappen niet bekend is. De procesflow is voor zover wij weten niet voor de verdere verbetering van het proces Rijvaardigheid gebruikt. Voor een beknopte beschrijving van de hoofdactiviteiten van het proces Rijvaardigheid, gebaseerd op de procesflow van Ernst & Young, verwijzen wij naar de bijlagen.

---

<sup>3</sup>) NB: de examens voor de B-rijbewijzen worden in 2010 begroot op ca. 78 procent van het totaal aantal examens van Rijvaardigheid.

Het proces moet op de organisatie blijven passen. Het moet blijven lopen zoals het hoort te lopen volgens de afgesproken werkwijze en binnen de gestelde kosten, doorlooptijden en kwaliteit (ook wel procesmanagement genoemd). Die zorg is – na aanvankelijk op de schouders van het PIT te hebben gelegen – overgegaan naar het MT van Rijvaardigheid. Er is geen aparte functie ingericht die het MT ondersteunt bij verdere verbeteringen van het proces binnen de divisie<sup>4</sup>). Vanaf 1 juli 2010 is formeel de oude regiostructuur verlaten en is de centrale landelijke sturing formeel een feit.

#### 2.4 De KPI's

Relevante KPI's hoofdproces Rijvaardigheid			
KPI	Norm	Gehaald per	Bron
Reserveringstermijn B-examens (persoonauto) **	95% * locaties < 7 wkn.	Week 29 van 2009	PIT-verslagen
Reserveringstermijn A-examens (motor)*	95%* locaties < 7 wkn.	Week 34 van 2009	PIT-verslagen
Reserveringstermijn B-herexamens**	95%* locaties < 5 wkn.	Week 34 van 2009	PIT-verslagen
Leegloop onder examinatoren (geen examens afgenomen in daarvoor beschikbare tijd) INTERN	Geen norm gevonden	2,04% over de eerste 5 maanden van 2010	PIT-verslagen
Aantal ingedeelde rijexamens INTERN	45.000 / mnd.	t/m eerste kwartaal 2010 gem. gehaald	managementdashboard eerste kwartaal
De slagingspercentages per examencategorie INTERN	> ca. 45%	t/m eerste kwartaal 2010 gem. gehaald	Managementdashboard eerste kwartaal
De productiviteit van de examinatoren INTERN	> ca. 65%	t/m eerste kwartaal 2010 gem. gehaald	Managementdashboard eerste kwartaal

<sup>4</sup>) Aanvulling CBR per 10 december 2010: “het MT wordt op dit vlak ondersteund door de business controller.”

Kwaliteit			
Opleiding examinatoren INTERN	Vlg opleidingsjaarplan	In ontwikkeling	Managementdashboard
Aantal klachten en ombudsman-interventies INTERN	Nader vast te stellen	In ontwikkeling	Managementdashboard

\* Op de Fact sheet prestaties CBR, waarmee het ministerie de Tweede Kamer periodiek informeert wordt hier de norm van 100% gehanteerd. Wij hebben deze norm niet in de CBR documentatie aangetroffen.

\*\* Op het managementdashboard is deze indicator omgezet in het aantal examenlocaties dat de reserveringstermijnen niet haalt.

Naast externe KPI's zijn hierboven ook enkele belangrijke interne KPI's opgenomen. Deze zijn voorzien van de term "INTERN". Tijdens het PIT (vanaf medio 2008) heeft de nadruk van de sturing gelegen op de reserveringstermijnen van de praktijkexamens en de achterliggende beschikbare examinatoren capaciteit. De capaciteit is gestuurd door het aantal beschikbare examenplaatsen per examencategorie, op de korte en middellange termijn te meten en te managen. Deze capaciteit-KPI's zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Het managementdashboard, dat momenteel wordt ingericht, toont een bredere monitoring. De normstelling voor en de zuiverheid van deze KPI's moesten in maand 4 grotendeels nog worden vastgesteld (status managementdashboard van maand 4 van 2010, ons ter beschikking gesteld in augustus). De managementrapportage geeft, in de bestudeerde status van maand 4, onvoldoende inzicht en houvast.

De activiteiten rond het in de doelstelling van het Rijvaardigheidsproces genoemde "ontwikkelen van theorie- en praktijkexamens" bleven en blijven in de monitoring onderbelicht. Alhoewel gering in omvang (enkele fte's), zijn deze activiteiten cruciaal voor de kwaliteit van de dienstverlening van het CBR. Wij treffen geen KPI's aan die direct betrekking hebben op deze activiteiten.

Over de mate waarin de cijfers integer en juist zijn, kan het volgende gezegd worden. De cijfers worden door de systemen aangeleverd. Controles worden handmatig uitgevoerd door te kijken naar de detailcijfers van de ingezette capaciteit en naar wat er daadwerkelijk is ingevuld.



Daarnaast wordt gecontroleerd via een impliciet mechanisme dat loopt via de rijscholen: “de rijscholen zullen klachten<sup>5)</sup> indienen als de afgesproken reserveringstijden niet worden gehaald”<sup>6)</sup>. De procesaudit op het Rijvaardigheidsproces van Ernst & Young geeft aan, dat de controles in het proces voor verbetering vatbaar zijn. De werking van het reserveringssysteem is medio 2009 geëvalueerd. Die evaluatie vond plaats op basis van de eerste twee invoeringsfasen van de aanpak van het reserveringssysteem. NB fase 3 van het reserveringssysteem wordt ten tijde van deze rapportage geëvalueerd. In deze evaluaties wordt het beeld bevestigd, dat de reserveringstermijnen en de onderliggende cijfers op orde zijn.

In zijn algemeenheid geldt dat, in het kader van deze verkennende analyse, een harde garantie voor de juistheid van de cijfers niet kan worden gegeven.

## 2.5 Klanttevredenheid

Anders dan in het rapport ‘Strategie in Uitvoering’ staat gepland, zijn nog geen klanttevredenheidsonderzoeken beschikbaar van de divisie Rijvaardigheid zelf. In de nabije toekomst wordt klanttevredenheid voor Rijvaardigheid ook gemeten op basis van aantallen ontvangen klachten en ombudsmaninterventies. Dit zijn de voorgenomen KPI’s op het managementdashboard van Rijvaardigheid onder het kopje ‘Kwaliteit’.

Door de BOVAG is van 15 t/m 30 juni 2009 het ROCA-onderzoek (Relatieonderzoek CBR Rijscholen) gehouden onder aangesloten rijscholen. Eerder is dat gedaan in 2003 en 2006. Het resultaat is een zeer matige waardering van de reserveringstermijnen van vooral de B-examens en een voldoende waardering over de kwaliteit van de praktijkexamens. De vertaling van de enquêteresultaten in waarderingscijfers heeft een onduidelijke schaalverdeling en de vraagstelling is naar ons oordeel beperkt.

Verder zijn in het kader van de evaluaties van fase 1 en fase 2 van het reserveringssysteem medio 2009 kandidaten en rijscholen geënquêteerd over het functioneren van dit systeem. In deze enquête zit een aantal vragen over klanttevredenheid. Uit de evaluaties blijkt een voldoende klanttevredenheid over het nieuwe reserveringssysteem.

---

<sup>5)</sup> Aanvulling CBR per 10 december 2010: “verzoeken voor extra capaciteit”.

<sup>6)</sup> Aanvulling CBR 10 december 2010: “Inmiddels publiceert het CBR de reserveringstermijnen op de site [www.CBR.nl](http://www.CBR.nl)”.

## 2.6 De kwaliteit van de informatievoorziening

De kwaliteit van de informatievoorziening van de divisie Rijvaardigheid wordt bepaald door de systemen: Dyktion, RIT, TOP, VTM, PPE, DiDiver, OEPS/ERS, WSAPI. Daarnaast door de site van het CBR en het intra- en extranet. Een beschrijving van de functies van deze systemen vindt u in de bijlagen.

Begin 2009 vermelden de PIT-verslagen opmerkingen over de beperkte beschikbaarheid van Dyktion. Daarna staat de kwaliteit van de informatievoorziening niet meer als knelpunt genoemd voor de binnen het PIT doorgevoerde strakkere bedrijfsvoering van Rijvaardigheid (noch van Afname Theorie). In 2009 was een performanceverbetering van Dyktion gepland. De OR geeft aan dat de invoering Dyktion “rampzalig is verlopen”. Momenteel loopt er een onderzoek van de IAD naar het systeem Dyktion. Ten tijde van deze rapportage waren de resultaten daarvan nog niet beschikbaar.

Interessant is het PPE-systeem. Het systeem waarmee examinatoren via een PDA, vanaf iedere gewenste plaats, hun examenresultaten kunnen invoeren. PPE is het eerste systeem dat onder nieuw ICT-management is ontwikkeld en de kwaliteit is bemoedigend. Wel zien de examinatoren nog een aantal verbeteringen. Zij merken op dat “het goed kunnen bekijken van de medische gegevens van een kandidaat lastig is op een PDA”.

De juistheid van de cijfers van de managementinformatie worden door sommigen in twijfel getrokken. In het kader van dit verkennende onderzoek hebben wij niet kunnen vaststellen of deze twijfel terecht is. Wel constateerden wij dat het managementdashboard in wording (wat ons in september ter beschikking is gesteld) nog vele niet ingevulde rubrieken bevat<sup>7</sup>).

De kwaliteit van de bovengenoemde informatiesystemen wordt door de betrokkenen die wij gesproken hebben gekwalificeerd als “werkbaar”. Dit zowel in technisch als in functioneel opzicht.

## 2.7 Knelpunten die worden ervaren

Knelpunten die momenteel door het management worden genoemd in het kader van de kwaliteit van de taakuitvoering van het Rijvaardigheidsproces zijn:

- het opleiden van voldoende en kwalitatief goede productmanagers voor het ontwikkelen van nieuwe en het onderhouden van de bestaande examens<sup>8</sup>)

---

<sup>7</sup>) Aanvulling CBR 10 december 2010: “detailinformatie is beschikbaar op alle niveaus, maar niet in dashboardvorm beschikbaar.

<sup>8</sup>) Aanvulling CBR 10 december 2010: “momenteel is de afdeling productmanagement op sterkte en operationeel”.

- de invulling van verschillende (openstaande) functies in het nieuwe centraal gestuurde Rijvaardigheidsproces<sup>9)</sup>
- de synchronisatie van de locaties voor de BNOR-examens met de locaties voor de reguliere examens
- de beschikbaarheid van onderdelen van het managementdashboard.

Vooral kwalitatief goede productmanagers zijn ons inziens kritisch voor de kwaliteit van de taakuitvoering van Rijvaardigheid, die gebaseerd is op het examineren van de juiste en meest recente verkeersthema's.

De examinatoren klagen over de beperkte mogelijkheden om via de PDA het medisch dossier van de examenkandidaten tijdig, volledig en juist in te kunnen zien. Op de werkvloer wordt ervaren dat de kwaliteit van het werk lijdt onder de kwantiteit, lees het managen op reserveringstijden en productiviteit. "Tijd voor begeleiding, zorg en opleiding is er weinig," zo wordt gesteld, "en dat gaat ten koste van de kwaliteit." Ook zouden er, zo wordt gesteld, "onder druk van het halen van de doorlooptijden onervaren examinatoren zijn ingezet."

## 2.8 Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen

Genoemd wordt dat convenanten, overeenkomend met de afspraken die met de rijsscholen over de B-examens zijn gemaakt, voor de motorrijbewijzen zinvol zijn. Voor het nieuwe brommerexamen zal (met ingang van oktober 2010) dezelfde werkwijze gelden als voor de B-examens.

Verbeteringen in het kader van de kwaliteit van de informatievoorziening zijn:

- de invoering van het RPS (was NPS) als nieuwe en centrale planningssysteem. De hieraan verbonden voordelen die worden genoemd zijn:
  - . (geautomatiseerde) optimalisering van de match tussen vraag en aanbod
  - . vereenvoudiging van de centrale landelijke sturing van de planning en daarmee het definitief kunnen verlaten van de regionale structuur
  - . betere interacties (dus afstemming) tussen de verschillende planningsunits
  - . het verbeteren van de managementinformatie op de managementdashboards.

De oplevering van het RPS was ooit gepland in maart 2009. Na veel vertraging ziet het er op basis van interne rapportages naar uit, dat dit systeem in oktober 2010 operationeel wordt. NB het RPS is opgezet als landelijk planningssysteem en daardoor voor de implementatie afhankelijk van het uitvoeren van de reorganisatie.

---

<sup>9)</sup> Aanvulling CBR 10 december 2010: "inmiddels zijn alle functies ingevuld".

- Over de tijdige juiste werking van het systeem is de projectgroep optimistischer dan de IAD (interne audit rapportage project NPS, maart 2010)<sup>10</sup>).
- het nieuwe managementdashboard met een uitgebreider scala aan KPI's voor een bredere beheersing van het Rijvaardigheidsproces, zoals meer aandacht voor het thema kwaliteit.

## 2.9 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de verkennende analyse kan worden geconcludeerd, dat de aanzet is gegeven naar een doelmatige centraal georganiseerde organisatie. Met succes is een stuur gezet op het leeuwendeel van dit voor het CBR zeer belangrijke proces. Prestatie-indicatoren zijn gedefinieerd en het proces is in beeld gebracht. De strakkere sturing wordt ook op de werkvloer ervaren. Het proces lijkt momenteel beheersbaar. Ingrijpen heeft geleid tot een prestatieniveau dat voldoet aan de normen die met de rijsschoolbranche en het ministerie zijn overeengekomen. Met het verbeteren van de beheersbaarheid op basis van de landelijke structuur lijkt ook de continuïteit gewaarborgd. De kwaliteit van het proces en van de procesresultaten wordt nu een belangrijk aandachtspunt. De handvatten die daarvoor als KPI's gedefinieerd zijn en de wijze waarop quality-assurance als proces is vormgegeven, zijn voor verbetering vatbaar. De organisatiestructuur is formeel omgezet van regionaal naar landelijk. Het centralisatieproces wordt nu voltooid. Het Nieuwe Planningssysteem dat in ten tijde van deze rapportage nog live moest gaan, moet deze beweging verder ondersteunen.

Om de juiste beslissingen te kunnen nemen en hinderlijke discussies daarover te minimaliseren, moeten de cijfers uit de managementrapportages volledig en boven alle twijfel zijn. Dat is momenteel nog niet het geval.

Voor het proces Rijvaardigheid is de kwaliteit van de informatiesystemen werkbaar en op onderdelen voor verbetering vatbaar. Risico's zijn te onderkennen in het nieuwe grote planningssysteem, het RPS. Maar zelfs zonder het RPS lijkt de informatievoorziening voor Rijvaardigheid werkbaar.

- De belangrijkste aanbeveling is: doorgaan met verbeteren. Er liggen onze inziens mogelijkheden in het verder rationaliseren en standaardiseren van de processen zelf. Aanknopingspunten geven de audit/studie die IAD in 2010 heeft gehouden en de procesbeschrijvingen door Ernst & Young. Daar zitten de verdere efficiencymogelijkheden. Doorgaan met verbeteren houdt de sceptici op afstand.

---

<sup>10</sup>) Aanvulling CBR 10 december 2010: "het RPS is geïmplementeerd per 3 oktober."

Doe dit door:

- . een structureel verbetermechanisme te institutionaliseren, met een separate procesmanagementfunctie en de rol van de IAD als onafhankelijk controleur van proceskwaliteit, als “luis in de pels”
  - . op zoek te gaan naar uniformiteit in de uitvoering van processen
  - . te onderzoeken waar het optimum voor de huidige KPI's zit (target voor optimale doorlooptijden).
- 
- Een volgende aanbeveling gaat over het onderzoeken van de kwalitatieve KPI's die zinvol en mogelijk zijn. Betrek daarbij de activiteiten rond het ontwikkelen van theorie- en praktijkexamens. Let daarbij ook op de missie van het CBR, zoals geformuleerd in het jaarverslag over 2009, waarin het bevorderen van de verkeersveiligheid als CBR-doelstelling staat vermeld.
  - Houd periodiek klanttevredenheidsonderzoeken onder rij scholen en vooral onder kandidaten. Leer van buiten. Put daaruit input voor het verdere verbeteren van de dienstverlening.
  - Voor wat betreft de kwaliteit van de informatievoorziening is een verdieping wenselijk naar de juistheid en de kwaliteit van de cijfers uit de management-rapportages.

## **3 Het proces Afname Theorie**

### **3.1 Doel van het proces**

Doel van het proces Afname Theorie is het afnemen van de theorie-examens voor particuliere bestuurders (bron: 'Strategie in Uitvoering'). Na implementatie van ICT-systeem NEXT, voorzien in 2012, komen hier ook de theorie-examens voor professionele bestuurders bij, die overkomen van de divisie Vakbekwaamheid (CCV).

### **3.2 Omvang van het proces**

In 2009 ging het, volgens de eindejaarverwachting van het CBR per 30 juni 2010, om circa 702.000 theorie-examens. Dit getal is inclusief de niet afgenomen en niet benutte blokken. De prognose per 30 juni 2010 voor 2010 is 618.437: een daling met 13,5 procent ten opzicht van 2009. Deze daling komt grotendeels door een halvering van het aantal bromfietstheorie-examens: circa 25 procent van het totaal. De halvering van het aantal theorie-examens voor de bromfietstheorie vindt haar oorzaak in de invoering van het praktijkexamen voor de bromfietstheorie per 1 maart 2010. De inschatting van het management van de divisie is, dat vrijwel iedereen die voor 1 maart nog onder het 'oude' regime een bromfietstheorie-examen kon halen door alleen een theorie-examen te doen, dat ook daadwerkelijk heeft gedaan.

Doordat in 2012 de theorie-examens van CCV overkomen (volgens de hierboven genoemde prognose circa 80.000 ingedeelde examens in 2010), neemt de omvang, maar daarmee ook de complexiteit van het hoofdproces Afname Theorie substantieel toe.

De huidige personele omvang van de divisie Afname Theorie is ca 63,4 fte's ('Strategie in Uitvoering' spreekt over 63 fte's). De examens worden afgenomen in 31 lokale theoriecentra.

### **3.3 De inrichting van het proces**

Vanaf het opstarten van de PIT in juni 2008 kende Afname Theorie een beperkt aantal malen een afwijking van de maximaal gestelde reserveringstermijn van vier weken. In het begin waren de rapportages beperkt betrouwbaar vanwege de afwezigheid van betrouwbare geautomatiseerde managementrapportages. Bij het verbeteren van de inrichting van het proces is, evenals bij Rijvaardigheid, gestart met het verkrijgen van managementinformatie op landelijk niveau.

Aan de aanbodkant van de examencapaciteit is gestuurd op de landelijke centralisatie en uniformering van de tot dan toe lokale plannings. Middels de opzet van een centraal capaciteitsmodel is begonnen met het vaststellen en prognosticeren van de beschikbare capaciteit (“theoriestoelen”). Om die capaciteit op orde te krijgen, is gebruikgemaakt van overwerk, uitwisseling van medewerkers, uitzendkrachten en het managen van de verlofopnames. Omdat Afname Theorie werkt met veel deeltijdmedewerkers, is het inschakelen van capaciteit een relatief overzichtelijke zaak: “Veel deeltijdmedewerkers zetten op verzoek graag een tandje bij.”

Aan de kant van de vraagstelling zijn de rijsscholen benaderd over het oneigenlijk gebruik tijdens het boeken van individuele theorie-examens (zij werden ook geboekt voor anderen dan alleen de juiste doelgroep). Metingen en een extra KPI moeten dit fenomeen terugdringen.

Openbaar aangekondigde veranderingen van de examens (bijvoorbeeld door verandering in wetgeving) veroorzaken pieken in de vraag naar examencapaciteit. Dat leidt soms tot tijdelijke overschrijding van de normafspraken.

Belangrijk voor de kwaliteit van het proces is de functie van TEC-docent. Deze leidt de medewerkers op in de toepassing van de gebruikte Marbel-applicatie en ondersteunt hen in geval van storingen. De docent is de schakel tussen het functioneel applicatiebeheer en de medewerkers op de examencentra. Daarnaast heeft de docent de taak, de medewerkers te trainen in, en te begeleiden bij, een uniforme toepassing van procedures en voorschriften.

In 2008 was sprake van significante verschillen in de werkwijze tussen regio's. Dat is nu voor wat betreft de planning gesynchroniseerd.

Procesbeschrijvingen zijn er in de vorm van handleidingen voor de belangrijkste informatiesystemen op werkinstructieniveau. Procesbeschrijvingen op een hoger niveau (beknpte beschrijvingen van de deelprocessen in overzichtelijke procesflows) kwamen wij niet tegen. Voor het verdere rationaliseren van het proces zijn deze zeer waardevol. Net als bij Rijvaardigheid is tot nog toe bij het verbeteren vooral gestuurd op de kwantiteit van de output van het proces. Een korte beschrijving van de hoofdactiviteiten van het proces Afname Theorie treft u aan in de bijlagen.

### 3.4 De KPI's

Relevante KPI's hoofdproces Afname Theorie			
KPI	Norm	Gehaald per	Bron
Aantal locaties met een reserveringstermijn > 4 wkn. voor personenwag- en motor, bromfiets INTERN	< 6,5% ofwel 2 van de 31 locaties*	Week 35 in 2008, uitgezonderd rond jaarwisseling	PIT-verslagen
% beschikbare stoelen voor theorie-examens INTERN	Binnen 4 wkn < 25% Binnen 6 wkn < 45% Binnen 8 wkn < 55%	Maandelijks signaal om bovenstaande KPI's proactief te beïnvloeden	PIT-verslagen

\* Op de Fact sheet prestaties CBR, waarmee het ministerie de Tweede Kamer periodiek informeert wordt hier de norm van 0% gehanteerd, ofwel 100% van de locaties moet een reserveringstermijn hebben kleiner dan 4 weken. Wij hebben deze norm niet in de CBR documentatie aangetroffen.

Alle genoemde KPI's zijn interne KPI's. De reserveringstermijn van vier weken is via het internet te controleren. Via de website van het CBR kan met behulp van het burgerservicenummer worden nagegaan op welke termijn een theorie-examen kan worden gereserveerd. Een korte controle onzerzijds liet zien dat deze termijn in de maand september binnen de twee weken lag.

### 3.5 Klanttevredenheid

Anders dan in het rapport 'Strategie in Uitvoering' staat vermeld, zijn er tot op heden nog geen landelijke klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. Wel is voor 2008 her en der in de regio's de klanttevredenheid op ad-hocbasis gepeild. In 2004 en 2007 zijn enkele regionale klanttevredenheidsonderzoeken gehouden onder kandidaten en eenmaal onder rijsscholen. In zijn algemeenheid gaven de respondenten aan tevreden te zijn met de wijze waarop het CBR toen omging met de theorie-examens.

Ook voor deze divisie is er het door de BOVAG gehouden ROCA-onderzoek<sup>11)</sup> onder de rijsscholen. Daarin komt een goede tevredenheid met de reserveringstermijnen van A- en B-examens naar voren en een voldoende waardering over de service van de medewerkers op de examenlocaties.

<sup>11)</sup> Relatieonderzoek CBR Rijsscholen, gehouden van 15 t/m 30 juni 2009, eerdere ook gehouden in 2003 en 2006.



De vertaling van de enquêteresultaten in waarderingscijfers heeft een onduidelijke schaalverdeling.

### **3.6 De kwaliteit van de informatievoorziening**

Voor de kwaliteit van de informatievoorziening van de divisie Afname Theorie zijn belangrijke systemen beschikbaar: Dyktion, RIT, TOP, VTM, DiDiver, OEPS/ ERS, WSAPI en daarnaast de site van het CBR en het intra- en extranet. Op PPE na (het ingeven van praktijkexamenresultaten met de PDA) zijn deze systemen al beschreven voor het proces Rijvaardigheid. Voor het oordeel over bovengenoemde systemen verwijzen wij naar paragraaf 2.6 van het vorige hoofdstuk.

Daarnaast heeft Afname Theorie drie belangrijke specifieke systemen: TEC, Emmia/Marbel en BBDV. Voor deze laatstgenoemde drie systemen hebben wij geen aanmerkingen gevonden, behalve opmerkingen over de verouderde technologie van Emmia/Marbel.

- Het systeem Emmia/Marbel ondersteunt het afnemen van theorie-examens. Emmia/Marbel draait met een verouderde technologie (een oudere Windows-versie zonder netwerktechnologie die de locaties verbindt) lokaal op de 31 locaties waar theorie-examens worden afgenomen. Voor het examenproces werkt dit enigszins inefficiënt, maar niet zodanig dat dit tot knelpunten leidt. NEXT II is de over twee jaar geplande vervanging voor dit systeem. NEXT II is al eerder in 2008 opgestart, maar medio 2009 weer stopgezet vanwege bezuinigingen. NEXT II wordt van scratch af aan opnieuw opgezet.

Een nadere toelichting op de functie van de genoemde systemen vindt u in de bijlage.

### **3.7 Knelpunten die worden ervaren**

De belangrijkste door het CBR vermelde en benoemde knelpunten zijn:

- landelijk zijn er verschillen in de verhouding tussen het aantal kandidaten per sessie en de bemanning. Afname Theorie is op zoek naar een meer evenwichtige verdeling en uniformering van de aanpak van het examenproces
- bij de divisie Rijvaardigheid zit de productontwikkelingsfunctie van nieuwe theorie-examens, erg belangrijk voor de kwaliteit van de examens. Slechts een deel van het Theorieproces is dus ondergebracht bij deze divisie. Alhoewel dit niet als echt knelpunt wordt ervaren, kwam dit thema wel ter sprake
- de verouderde technologie van het bovenbesproken examensysteem Emmia/Marbel leidt tot een minder efficiënte wijze van werken. Oude technologie brengt continuïteitrisico's met zich mee.

### 3.8 Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen

Het management van de divisie wil de werkwijzen op de verschillende locaties verder rationaliseren en uniformeren. De verbetering wordt onder andere gezocht in het synchroniseren van de omvang van de begeleiding (soms twee, soms drie medewerkers) van de theorie-examens.

Verbeteringen van de kwaliteit van de informatievoorziening zijn:

- de invoering van het systeem NEXT II – nu nog in de businesscasefase – staat gepland over anderhalf jaar (2012)
- het nieuwe planningssysteem RPS<sup>12)</sup> wordt sinds oktober ook door Afname Theorie gebruikt voor het inplannen en matchen van vraag en aanbod. Opmerkingen over en risico's van het RPS zijn in het voorgaande hoofdstuk beschreven.

### 3.9 Conclusies en aanbevelingen

Binnen de divisie Afname Theorie is, voor zover dat nog nodig was, door het PIT het proces onder controle gebracht. Op basis van de verkennende analyse oordelen wij dat het proces momenteel doelmatig en beheersbaar functioneert conform de gestelde KPI's op de output. Verdergaande verbetering van de efficiency lijkt ons mogelijk wanneer het proces zelf kritisch wordt bekeken. Het management zegt dit ook als opgave te zien.

Het nieuwe planningssysteem kan bijdragen aan een verdere optimalisering van de beheersing. Daarnaast vragen ook hier de kwalitatieve KPI's in de komende tijd om meer aandacht.

De overdracht van de theorie-examens van CCV naar Afname Theorie en de gelijktijdige invoering van NEXTII zal gevolgen hebben voor de structuur van de organisatie van de divisie Afname Theorie. Er is echter geen reden om op voorhand aan een risico voor de continuïteit te denken.

In het centraal stellen van de klant kan verbetering worden aangebracht door meer te leren van de buitenwacht.

- De efficiency van dit hoofdproces kan op middellange termijn gaan leiden onder de late vervanging van het kernsysteem Emmia/Marbel. Gezien de gebruikte technologie is dit systeem te kwalificeren als een verouderd systeem met inefficiënties in de logistiek. Ook bestaat het risico dat het op onderdelen niet meer door de leverancier ondersteund gaat worden. De vervanging door NEXT is in 2008 opgestart, maar medio 2009 weer stopgezet wegens bezuinigingsmaatregelen. De vervanging, NEXT II, staat nu gepland voor 2012. Wij vinden 2012 erg laat als vervangingsdatum. Onze aanbeveling voor het proces Afname Theorie is om een kort onderzoek te doen naar de risico's die deze late vervanging van dit kernsysteem heeft.

---

<sup>12)</sup> Afkorting onbekend.

## Twynstra Gudde

- Daarnaast bevelen wij aan door te gaan met het door de PIT in gang gezette verbeterproces door verbeteren als structurele activiteit in te richten, processen te rationaliseren en kwalitatieve KPI's te gaan gebruiken. NB: dit is ook de ambitie van het management.

## 4 Het proces Rijgeschiktheid

### 4.1 Doel van het proces

Doel van het proces is het beoordelen van rijgeschiktheid en rijvaardigheid (op medische gronden en verkeersgedrag) van particuliere en professionele bestuurders (bron: 'Strategie in Uitvoering').

Dit gebeurt op basis van de medische verklaringen over de eigen gezondheid die de examenkandidaten en rijbewijshouders aanleveren. En op basis van mededelingen van de politie, gedaan aan het CBR, over afwijkend verkeersgedrag van verkeersdeelnemers. Op basis van dat gedrag kan Rijgeschiktheid beslissen een vorderingsprocedure op te starten voor het invorderen van een rijbewijs of het opleggen van een educatiemaatregel.

### 4.2 Omvang van het proces

Het proces Rijgeschiktheid bestaat uit de drie deelprocessen Medisch, Vorderingen en Bezwaar en Beroep. Hieronder een overzicht van de omvang van ieder proces, gebaseerd op het rapport 'Strategie in uitvoering' (\*), het jaarverslag 2009 (\*\*) en de eindejaarverwachting (\*\*\*) per 30 juni 2010 van het CBR. Het overzicht behandelt de belangrijkste producten van de divisie en geeft daarmee een indicatie over de omvang van de werkzaamheden.

Fte	Product	2008	2009	prognose 2010
<b>Proces Medisch</b>				
98*	behandelde eigen verklaringen	562.617**	584.879***	560.478***
<b>Proces Vorderingen</b>				
36*	Onderzoeken	8327**	7237**	onbekend
<b>Proces Bezwaar en Beroep</b>				
27*	Beroepszaken	onbekend	376**	onbekend
	bezwaarschriften vorderingen	3016**	2572**	onbekend

De totale formatie van Rijgeschiktheid staat op circa 169 fte's (cijfers 'Strategie in Uitvoering'). Daarmee is Rijgeschiktheid na Rijvaardigheid (met circa 500 fte's) de op een naar grootste divisie van het CBR.

### 4.3 De inrichting van het proces

De huidige procesinrichting is tot stand gekomen door het, op pragmatische basis, stap voor stap analyseren en rationaliseren van de deelprocessen en door het sturen op kwantitatieve outputgerichte KPI's. Deze verbeterslag is vanaf medio 2008 uitgevoerd door het PIT Medisch en het PIT Vorderingen, waarin ook het deelproces Bezwaar en Beroep is meegenomen.

De vastlegging van de processen is nog niet afgerond. Het deelproces Medisch is beschreven ten behoeve van het ontwerp van de ICT-systemen. Het deelproces Vorderingen is, naar zeggen, beschreven in gedetailleerde werkinstructies. De hierboven liggende procedurebeschrijvingen, waarin beknopte procesflows van de deelprocessen en activiteiten zijn verwoord, worden gemaakt. Ook het deelproces Bezwaar en Beroep is beschreven in gedetailleerde werkinstructies. Ook hier moeten de bovenliggende procedures (de procesflows) nog worden gemaakt. Het beheer van deze flows moet nog vorm krijgen. Op operationeel niveau is en wordt getracht de werkwijze te uniformeren.

Voor wat betreft de handhaving heeft de IAD fundamentele aanmerkingen over het strikt en zorgvuldig omgaan met processen en systemen<sup>13</sup>). Functiescheiding, controles en autorisaties zouden te wensen over laten. Het systeem MOVE levert geen integere data en past niet op de werkwijze van Vorderingen. Daarnaast geeft de IAD aan dat afstemming met externe partijen (vooral de SVG (Stichting Verslavingsreclassering GGZ) als de uitvoerder van educatieve maatregelen en de interne efficiency aandachtspunten zijn. Volgens de follow-uprapportage van de IAD over de status per april 2010, is een groot deel (geschat circa 75 procent) van deze maatregelen gerealiseerd dan wel grotendeels gerealiseerd.

Voor de divisie Rijgeschiktheid zijn de twee informatiesystemen SCOOP en MOVE van grote invloed op de kwaliteit van de taakuitvoering. De bevindingen daarover staan in de paragraaf over de kwaliteit van de informatievoorziening.

Sedert het opheffen van de PIT's in het voorjaar van 2010, is het MT van Rijgeschiktheid verantwoordelijk voor het procesmanagement en de landelijke aansturing van de deelprocessen Vorderingen en Bezwaar en Beroep. Dat wil zeggen dat het proces Rijgeschiktheid verder wordt gehandhaafd en verbeterd door het gezamenlijke MT van de divisie op basis van het sturen op output gerichte KPI's. De rol van goed procesmanagement is nog niet uitgespeeld.

---

<sup>13</sup>) In haar audit op het deelproces Vorderingen en het ondersteunende systeem MOVE (september 2009) en ook in haar follow-uprapportage (april 2010).

Zeker omdat gebreken aan de systemen SCOOP en MOVE (zie de paragraaf over de kwaliteit van de informatievoorziening) met tijdelijke, extra administratieve processen worden verholpen. Ook na het opheffen van de PIT is er onverminderde behoefte aan uniformering en verdere efficiency bij het werken met de verschillende processen. Dat past in de lijn van centralisatie van de regio's.

De formele transformatie van het proces Medisch naar één proces met een formele landelijke centrale aansturing heeft bij Medisch later plaatsgehad (15 juni 2010). Reden was dat de stabilisatie van dit proces, door het slecht functioneren van het ondersteunende systeem SCOOP, meer tijd vroeg dan de stabilisatie van de andere twee deelprocessen.

Een korte beschrijving van de hoofdactiviteiten van de deelprocessen treft u aan in de bijlagen.

#### 4.4 De KPI's

Relevante KPI's hoofdproces Rijgeschiktheid			
KPI	Norm	Gehaald per	Bron
Proces Medisch			
Doorlooptijd Eigen verklaring	98% < 16 wkn	Eind 2009 op ca. 96%	PIT-verslagen Evaluatie Medisch Proces
Landelijke werkvoorraad (op basis van de voorraden per schil) INERTN	< 7000 dossiers	Gehaald in 2009, Overschrijdingen in 2010 *****	PIT-verslagen Stukken OR Interview
Productiviteit medewerkers in aantal afgehandelde dossiers INTERN	Schil* 2: 110 dos/dag Schil* 3: 45 dos/dag	Deze gegevens zijn bij ons niet bekend	Interview
Aantal klachten en ombudsmaninterventies INTERN	Geen norm benoemd	In 2009 dalende tendens tot 6 onderzoeken en 15 klachten per mnd	Evaluatie Medisch proces
Proces Vorderingen			
Doorlooptijd afronding besluit op mededeling	98% < 4 wkn**	Gemiddeld gehaald in 2009	PIT-verslagen
Doorlooptijd afronding EMA***	98% < 21 wkn	Gehaald in 2009 vanaf medio mei Afwijking > 5% in eerste kwrt 2010	PIT-verslagen Fact sheet prestaties CBR *****

Doorlooptijd afronding medisch onderzoek	95% < 24 wkn	Gehaald in 2009 vanaf week 18 Afwijking > 5% in eerste kwrt 2010	PIT verslagen Fact sheet prestaties CBR
Doorlooptijd afronding onderzoek alcohol & drugs	95% < 24 wkn	Gehaald in 2009 vanaf week 14	PIT-verslagen
Doorlooptijd afronding onderzoek rijvaardigheid	95% < 16 wkn	Gemiddeld gehaald in 2009 Afwijking > 5% in eerste kwrt 2010	PIT-verslagen Fact sheet prestaties CBR
Proces Bezwaar en Beroep			
Doorlooptijd afronding besluit op bezwaar zonder hoorzitting	98 % < 6 wkn**	Gemiddeld gehaald in 2009	PIT-verslagen
Doorlooptijd afronding besluit op bezwaar met hoorzitting	98% < 10 wkn**	Gehaald in 2009 Afwijking > 5% in eerste kwrt 2010	PIT-verslagen Fact sheet prestaties CBR

*Toelichting op de tabel*

\* Een schil is een team van medewerkers van het proces Medisch. Het getal van de schil geeft de mate van expertise weer. Artsen zitten bijvoorbeeld in schil 3.

\*\* Wettelijke norm

\*\*\* EMA is de afkorting van Educatieve Maatregel Alcohol en verkeer, daarnaast bestaan de LEMA (Lichte Educatieve Maatregel Alcohol en verkeer) en EMG (Educatieve Maatregel Gedrag en verkeer).

\*\*\*\* Als oorzaak noemt het management de onderbezetting bij de artsen vanwege onverwacht vertrek. Inmiddels is de personele capaciteit op sterkte, maar door verminderde overwerkbaarheid en een lange opleidingsperiode van de nieuwe bemanning ijlt dit effect lang na.

\*\*\*\*\* De Fact sheet prestaties CBR, waarmee het ministerie de Tweede Kamer periodiek informeert, geeft aan dat deze normen in het eerste kwartaal 2010 meer dan 5% onder de norm zaten.

Naast externe KPI's zijn hierboven ook enkele belangrijke interne KPI's opgenomen. Deze zijn voorzien van de term "INTERN". Voor de bewaking van onderliggende delen van de drie processen worden KPI's gebruikt die worden gebaseerd op de in de tabel genoemde key performance indicators. Op de KPI's over klachten en ombudsmaninterventies na zijn alle gevonden en gehanteerde KPI's van kwantitatieve aard.

Wij hebben over 2010 geen managementdashboard ontvangen. Door de OR aangereikte cijfers over de werkvoorraad van het proces Medisch worden door het management deels herkend. Wij konden geen transparant beeld vaststellen.

Over de juistheid van de cijfers kan het volgende worden gezegd. Op de KPI-rapportages worden handmatige correcties toegepast. Bijvoorbeeld voor factoren die 'niet beïnvloedbaar zijn' door de divisie. De vervuiling van data door de ICT-systemen MOVE en SCOOP geeft daartoe eveneens aanleiding. De IAD heeft aanbevelingen gedaan om handmatig corrigeren verifieerbaar en gecontroleerd te laten verlopen. Die aanbevelingen zijn deels doorgevoerd. Nog altijd loopt er een discussie tussen managementteam van Rijgeschiktheid en de OR over "20.000 foutgetelde medische dossiers". Naar zeggen van de OR zouden deze zijn "opgelost in cyberspace". Dit wordt door het management deels geweten aan verschillen in de gebruikte definities van de begrippen. De OR heeft in augustus 2010 haar ongerustheid opnieuw kenbaar gemaakt over de juiste afhandeling van een aantal Vorderingen in 2008 en 2009 en over de juistheid van de audit daarop, verricht door Ernst & Young in 2009. Zo blijkt uit notities die de OR ter beschikking heeft gesteld. In het kader van dit verkennende onderzoek kan geen garantie voor de juistheid van de cijfers worden gegeven.

### 4.5 Klanttevredenheid

Er zijn geen specifieke klanttevredenheidsonderzoeken van Rijgeschiktheid bekend. Het rapport 'Strategie in Uitvoering' van november 2008 stelt dit wel als opgave. Klanttevredenheid wordt door Rijgeschiktheid als een lastig te bepalen KPI gezien: "Kandidaten die bij ons terechtkomen, moeten voor het overgrote deel (behalve mensen die wij helpen om weer rijgeschikt te worden) altijd iets inleveren tegen hun wens".

Bij het deelproces Medisch wordt het aantal klachten ingediend bij de ombudsman als een indicator gehanteerd. "We zien een afname in 2009 maar het niveau van 2008 wordt nog niet gehaald." Daarnaast is het aantal telefoontjes bij de Medische helpdesk in Arnhem een indicator. "We zien de servicegraad van de helpdesk (zoveel procent telefoontjes binnen 20 seconden opgenomen) als indicator voor klanttevredenheid. Er is een verbetering zichtbaar."

Tot slot is er het door de BOVAG gehouden ROCA-onderzoek<sup>14)</sup> onder de rijsscholen. Daarin zijn ook enkele vragen opgenomen over de snelheid, bereikbaarheid en vriendelijkheid van de afhandeling van medische dossiers. De resultaten laten zien, dat men ontevreden was over de snelheid en de bereikbaarheid en matig tevreden over de vriendelijkheid.

---

<sup>14)</sup> Relatieonderzoek CBR Rijsscholen gehouden van 15 t/m 30 juni 2009.



#### 4.6 De kwaliteit van de informatievoorziening

De belangrijkste ondersteunende systemen die bepalend zijn voor de kwaliteit van de informatievoorziening van Rijgeschiktheid zijn: SCOOP, MOVE, Dyktion, DiDiver en Crystal Reports. Over de kwaliteit van de systemen zijn de onderstaande constatering gedaan.

##### *SCOOP*

Al in de eerste PIT-verslagen van Medisch (medio 2008) wordt melding gemaakt van het vertragende effect door het informatiesysteem SCOOP. Het systeem ondersteunt medewerkers van het proces Medisch bij het volgen van de workflow. Bij de introductie van SCOOP liepen de werkvoorraden snel op. “Het systeem was omslachtiger en trager en dan het oude papieren systeem.” Ook de managementrapportages leverden problemen op. Er zijn opmerkingen in de interviews over de match tussen de werkwijze van SCOOP en de workflow waarmee de medewerkers van Medisch werken. Het systeem lijkt de werkwijze gedictieerd te hebben. Het systeem zou onvoldoende gedocumenteerd zijn en de database technisch onvoldoende stabiel (“referentiële data-integriteit”).

SCOOP wordt door meerdere partijen als technisch (performance) en functioneel onvoldoende gekwalificeerd (Assessment van Accenture d.d. mei 2009, OR vertegenwoordigers, medewerkers, IAD, management Medisch en ICT-management). Het geeft derhalve geen garantie op correcte bedrijfsinformatie. NB: het systeem is geselecteerd en ontwikkeld “buiten de ICT-afdeling om”. En lange tijd onbrak het aan interne ICT-kennis. Het verbeterproject SCOOP II, afgerond per augustus 2009, heeft ICT samen met Accenture wel onder eigen beheer uitgevoerd. Daarmee is het interne kennisniveau verbeterd. De verbeteringen zouden met name technische systeemstabiliteit hebben opgeleverd. Maar het schonen van de data is nog niet afgerond en ook de managementrapportages zijn nog problematisch. Leden van de OR twijfelen aan de verbeteringen. Het systeem wordt nog steeds ervaren als onbetrouwbaar, gebruikersonvriendelijk en niet passend op de gewenste werkwijze. De discussie over 20.000 mogelijk niet afgehandelde Eigen Verklaringen uit 2008 tussen OR en het management van Vorderingen vindt zijn basis in dit systeem. Het management wijdt dit aan definitieonduidelijkheden en het disfunctioneren van SCOOP (vooral bij de opstart) en stelt dat momenteel wel helder wordt gemeten wat er binnenkomt aan eigen verklaringen (EV's) en wat er wordt afgehandeld. De OR stelt ook dit laatste ter discussie en heeft daarvoor cijfers aangeleverd. Deze worden door het management deels herkend. Het systeem SCOOP wordt geleverd door de firma Pallas Athena. NB: onduidelijk is waarom destijds na de negatieve ervaringen met MOVE tot de aanschaf van SCOOP is overgegaan (zelfde technologie, zelfde leverancier).

##### *MOVE*

Dit systeem ondersteunt medewerkers van het proces Vorderingen bij het volgen van de workflow.

Al in de eerste PIT-verslagen van Vorderingen wordt melding gemaakt van noodzakelijke verbeteringen voor het informatiesysteem MOVE. Dit zowel op het gebied van de op te leveren managementrapportages als bij de performance en de ondersteuning van de workflow. Het scannen van de Mededelingen en het inputproces voor MOVE worden als niet betrouwbaar gekwalificeerd (bronnen: IAD en informatie van de OR). Volgens de OR resulteert dit soms in het afgeven van verkeerde rijbewijzen. Correcties na het scannen zijn noodzakelijk. De frequentie waarin dat gebeurt ofwel de mate van onbetrouwbaarheid is onbekend. Daarnaast leveren problemen met scannen, volgens de IAD rapportage, ook een achterstand in het digitaliseringproces van dossiers op. MOVE ondersteunt volgens dezelfde rapportage de werkprocessen zodanig slecht, dat dit invloed zou hebben op de productiviteit en de haalbaarheid van de termijnen.

Over MOVE wordt een vergelijkbaar oordeel geveld als over SCOOP (bronnen: KPMG, IAD) dat op dezelfde technologie is gebaseerd. NB: de belasting met hoeveelheden data van SCOOP zou zwaarder zijn ("SCOOP groeit per jaar met ca 200 Gigabite, MOVE groeit per jaar met 100 Gigabite"). Daarnaast wordt in IAD-rapportages meerdere malen gesproken van onvoldoende zorgvuldig omgaan met MOVE (met betrekking tot autorisaties en functiescheiding bij gebruikers). Het systeem dwingt dat dus ook onvoldoende af.

### *Dyktion*

Dit is de verzamelnaam van de systemen RIT, VTM en TEC. Het is tevens het systeem dat de communicatie tussen de overige systemen regelt door middel van adapters en services. In 2009 werkten gevraagde aanpassingen in Dyktion vertragend voor het verbeteren van de managementrapportages van Vorderingen. Momenteel loopt er een onderzoek van de IAD naar het systeem Dyktion. Ten tijde van de informatievergaring voor deze rapportage waren de resultaten daarvan nog niet beschikbaar.

### *DIDIVER en Crystal Reports*

Dit zijn de systemen die de managementinformatie van verschillende andere systemen, zoals SCOOP en MOVE, beschikbaar stellen. DIDIVER doet dat via het centrale systeem Dyktion en Crystal Reports rapporteert rechtstreeks uit MOVE. Wij zijn in deze verkennende analyse geen aanmerkingen op deze rapportagesystemen tegengekomen. Het feit dat de managementrapportage te wensen over laat, wordt vooral geweten aan MOVE en SCOOP.

NB: de cijfers achter de managementinformatie worden door sommigen in twijfel getrokken. Wij hebben vernomen dat handmatig ingrijpen in de systemen mogelijk is en ook regelmatig moet plaatsvinden in verband met de kwaliteit van de systemen. Wij hebben in het kader van dit verkennende onderzoek geen laakbare feiten vastgesteld.

#### 4.7 Knelpunten die worden ervaren

De knelpunten die binnen Rijgeschiktheid worden ervaren zijn:

- Artsen kennen een persoonlijke aansprakelijkheid. Die maakt het lastig om de artsen een uniform proces op te leggen, ofwel “voor te schrijven hoe zij hun werk moeten doen”. De artsen willen de besluitvorming en interpretatie van de regelingen zelf kunnen bepalen.
- Ook bij het proces Vorderingen speelt het thema uniformeren van de werkwijze een rol. Medewerkers en management geven aan, dat efficiency te behalen is door verdere uniformering van de werkprocessen op de verschillende kantoren. Bovendien wordt door een van de geïnterviewde medewerkers aangegeven dat de werkverdeling tussen de medewerkers onderling voor verbetering vatbaar is.
- De IAD geeft in haar follow-uprapportage van april 2010 aan, dat veel maatregelen zijn genomen op het gebied van door de IAD gevraagde aanscherping van de administratieve organisatie van Vorderingen, maar dat nog enkele verbeteringen op dit gebied deels openstaan. Een voorbeeld is de klachtenprocedure Vorderingen op de internetsite.
- De medische teams waren onvoldoende bemand met gekwalificeerde artsen. Door de lange opleidingsperiode en de grote verlofmeren, opgebouwd met veel overwerk, blijft voldoende kwalitatief goede menscapaciteit steeds kritisch. Inmiddels is de bemanning weer op orde, maar ijlt het effect van de onderbezetting nog na.
- De interactie met de politie over mededelingen kan naar het idee van het CBR technisch sneller en efficiënter door digitalisering. Momenteel zijn er veel verschillen in de aanlevering van mededelingen door de verschillende politiedistricten. Op haar beurt wil de politie graag sneller meer informatie van het CBR om overtredders goed te kunnen informeren over wat hen te wachten staat. Door de centralisatie van de helpdesk is het lastiger geworden om bij de juiste CBR-medewerker terecht te komen, aldus de geïnterviewde regionaal beleidsmedewerker van de politie.
- In de interactie met de RDW blijken bij gegevensuitwisseling over de toe te kennen rijbewijzen discrepanties naar voren te komen tussen SCOOP en RWD-bestanden.
- De ondersteuning van het proces Vorderingen door het systeem MOVE en het proces Medisch door het systeem SCOOP is een belangrijk knelpunt (zie voorgaande paragraaf).

- Bij het management van Bezwaar en Beroep bestaat onzekerheid over de wijze waarop het ministerie de KPI-berekening van Bezwaar en Beroep meet. “Hoe om te gaan met afwijkingen van de normen die te verklaren zijn en die een externe oorzaak hebben?”
- De medewerkers ervaren de toegenomen druk op het maken van productie als een duidelijk knelpunt. Het zou ten koste gaan van de kwaliteit door verminderde opleiding en ondersteuning. “Vroeger lag de focus op preventie”, “nu op productie”.
- Tot slot vertroebelt de discussie tussen management en de OR de samenwerking zeer. De discussie gaat over dubbele registraties, de actieve versus niet actieve dossiers, “slaapstanden” en foutgetelde medische dossiers.

#### **4.8 Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen**

De belangrijkste verbeterpunten die momenteel worden aangepakt dan wel op de agenda van de divisie staan, zijn:

- De uniformering van de processen bij Medisch waarnaar de IAD ten tijde van dit onderzoek een audit uitvoert.
- Een onderzoek naar de klanttevredenheid bij Medisch dat op de kwaliteitskalender van het managementteam staat.
- De IAD geeft in haar follow-uprapportage van april 2010 aan dat al veel (bij bestudering schatten wij tussen de 50 en 75 procent) maatregelen zijn genomen op het gebied van door de IAD gevraagde aanscherping van de administratieve organisatie van Vorderingen. Voorbeelden zijn: het vastleggen van een werkwijze voor de procedure “stopzetten dossiers”; een vaste en controleerbare procedure voor het aanbrengen van datawijzigingen in MOVE; verbeteren van de werkwijze “onvoldoende mededelingen” in samenwerking met de politie; het vastleggen van een procedure “besluitvorming stoppen vorderingsprocedure”.
- Het doorvoeren van stabiliserende aanpassingen in MOVE (het project MOVE II) en de ondersteuning van het Alcohol Slot Programma (ASP) door MOVE met oplevering in mei 2011.
- De invoering van een Nieuw Rijgeschiktheid Systeem ter vervanging van SCOOP en MOVE. Gezien de huidige ontwikkelingen van deze systemen zal deze vernieuwing in 2011 grondig voorbereid gaan worden en volgens het huidige plan vanaf 2012 uitgevoerd gaan worden.

- Door de systemen SCOOP en MOVE technisch in eigen beheer te nemen probeert de afdeling ICT meer grip te krijgen op de kwaliteit van de informatiesystemen. Dat lijkt echter maar ten dele gelukt gezien de aanhoudende kritiek.
- Het verbeteren van de interface met de RDW voor het efficiënter uitwisselen van rijbewijsgegevens.
- De verbetering van de informatievoorziening door de politie over de bij het CBR ingebrachte mededelingen.
- Het verder inrichten en vormgeven van de managementdashboards.

#### 4.9 Conclusies en aanbevelingen

Het proces Rijgeschiktheid is pragmatisch en consequent gerationaliseerd en de besturing van het proces is aangezet. De verkennende analyse laat zien dat er sprake is van een organisatie die het gestelde prestatieniveau op kwantitatief gebied beter weet te halen dan voorheen. Hier slaagt het nog niet structureel in. De landelijke structuur is geïntroduceerd en wordt momenteel middels uniformiteit van werken verder doorgevoerd. Dat stuit bij het proces Medisch op weerstand bij de artsen. De doelmatigheid van het proces staat onder druk door de kwaliteit van de ondersteuning van de informatiesystemen, zijnde SCOOP en MOVE. Naast een zeer matige ondersteuning van de workflow van de processen leveren deze systemen gebrekkige managementinformatie en tasten zij zo de transparantie van de bedrijfsvoering aan. Ze geven aanleiding tot discussie met medewerkers en OR. Er waren en zijn onduidelijkheden over de dossiers van Vorderingen en Medisch. Die blijven Rijgeschiktheid als een schaduw achtervolgen: vervuiling, manipulatie, definitiekwestie? Dit alles staat de verdere professionalisering in de weg. Wat ons verbaast, is de nog steeds lopende discussie over de oplossing.

De klant verdient meer aandacht, hetgeen het management als een van de verbetermaatregelen benoemt. Niettemin is het meten van klanttevredenheid een lastige opgave, gezien de aard van sommige delen van het proces (die een "straf" opleggen).

Net als bij Rijvaardigheid onderkennen wij de logica van de gevolgde aanpak om eerst de kwantiteiten van de output onder controle te brengen. Maar daarna verdient de kwaliteit de aandacht.

Voor de kwaliteit van de informatievoorziening geldt dat alle partijen het erover eens zijn, dat de ICT-systemen SCOOP en MOVE de prestaties van Rijgeschiktheid negatief hebben beïnvloed en nog steeds negatief beïnvloeden. Dit alleen al vanwege de capaciteit die het voortdurend aanpassen van deze systemen vraagt, waardoor het verbeteren van andere informatiesystemen in de wielen wordt gereden.

De verbetermaatregelen om de systemen technisch te stabiliseren (SCOOP II en ASP/ MOVE II) zijn, wanneer integrale vervanging niet mogelijk is, een valide oplossing. Verder bouwen op instabiele bases zou het probleem verder vergroten. Gezien de aard van de problematiek hebben ook wij sterke twijfels aan de levensvatbaarheid (en geloofwaardigheid) van beide systemen op de langere termijn. Een definitieve beslissing om deze systemen uit te faseren en te vervangen door het nieuwe Rijgeschiktheidssysteem is genomen en staat op de projectagenda om in 2012 uitgevoerd te gaan worden. Echter het Alcohol Slot Programma dat volgens afspraken met de Kamer in mei 2011 moet gaan werken, vraagt om een laatste grote aanpassing in MOVE. Dit vertraagt het uitfaseren en kan gevolgen hebben voor de stabiliteit van MOVE en indirect voor de continuïteit van de ondersteuning door ICT van alle andere systemen.

Onze eerste aanbeveling is om het MT met een specifieke functie te ondersteunen bij het verder verbeteren en uniformeren van de werkwijzen. Daarmee krijgt het verbeteren een aparte plaats naast het managen van de dagelijkse gang van zaken die met name in deze divisie zeer veel aandacht vraagt. Het momentum om verder te verbeteren, zoals dat gegenereerd is door de PIT's, is nog aanwezig. Maak daarvan gebruik.

Als tweede aanbeveling stellen wij voor om een variant te ontwerpen op het bestaande vervangingsscenario voor de systemen MOVE en SCOOP. Het doel is deze systemen sneller uit te faseren dan nu staat gepland. Een zorgvuldige analyse moet bepalen welke vervangingsscenario's mogelijk zijn en of er alternatieven zijn voor de ondersteuning van het AlcoholSlot Programma door het systeem MOVE in mei dit jaar (dan wel of uitstel van dit programma haalbaar is). Deze verandering in het IT-landschap (vervanging SCOOP en MOVE) verdient ons inziens prioriteit boven alle andere geplande IT-ontwikkelingen.

## 5 Het proces Vakbekwaamheid (CCV)

### 5.1 Doel van het proces

Doel van het proces is “het afnemen van theorie en praktijkexamens voor professionele bestuurders (beroepsvervoer, taxichauffeurs, ambulancechauffeurs, binnenvaartschippers, vliegeniers, etc. ). De examens zijn zowel de wettelijk verplichte examens als de examens op verzoek van de sociale partners uit de sector Transport en Logistiek” (bron: ‘Strategie in Uitvoering’). NB: voor de binnenvaart en de luchtvaart worden geen praktijkexamens uitgevoerd. Verder is CCV verantwoordelijk voor het certificeren van opleidingsinstituten voor de uitvoering van nascholingscursussen en praktijktoetsen en het toezicht op de uitvoering.

Het kwaliteitshandboek van CCV vermeldt een bredere doelstelling die beter aansluit bij de missie van het CBR: “Onze doelstelling is de verkeersveiligheid en de vakbekwaamheid te verhogen en om bedrijven te helpen bij het verbeteren van het rendement op hun logistieke processen.”

In tegenstelling tot het proces Rijvaardigheid kent CVV minder volumina, maar wel een veel grotere diversiteit aan verschillende typen (circa zeventig) examens.

### 5.2 Omvang van het proces

Volgens de eindejaarverwachting per 30 juni 2010 van het CBR heeft de divisie Vakbekwaamheid in 2009 circa 92.345 theorie-examenaanvragen behandeld en circa 51.441 praktijkexamenaanvragen. Voor 2010 worden circa 79.181 theorie-examenaanvragen begroot (een afname van 14,3 procent ten opzichte van 2009) en circa 36.550 praktijkexamenaanvragen (een afname van ca 28,9 procent ten opzichte van 2009; die afname is vooral te wijten aan een afname van het aantal taxi-examens en examens in het beroepsgoederenvervoer).

Twee ontwikkelingen zijn van grote invloed op een verdere afname van de omvang van dit proces. In de eerste plaats beslist het ministerie volgens het management van de divisie zeer waarschijnlijk om de taxi-examens te laten vervallen. In de tweede plaats gaat na de invoering van het ICT-systeem NEXTII in 2012 het overgrote deel van de theorie-examens over naar de divisie Afname Theorie.

De formatie van CVV bedraagt 105,6 fte's (cijfers ‘Strategie in Uitvoering’).

### 5.3 De inrichting van het proces

Al voor de reorganisatie van medio 2008 kende het CCV-proces een centrale aansturing. Het PIT (Proces Improvement Team) voor CCV heeft gefunctioneerd van februari 2009 tot mei 2010. Daarin was alleen het hoofd van de divisie vertegenwoordigd. Vanaf de start van de PIT worden de KPI's gehaald. Het proces lijkt voor de reorganisatie al goed onder controle. Het PIT behandelde dan ook relatief weinig interne verbeteracties. Wel reguliere externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van de vraag naar praktijkexamens en de verwachte aankomende vrijstelling voor de taxi-examens.

De divisie CCV gaat gestructureerd om met haar processen. Er is een kwaliteitssysteem geïnstitutionaliseerd in de organisatie. Het CCV-proces (exclusief de luchtvaartexamens) is sedert 1997 ISO9001 gecertificeerd door de KEMA en de certificering wordt iedere twee jaar door een externe partij getoetst. De processen zijn beschreven en worden periodiek op hun geschiktheid bekeken. Procesverbeteringen worden behandeld via de kwaliteitskalender. Ieder primair proces wordt (ten minste) eenmaal in de twee jaar geaudit. Het CCV kent een georganiseerd verbetermechanisme. In de procedures worden de maximale doorlooptijden van processtappen benoemd.

Belangrijk voor de kwaliteit van de examens, bepalend voor de mate waarin de examens op de noodzakelijke praktischeisen passen, is de wijze van productontwikkeling. De inrichting van dit productontwikkelingsproces, met betrokkenheid van de CCV-raad, de inzet van een college van deskundigen en de bewaking zijn expliciet beschreven. Daarmee is de basis gelegd voor de garantie op de kwaliteit van de examens.

De governance is zodanig dat belangrijke stakeholders via de CCV-raad een stevige stem in het beleid hebben. Zij medebesturen het CCV als het ware.

### 5.4 De KPI's

Vakbekwaamheid kent zoals gezegd een grote diversiteit aan verschillende typen (circa zeventig) examens. De hieronder behandelde KPI's betreffen de voor de divisie belangrijkste examens. Naast externe KPI's zijn hieronder vooral belangrijke interne KPI's opgenomen. Deze zijn voorzien van de term "INTERN".

Relevante KPI's hoofdproces Vakbekwaamheid (CCV)			
KPI	Norm	Gehaald per	Bron
Doorlooptijden categorie C-examens (vrachtwagen)	< 4- 6 wkn.	Vanaf begin PIT gehaald	PIT-verslagen
Doorlooptijden categorie T(axi)VP-examens**	< 4- 6 wkn.	Vanaf begin PIT gehaald	PIT-verslagen
Doorlooptijden categorie ADR-examens (gevaarlijke stoffen) INTERN	Niet gespecificeerd	Volgens PIT wel gehaald	PIT-verslagen



Bezettingspercentage examenroosters C-examens INTERN	> 98%	Vanaf begin PIT gehaald	PIT-verslagen
Bezettingspercentage examenroosters TVP-examens INTERN	> 98%	Vanaf begin PIT gehaald	PIT-verslagen
Bezettingspercentage INTERN examenroosters ADR-examens	> 96%	Vanaf begin PIT gehaald	PIT-verslagen
Productiviteit praktijk-examinatoren INTERN	> 69%	Vanaf begin PIT gehaald	Management-dashboard
Productiviteit praktijkbegeleiders INTERN	> 40%	Vanaf begin PIT gehaald, behalve februari 2010	Management-dashboard
Slagingspercentage bij examinatoren INTERN	95% binnen een bandbreedte 15%	Vanaf begin PIT gehaald	Management-dashboard
Klanttevredenheid over instructeurs INTERN	7 op schaal 10	In 2009 tijdelijk aangehouden i.v.m. reorganisatie	Management-dashboard
Klanttevredenheid van kandidaten INTERN	7,5 op schaal 10		Management-dashboard
Reactiesnelheid telefoontjes en e-mails Administratie INTERN	90% < 15 seconden 90% e-mails < 24 uur	Vanaf begin PIT gehaald	Management-dashboard

## 5.5 Klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt volgens het kwaliteitshandboek op de volgende manieren gemeten:

- via gesprekken met klanten in het jaarlijkse examenplaatsoverleg
- via het managementcontract van de examenmanagers en de manager examenontwikkeling waarin als indicator het behalen van een klanttevredenheid (via internetenquête) van 7,5 op een schaal van 10 gedefinieerd staat
- met een jaarlijkse schriftelijke enquête bij opleiders of kandidaten (het KTO 2010)
- bilateraal overleg tussen examenmanagers en opleiders
- indirect, via een tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Een concreet resultaat daarvan is het KTO 2010. Onder kandidaten voor het ADR-examen (gevaarlijke stoffen, circa 18 procent van het totale aantal theorie-examens) is een klanttevredenheidsonderzoek gehouden, verspreid over januari en februari dit jaar.

Belangrijkste constatering is dat circa 93 procent van de kandidaten tevreden is met de examendag. De andere vragen geven een soortgelijk beeld. De aard van de vragen is onzes inziens niet erg specifiek, waardoor de resultaten minder richtinggevend zijn<sup>15</sup>).

In 2009 is het geplande klanttevredenheidsonderzoek tijdelijk aangehouden in afwachting van de geplande reorganisatie.

Tot slot is er ook voor de divisie CCV het door de BOVAG gehouden ROCA-onderzoek<sup>16</sup>) onder de rij scholen. Daarin staat dat de rij scholen medio 2009 matig tevreden waren over de reserveringstermijnen/doorlooptijden van de divisie CCV. Redenen worden niet genoemd. De tevredenheid over de praktijkexamens van de divisie is niet specifiek uit de enquête af te leiden.

## 5.6 De kwaliteit van de informatievoorziening

De kwaliteit van de informatievoorziening van de divisie Vakbekwaamheid wordt bepaald door de systemen Dyktion, RIT, TOP, VTM, PPE, DiDiver, OEPS/ERS, WSAPI en daarnaast door de site van het CBR en het intra- en extranet. Dit zijn dezelfde systemen als die voor Rijvaardigheid zijn beschreven. Voor een toelichting op het functioneren en de kwaliteit van deze systemen verwijzen wij dan ook naar het hoofdstuk over Rijvaardigheid.

Door de grote differentiatie aan producten (circa zeventig examens) is Vakbekwaamheid daarnaast afhankelijk van een zeventiental extra kleinere informatiesystemen. EVL/Base, LEX en ATAC zijn daarvan enkele belangrijke systemen. In de bijlagen vindt u een korte beschrijving.

Aanvraagformulieren voor particuliere kandidaten worden nog handmatig ingevuld en per post toegestuurd.

Het gaat bij Vakbekwaamheid om systemen voor relatief kleine examenaantallen en lage omzetten. De meeste aandacht van ICT gaat naar systemen van de andere divisies zoals SCOOP, MOVE en het RPS. Er zijn achterstallige ICT-wensen en eisen. Een voorbeeld is het nog steeds handmatig invullen van aanvraagformulieren die per post toegestuurd worden. Het management van Vakbekwaamheid heeft hier begrip voor, maar het gaat naar ons oordeel wel ten koste van de kwaliteit van de informatievoorziening. Tegelijk ziet de manager Vakbekwaamheid een verbetering.

---

<sup>15</sup>) Aanvulling door het CBR per 10 december 2010: "In 2010 staat nog een tevredenheidsonderzoek gepland onder transportondernemers beroepschauffeurs, examenkandidaten en opleidingsinstituten."

<sup>16</sup>) Relatieonderzoek CBR Rij scholen, gehouden van 15 t/m 30 juni 2009, eerder ook gehouden in 2003 en 2006.

“Sinds de komst van de nieuwe manager ICT maakt ICT stappen: het is duidelijk waarvoor je nu bij wie terecht kan en dat wij (lees CCV) verantwoordelijk zijn voor het functioneel beheer. We zien een verbetering.”

In zijn algemeenheid is voor Vakbekwaamheid de kwaliteit van de informatiesystemen werkbaar, al moeten af en toe gekunstelde “workarounds” worden gebruikt om dat zo te houden. In de verslagen van de PIT Vakbekwaamheid worden IT-problemen maar enkele malen genoemd. Het ging daarbij om problemen met het systeem Dyktion, het vrijmaken van capaciteit voor noodzakelijke aanpassingen en het inzetten van extra mancapaciteit door een lagere prioriteitstelling voor IT-aanpassingen bij CCV.

### **5.7 Knelpunten die worden ervaren**

- Binnen het CCV wordt de grote diversiteit aan producten en processen als een knelpunt voor een stroomlijning van de organisatie ervaren. Daarmee ook voor de kwaliteit van de taakuitvoering. In het verlengde daarvan ligt het terugdringen van het grote aantal verschillende ICT-systemen.
- Daarnaast wordt een aantal examens nog op traditionele wijze met pen en papier afgenomen. Aanvraagformulieren voor particuliere kandidaten worden nog handmatig ingevuld en per post toegestuurd. Ook dat is volgens het management voor verbetering vatbaar. Het management ervaart bij ICT en CBR een te lage prioriteitstelling voor de verbetervoorstellen voor de specifieke ICT-systemen van CCV.
- Tot slot wordt genoemd het zeer waarschijnlijk moeten afbouwen van de taxi-praktijkexamens. Dat heeft een geschatte impact op circa 10 fte's.

### **5.8 Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen**

In de ons ter beschikking gestelde stukken en de aansluitende interviews met het management worden genoemd:

- het afronden van de integratie van SEB (betreft 2,6 fte); de SEB is een zbo voor het afnemen van ondernemersexamens in het beroepsvervoer
- het opzetten van een kweekvijver voor het aanbod aan examinatoren voor vrachtwagens en bussen
- een verder onderzoek naar klantgerichtheid in opdracht van de CCV-raad aangekondigd voor medio 2010
- het verbeteren en stroomlijnen van de processen en bijbehorende automatisering.

Verbeteringen gericht op de kwaliteit van de informatievoorziening zijn:

- de invoering van het RPS (het nieuwe planningssysteem) voor het opstellen van plannings, prognoses en het geautomatiseerd matchen van vraag en aanbod

- het uitvoeren van achterstallige aanpassingen op de ICT-systemen van CCV en meer in het bijzonder:
  - . het geheel automatiseren of verbeteren van de workarounds in het systeem RIT/VTM
  - . het overhevelen van functionaliteiten van het systeem BASE (planning, registratie en uitslagverwerking van een klein deel van de examens) naar het systeem TOP (in lijn met het de bovengenoemde knelpunten over de grote diversiteit aan systemen)
  - . het verbeteren van de stuurinformatie over bezettingsgraden en doorlooptijden
  - . het digitaliseren van particuliere examenaanvragen
- de registratie van de afgifte van vaardocumenten
- de invoering van NEXT voor het digitaal afnemen van theorie-examens, NB de effecten van NEXT zijn niet meer in deze divisie maar bij Afname Theorie merkbaar.

## 5.9 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de verkennende analyse zien wij een proces Vakbekwaamheid dat past bij een professionele en doelmatige organisatie met een gewaarborgde continuïteit. Maar de komende veranderingen – het overgaan van theorie-examens naar de divisie Afname Theorie en het wegvallen van de taxi-examens – zijn van invloed op de huidige, naar ons oordeel goed functionerende structuur. Er dient voor te worden gewaakt dat een dergelijk ingrijpende verandering de continuïteit niet negatief beïnvloed. Afgezet tegen de normen lijkt er sprake te zijn van een voldoende prestatieniveau.

Wanneer wij kijken naar de doelstelling van het proces Vakbekwaamheid (de doelstelling uit het kwaliteitshandboek waarin bijdragen aan logistieke processen en verkeersveiligheid staan genoemd) zien wij een passende procesaanpak, maar missen wij expliciete indicatoren voor kwaliteit.

Klanttevredenheid is een aandachtspunt, alhoewel de band met de CCV-raad impliciet een goed kanaal is om de wensen van de klanten op het hoogste niveau te laten doorklinken. Het aangekondigde onderzoek naar klantgerichtheid kan daar verandering in brengen.

De kwaliteit van de informatievoorziening is werkbaar, maar er zijn achterstallige verbeterwensen die invloed hebben op de efficiency van de divisie CCV.

Voor de volgende fase van ontwikkeling kunnen de andere processen leren van de aanpak van het CCV-proces. Bij een herschikking van taken, het overgaan van theorie-examens naar de divisie Afname Theorie, dient ervoor te worden gewaakt dat dit niet ten kosten gaat van de huidige goed functionerende structuur.

## 6 De ICT-processen

### 6.1 Doel van de processen

Doel van de ICT-processen is de hoofdprocessen en de stafprocessen te ondersteunen bij het efficiënt uitoefenen van hun functies. ICT kent twee belangrijke deelprocessen:

- het projectmatig ontwikkelen van nieuwe systemen of grote veranderingen aan bestaande systemen
- het in de lucht houden van die eenmaal gerealiseerde toepassingen; dit laatste wordt ook wel “beheer- en onderhoud” genoemd.

Doel van het proces projectmatig ontwikkelen is het zodanig ontwerpen en realiseren van IT-projecten dat dit gebeurt volgens specificaties en binnen tijd-, geld- en kwaliteitsafspraken.

Doel van de beheer- en onderhoudsprocessen is het zo storingsvrij mogelijk laten functioneren van de ICT-systemen die het CBR voor haar processen gebruikt en het gecontroleerd doorvoeren van kleine aanpassingen, zonder dat dit impact heeft op de continuïteit.

### 6.2 De omvang van ICT

De afdeling ICT beheert direct en indirect aan software circa 20 grotere en 30 kleinere applicaties.

Aan hardware beheert ICT ongeveer 750 pc's, 21 HP-servers (grote computers), 22 Dell-servers, 100 virtuele servers en 75 virtuele desktops, plus enkele netwerken binnen de kantoren en tussen de kantoren.

Via het internet zijn er aansluitingen voor circa 5000 rijscholen, 1200 medewerkers, 300 remote access points, 32 pc's en 100 theorie-examenwerkstations, en 700 pda's.

De afdeling telt als (doel)formatie circa 49 fte's per oktober 2010. Daarvan staan 6 vacatures open.

### 6.3 De inrichting van de processen

De kwaliteit van de ICT-deelprocessen, het projectmatig ontwikkelen en beheer en onderhoud zijn op hoofdlijnen geanalyseerd. Dat wil zeggen, dat er is gekeken naar de mate van volwassenheid en beheersing van de ICT-deelprocessen. Daarbij is, zoals besproken in onze inleiding, als referentie gehanteerd de de facto standaard voor professioneel werken, gedefinieerd in het CMM-model.

ICT komt volgens de documentatie van de afdeling uit een fase (voor medio 2009) met een zeer beperkte sturing op de processen. Zowel voor wat betreft het formuleren van de projectkalender en het projectmatig ontwikkelen als voor wat betreft het beheer en onderhoud.

Momenteel zijn er verbeteringen geformuleerd op al deze gebieden. Voor het proces van projectmatig ontwikkelen worden als belangrijkste standaarden de projectmanagementmethode PRINCE2 en de 'Use Case'-werkwijze voor het ontwikkelen van nieuwe functionele ontwerpen gebruikt. Voor de beheer- en onderhoudprocessen worden de operationele ITIL best practices als uitgangspunt gebruikt. Al de genoemde standaarden zijn gerespecteerde en bewezen standaarden in de IT-wereld.

De processen zijn grotendeels expliciet beschreven, maar nog niet geïnstitutionaliseerd (geïmplementeerd) in de ICT-organisatie. De IAD dringt in haar rapportages daarop aan. Dit is ook het beleid en is als zodanig ook geformuleerd en in het ICT-beleidsplan vastgelegd.

De organisatie is of wordt ingericht op een betere procesbeheersing. Voor projectmatig ontwikkelen is een projectbureau opgezet. Voor onderhoud en beheer zijn verantwoordelijke procesmanagers benoemd. Het procesmanagement is belegd. Afgaande op de rapportages van de IAD worden de processen nog niet conform de standaarden uitgevoerd. Dit sluit aan op onze constatering. Volgens de IAD gaat dit ten koste van de kwaliteit.

Voor het invoeren en operationaliseren van de bovenbesproken ICT-processen tot een volwassen niveau van beheersing heeft een ICT-organisatie in onze ervaring circa twee jaar nodig, wanneer voldoende tijd, geld en aandacht beschikbaar is.

Momenteel wordt door de afdeling ICT ook extra aandacht besteed aan het informatiemanagement. Het gaat om een betere invulling van de rol van de opdrachtgevers. Zonder gedreven opdrachtgever is ieder project gedoemd te mislukken. Daarnaast gaat het om het beleggen van de juiste verantwoordelijkheden voor het formuleren en prioriteren van de ICT-projectkalender en het opstellen van businesscases voor ieder project.

#### 6.4 De KPI's

Relevante KPI's ICT-processen			
KPI	Norm	Gehaald per	Bron
<b>Projectmatig ontwikkelen</b>			
Planning project	Projectplanning	De afdeling ICT slaagt er nog niet structureel in om deze KPI's te halen, maar er is verbetering merkbaar	Documentatiemap ICT en IAD
Projectbudget	Invulling conform projectbudgetplanning		Documentatiemap ICT en IAD
Voldoende resources	Invulling conform projectresourceplanning		
Kwaliteit	projectafhankelijk		Documentatiemap ICT en IAD
Risico's	projectafhankelijk		Documentatiemap ICT en IAD
<b>Onderhoud en beheer</b>			
Oplostijden storingen variërend van 1-10 dagen, afhankelijk van urgentie van de oplossing	90% binnen oplostijd	Status september 2010: iets boven de norm	SLA ICT-CBR
Planning oplossing wijziging	wijzigingafhankelijk	Niet bekend	Interview

Alle KPI's zijn interne KPI's. Het RPS-project wordt volgens ICT-rapportages en de manager van de afdeling gehaald voor wat betreft de doorlooptijd en de budgettargets. NB: de IAD schetst een ander beeld in haar interne auditrapportage van 6 mei op dit project. De IAD heeft twijfels aan het halen van de planning dan wel van de gevraagde kwaliteit<sup>17</sup>).

#### 6.5 Klanttevredenheid

Er zijn geen rapportages bekend over de klanttevredenheid over de ICT-processen. Wel klinken uit de verschillende documenten en interviews klantge-luiden op over de bediening door ICT. De meeste kritiek is er op de systemen van ICT en minder op de serviceverlening.

<sup>17</sup>) Aanvulling door het CBR per 10 december 2010: "op 3 oktober is het RPS in productie gegaan. Na een eerste maand met kinderziektes is het systeem momenteel gestabiliseerd en zullen er in december 2010 en januari 2011 updates op het systeem worden uitgevoerd om de stabilisatie structureel te borgen."

Voor de kritiek op de systemen wijzen wij naar de paragrafen in de voorgaande hoofdstukken over de kwaliteit van de informatievoorziening. De kritiek op de serviceverlening komt vooral neer op de vele vertragingen die optreden door gebrek aan ICT-capaciteit, dan wel door onvoldoende prestaties van onderaannemers van ICT en/of de change managementprocedure.

Er zijn positieve geluiden hoorbaar over de verbeteringen die zijn aangepakt sinds de komst van de nieuwe manager ICT.

## **6.6 Knelpunten die worden ervaren**

- De rolinvullingen van opdrachtgevers en gebruikers worden als een knelpunten ervaren. Opdrachtgevers moeten hun verantwoordelijkheden als opdrachtgever kunnen nemen bij het opstellen van businesscases en het formuleren van wensen en eisen voor nieuwe systemen.
- Bij het omgaan met de bestaande systemen, bij zowel gebruikers als bij ICT, blijken de procedures niet waterdicht zijn. De IAD heeft dit knelpunt uitgebreid geformuleerd in de audit op het Vorderingenproces en het gebruik van MOVE en SCOOP.
- Als knelpunt wordt ook de hoeveelheid kennis ervaren bij de afdeling ICT van de twee cruciale ICT-systemen SCOOP en MOVE. NB Er is expliciet gekozen om het applicatiebeheer uit te besteden aan de leverancier en het technisch beheer intern door de ICT afdeling te laten uitvoeren.
- De werking van het personeel informatiesysteem Decade/Ihris is eveneens een knelpunt. Omdat dit systeem niet een van de hoofdprocessen ondersteunt en daarmee buiten de scope van deze verkennende analyse valt, hebben wij dit niet nader onderzocht.
- Tot slot wordt de cultuur binnen de afdeling ICT genoemd als een belangrijk verbeterpunt. Het verleden heeft, volgens zeggen van de manager ICT, een stempel van gelatenheid achtergelaten. Hij wil naar een proactieve cultuur waarbij ICT-ers (laten) zien dat zij het verschil kunnen maken.

## **6.7 Lopende en aangekondigde verbetermaatregelen**

- De afdeling ICT vult momenteel zelf de strategische informatiemanagementfunctie in. NB: deze functie wordt in de IT-wereld veelal aan de vraagzijde van de informatievoorziening gepositioneerd en valt daarmee direct onder de directie en niet binnen de ICT-afdeling.
- Voor verdere beheersing van het projectmatig ontwikkelen in brede zin is en wordt het projectbureau ingericht.



Dit heeft de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van het projectmatig ontwikkelen en voor de ontwikkeling van een portal waarop project- en systeemondersteunende handvatten voor de medewerkers van ICT beschikbaar zijn.

- Daarnaast is een begin gemaakt met de professionalisering van de onderhoud- en beheerprocessen op basis van ITIL en het vastleggen van afspraken hier in een SLA (Service Level Agreement) tussen de ICT-afdeling en het CBR.

## 6.8 Conclusies en aanbevelingen

De ICT-processen verdienen hoge prioriteit op de verbeteragenda van de kwaliteit van de taakuitvoering. Zij moeten de kwaliteit van de informatievoorziening verbeteren. Ieder hoofdproces wordt geraakt door ICT. ICT is daarmee naar onze mening een achilleshiel.

De laatste tijd zijn passende verbeteringen in gang gezet voor de processen projectmatig ontwikkelen en beheren en onderhouden. Echter er zijn twee grote knelpunten.

- door een verleden waarin controle op de ICT-processen onvoldoende was, is een erfenis aan capaciteitsverslindende, slecht werkende systemen opgebouwd. Deze erfenis blijft veel managementaandacht en ICT-capaciteit wegzuigen.
- het op orde brengen van de kwaliteit van de taakuitvoering van ICT kost enige jaren. ICT is er nog lang niet als het gaat om een de beheersing van de processen 'projectmatig ontwikkelen' en 'beheren en onderhouden'.

Het informatiemanagement wordt begrijpelijkerwijs door ICT opgepakt, maar hoort, om onafhankelijk te kunnen functioneren, buiten de ICT-functie te worden opgehangen. NB: dit is ook de mening van de manager ICT.

In onze verkennende analyse zien wij dat ICT de eerste stappen maakt op weg naar een doelmatige en professionele ICT-organisatie. Een van die stappen is het centraal stellen van de klant als opdrachtgever voor het leveren van zijn ICT-producten. Door het invoeren van gestructureerde onderhoud- en beheerprocessen krijgt ook de klant als gebruiker meer aandacht. De feitelijke prestatieniveaus waren door ons niet op basis van KPI's te beoordelen, maar er zijn positieve ontwikkelingen waarneembaar.

Met de inrichting van het informatiemanagement, goed opdrachtgeverschap, de komst van het projectbureau en de inrichting van onderhoud en beheerprocessen volgens erkende standaarden, wordt structuur aangebracht in processen en organisatie. Dat leidt uiteindelijk tot een hogere volwassenheid van de ICT-processen.

## Twynstra Gudde

Onze ervaring is dat, wanneer voldoende prioriteit aan bovenstaande bewegingen kan worden gegeven, voor het verbeteren van de kwaliteit van de ICT-processen nog zeker een termijn van twee jaar nodig is om op een volwassen niveau van voorspelbaarheid en beheersing terecht te komen.

Aanbeveling is om de ICT-processen voldoende aandacht (budgettair en personeel) te geven om de in gang gezette verbeteringen af te ronden. Maak zonodig gebruik van het CMM-volwassenheidsmodel (of een soortgelijk model) om planmatig naar dat hogere niveau te groeien.

Daarnaast bevelen wij aan om buiten ICT een informatiemanagementfunctie in te richten. Doel is goed opdrachtgeverschap en een CBR-brede prioritering van ICT-projecten. Dat is een functie die aan de vraagzijde van de informatievoorziening thuis hoort. Dat wil zeggen onder de verantwoordelijkheid van de directie en de managers van de hoofdprocessen.

## **7 De kwaliteit van de informatievoorziening voor klanten en externe stakeholders**

### **7.1 Relevante informatiesystemen voor externe partijen**

De systemen waarmee externe stakeholders contact hebben, zijn: TOP/internet, het WSAPI-systeem (technische koppeling), de website van het CBR, [www.cbr.nl](http://www.cbr.nl) met 'mijnCBR.nl' en met 'mijn.examenhuis.nl' en tot slot BBDV. Een toelichting op deze systemen treft u aan in de bijlage.

### **7.2 Hoe externe partijen de systemen beoordelen**

Gezien de beperkte hoeveelheid klanttevredenheidsonderzoeken van het CBR is niet veel bekend over de waardering van deze systemen. De externe stakeholders van wie hun mening op onderdelen bekend is, zijn opleiders (de rijsscholen) en de kandidaten.

#### *Top/Internet*

In december 2008 is getracht via TOP/internet informatie te publiceren over het toen net afgesloten convenant. Als gevolg van het, toen geconstateerde, disfunctioneren van dit systeem is er destijds aanvankelijk door het uitblijven van informatie de nodige onrust ontstaan.

Medio 2009 heeft de BOVAG een enquête gehouden onder haar leden, de opleiders, over de tevredenheid met het TOP/internetsysteem voor reserveringen van examens. Daaruit komt naar voren, dat circa 60 procent van de 268 deelnemende rijsscholen dit een voldoende oplossing vindt.

Medio 2009 zijn ook vragen over het gebruik van TOP/internet gesteld in de evaluatie van de eerste fase van het onderzoek naar de aanpak van de reserveringstermijnen. Meer dan 50 procent van de 1089 geënquêteerde opleiders beoordeelde de berichten en de FAQ's (Frequently Asked Questions) voor verbetering vatbaar.

#### *De website*

Medio 2009 zijn, in het kader van de evaluatie van de tweede fase van het onderzoek naar de aanpak van de reserveringstermijnen, vragen gesteld aan 1063 opleiders over de het onderdeel "mijn.cbr.nl". Daarin worden enkele suggesties besproken voor aanvullende functionaliteit ("ook theorie B-examens zo reserveren?", "status theoriecertificaat tonen?", "status van reserveringen en resultaten bekijken?", "Eigen Verklaring invullen?", "status en afhandeling Eigen Verklaring tonen?", "geldigheidsduur Eigen Verklaring tonen?", "website ook in het engels?"). 85 procent heeft geen opmerkingen over een verdere verbetering van "mijn.cbr.nl".

In datzelfde kader zijn ook 1000 kandidaten ondervraagd. 93 procent van de ondervraagden geeft aan “mijn.cbr.nl” eenvoudig bedienbaar te vinden. Slechts een zeer klein percentage (circa 3 procent) raakte verstrikt in de site. 43 procent wenst een uitbereiding van de functionaliteiten met het bekijken van de reserveringen en examen- en toetsresultaten. Ook het merendeel (91 procent) van de kandidaten heeft geen opmerkingen voor verbetering van dit onderdeel van de website.

Wanneer wij de website zelf bestuderen, is de constatering dat deze goed toegankelijk is. Er wordt een helder en overzichtelijk beeld geboden van de CBR-organisatie en de gehanteerde begrippen uit de examenwereld. Het is voor de belangrijkste examens eenvoudig om de juiste kanalen te vinden voor reservering.

### **7.3 Conclusies**

Er is beperkte informatie over de wijze waarop externe stakeholders de informatiesystemen beoordelen waarmee zij te maken krijgen. Wij hebben in de stukken slechts de bovenvermelde documentatie aangetroffen.

Door de algemene afwezigheid van klanttevredenheidsonderzoeken, uitgevoerd in opdracht van de divisies zelf (met Vakbekwaamheid als goede uitzondering), biedt ook deze informatiebron geen soelaas voor duidelijke conclusies. Over het gebruik van TOP/internet bestond in 2009 een zeer matige tevredenheid. De website en speciaal het onderdeel “mijn.cbr.nl” komt er aanmerkelijk beter vanaf.

Twynstra Gudde

## **Bijlagen**

## Toelichting op de belangrijkste informatiesystemen

### *Toelichting op systemen voor Rijvaardigheid*

- Dyktion: dit is de verzamelnaam van de systemen RIT, VTM en TEC. Het is tevens het systeem dat de communicatie tussen de overige systemen regelt door middel van adapters en services oplossingen.
- RIT: de toepassing waarmee CBR-medewerkers capaciteit kunnen reserveren en matchen met een aanvraag, overzichten kunnen oproepen van lopende kandidaatgegevens, opleidergegevens, aanvragen, resultaten, gekochte capaciteit.
- TOP: de toepassing waarmee opleiders via het internet examencapaciteit kunnen inkopen, examenaanvragen indienen en reserveren. Daarnaast vervaardigt dit systeem voor de opleiders overzichten van lopende aanvragen, resultaten, gekochte capaciteit en financiën. Het systeem TOP/internet is er begin 2009 de oorzaak van geweest dat de invoering van de reserveringsaanpak conform convenant in drie fasen is opgesplitst.
- VTM: het systeem om examenresultaten op te voeren, te accepteren en eventueel te muteren. Het staat in relatie met het medische systeem voor kandidaten die een medische indicatie hebben.
- PPE: het systeem waarmee examinatoren via een blackberry of 'pda' (de zakcomputer ter grote van een flinke mobiele telefoon) hun examenresultaten direct na afloop van het examen online kunnen doorgeven. Op de pda verschijnen de resultaten van het voorafgaande theorie-examen en van de medisch gegevens van de kandidaat op basis van de eerder door hem ingediende Eigen Verklaring.
- DIDIVER: het systeem dat de managementinformatie van verschillende systemen beschikbaar stelt (met uitzondering van MOVE).
- OEPS/ERS: Het huidige planningssysteem. Ten tijde van deze rapportage stond het op de planning om dit systeem per 1 oktober te vervangen door RPS, het nieuwe planningssysteem.
- WSAPI: dat via het web een koppeling maakt met het TOP-systeem, zodat opleiders met eigen softwarepakketten reserveringen kunnen regelen. De beschikbare webservices zijn een subset van de beschikbare functionaliteit in TOP en zijn met name interessant voor bulkmutaties (zoals indienen van aanvragen en vullen van examencapaciteit). Niet alle functionaliteit van TOP wordt/zal worden ondersteund. Zo is het kopen van examencapaciteit niet mogelijk en ook het annuleren van een aanvraag kan alleen via TOP.

### *Toelichting op systemen specifiek voor Afname Theorie*

- TEC: Dit is het systeem voor de theorielocaties (onderdeel van Dyktion). TEC is geen examenafnamesysteem. Het systeem faciliteert de medewerkers op de examenlocaties bij de controle van de examenkandidaten (presentielijst, historie – ten behoeve van fraudepreventie, betalingsstatus) en zorgt voor het aanmaken van een presentiebestand dat wordt aangeleverd aan het examenafnamesysteem (Emmia/Marbel).
- Emmia/Marbel: Het examenafnamesysteem Marbel leest het bestand vanuit het systeem TEC in en koppelt de antwoorden/uitslagen van het Emmia-systeem (het 'antwoordenkastjessysteem'), zodat er een resultaat kan worden aangemaakt dat verwerkt kan worden in VTM, het systeem om examenresultaten op te voeren, te accepteren en eventueel te muteren. Emmia/Marbel draait met een verouderde technologie (oudere Windows-versie zonder netwerktechnologie die de locaties verbindt), lokaal op de 31 locaties waar theorie-examens worden afgenomen. NEXT is de over twee jaar geplande vervanging voor dit systeem. NB: NEXT is al eerder in 2008 opgestart, maar medio 2009 weer stopgezet wegens bezuinigingsmaatregelen.
- BBDV: Het theorie-examenreserveringssysteem voor de kandidaten. Na aanmelding kan door een particulier met BSN en geboortedatum als controlemiddel een theorie-examen (van rijvaardigheid) worden gereserveerd en betaald met iDeal. Hij kan dan ook inzien op welke termijn dat kan gebeuren. De reserveringstermijnen van Afnamen Theorie zijn dus online in te zien. NB: de reserveringstermijnen liggen ver beneden de gestelde norm van vier weken.
- het inplannen van de examencapaciteit gebeurt (deels) op basis van een Excel-toepassing.

### *Toelichting op systemen specifiek voor Rijgeschiktheid*

- SCOOP: het systeem dat de medewerkers van het proces Medisch ondersteunt bij het uitvoeren van de workflow
- MOVE: het systeem dat de medewerkers van het proces Vorderingen ondersteunt bij het uitvoeren van de workflow.
- Crystal Reports: het systeem dat de managementinformatie van MOVE beschikbaar stelt.

### *Toelichting op systemen specifiek voor Vakbekwaamheid*

- EVL-Base is het systeem voor het samenstellen van examenvragen voor CCV-theorie-examens.
- LEX is het systeem voor het indienen van luchtvaartexamens alsook het reserveren en verwerken van deze examens (een systeem zonder koppeling met andere systemen).
- ATAC is het systeem van CCV dat gebruikt wordt voor het afgeven van 'vergunningen' aan opleiders voor het afnemen van nascholingsproducten alsook het plannen van toezichthouders voor deze nascholingsmomenten (deze worden door de opleider zelf ingepland via het systeem TOP).

### *Toelichting op systemen specifiek voor klanten en externe stakeholders*

- TOP/internet: de toepassing waarmee opleiders via het internet examen capaciteit kunnen inkopen, examenaanvragen indienen en reserveren.
- daarnaast vervaardigt dit systeem voor de opleiders overzichten van lopende aanvragen, overzichten van resultaten, overzichten van ingekochte capaciteit en financiële overzichten
- het WSAPI-systeem moet in dit kader genoemd worden. Dit systeem biedt met webservices aan op basis van XML en zorgt zo voor de technische koppeling met het TOP-systeem, zodat opleiders met eigen softwarepakketten reserveringen kunnen regelen
- [www.cbr.nl](http://www.cbr.nl): de website van het CBR. Het systeem om de buitenwereld te informeren over alle activiteiten van het CBR
  - . 'mijnCBR.nl': een website voor kandidaten waarin zij de machtigingen kunnen afgeven aan de opleiders voor het indienen van een B-examenvraag
  - . [mijn.examenhuis.nl](http://mijn.examenhuis.nl) is een website voor CCV-kandidaten waarin zij hun examenresultaten en diploma's kunnen bekijken
- BBDV: het theorie-examenreserveringssysteem voor de kandidaten. Wat behandeld is in het hoofdstuk Afname Theorie.



## Geraadpleegde documenten

De onderstaande documenten hebben wij gebruikt bij het tot stand komen van deze rapportage:

- het rapport 'Strategie in Uitvoering' d.d. 3 november 2008, als basis voor de reorganisatie
- bijlage 'Veranderen, verankeren en verbeteren. Reorganisatie van het CBR ; van regio's/divisies naar processen' van 17 juni 2010 van bureau Ronald Berger
- de informatiemap ons ter beschikking gesteld door de afdeling ICT met daarin:
  - . het jaarplan 2010 van de afdeling;
  - . de Toekomstvisie ICT
  - . rapport Informatiebeveiliging november 2009 en informatiebeveiligingsbeleid
  - . ICT-projectenoverzicht per juni 2010
  - . rapportage RPS-project per augustus 2010
  - . projectbureau ICT Introductie, juli 2010
  - . realisatie ICT-projectbureau, mei 2009
  - . ICT Iteratieve project aanpak
  - . CBR ICT-afdeling transformatie, juni 2010
  - . overzichten van de technische infrastructuur architectuur, de huidige applicatie architectuur en de gewenste applicatiearchitectuur
  - . handleidingen en toelichtingen op de ICT-systemen, PPE, Dyktion/VTM, Topinternet, Dyktion/RIT
  - . de relatie tussen applicaties en hoofdprocessen
  - . performance assessment op het SCOOP-systeem door Accenture d.d. 26 mei 2009
  - . door de afdeling ICT gebruikte standaards en richtlijnen
  - . proces- en procedurebeschrijvingen van de processen: Maken functioneel ontwerp, Incidentbeheer, Probleembeheer, Change management;
  - . de SLA tussen de afdeling ICT en het CBR
- de informatiemap die ons ter beschikking is gesteld door de divisie CCV met daarin:
  - . de PIT-verslagen van Vakbekwaamheid
  - . procesbeschrijvingen, met het ISO-certificaat, het kwaliteitshandboek, procesflows en procedurebeschrijvingen, werkinstructies
  - . KPI's en KPI-rapportages, met de jaarplannen 2009 en 2010, de evaluatie van het jaarplan 2009 en een recente versie van de managementrapportage
  - . matrices met relaties tussen organisatorische onderdelen versus processen en hoofdprocessen versus ICT-systemen
  - . klanttevredenheidonderzoeken 2005 en 2010

## Twynstra Gudde

- de evaluaties van de aanpak van het reserveringssysteem fase 1 en fase 2, augustus 2009
- de interviewverslagen met de medewerkers van de divisie Rijgeschiktheid;
- de interviewverslagen met de medewerkers van de divisie Rijvaardigheid, inclusief de toelichting op de aanpak van de verlofregeling van de examinatoren
- het interviewverslag met de heer Fluit van de politie
- de interviewverslagen met de managers van de divisies
- de interviewverslagen met de heer Smith van de ANWB
- de interviewverslagen met vertegenwoordigers van VRP en BOVAG;
- de verslagen van het PIT Rijvaardigheid en Theorie
- de verslagen van het PIT Medisch (met daarin o.a. de “Evaluatie van het Medisch” proces d.d. 10 december 2009)
- de verslagen van het PIT Vorderingen (waarin ook het deelproces Bezwaar en Beroep is meegenomen)
- jaarverslag CBR 2008
- jaarverslag CBR 2009
- rapportcijfers eindejaarverwachting per 30 juni 2010
- de verslagen van het PIT Vakbekwaamheid
- performance assessment op het SCOOP-systeem door Accenture, mei 2009;
- interne auditrapportages van de IAD:
  - . de interne auditrapportage op het Vorderingenproces en het systeem MOVE
  - . de interne auditrapportage op het project NPS
  - . de follow-uprapportage status per april 2010
- ROCA-enquête in opdracht van de BOVAG, gehouden in juni 2009
- diverse klanttevredenheidonderzoeken van regio’s van Afname Theorie
- diverse werkinstructies/handleidingen met betrekking tot de systemen van Afnamen Theorie
- het concept managementdashboard van Rijvaardigheid, versie maand 4, 2010
- de procesflow van het Rijvaardigheidsproces en “in control sheet” opgesteld door Ernst & Young, oktober 2009
- documentatie ons ter beschikking gesteld door de OR aangaande:
  - . mailwisseling met de directie met betrekking tot Ernst & Young-rapport Vorderingen
  - . gegevens over de aanpak van het door Ernst & Young in 2009 uitgevoerde onderzoek
  - . interne memo van de directie aan het management van het proces Vorderingen met betrekking tot de “gevolgde werkwijze en conclusie geannuleerde dossiers”
  - . artikel Telegraaf “Drankrijders vaak vrijuit”
  - . mailwisseling van OR en directie met de leden van de Tweede Kamer d.d. februari 2010

## Twynstra Gudde

- . mailwisselingen tussen directie, OR en advocaat van de OR met betrekking tot de cijfers binnengekomen en afgehandelde medische dossiers en geschiktheidverklaringen, maart 2010
- . mailwisselingen tussen medewerkers van de divisie Medisch over de problemen bij het scannen van de Eigen Verklaringen, de consequenties van de reorganisatie van de werkzaamheden op het kantoor Eindhoven en de problemen met het pakket SCOOP
- . de kwartaalrapportages Vorderingenprocedure vierde kwartaal 2009 en eerste kwartaal 2010 aan de minister van Verkeer en Waterstaat.
- . Fact sheet prestaties CBR t/m week 13 2010 van het ministerie van Infrastructuur en Milieu voor de Tweede Kamer.

## Interviews

- 4 juli: kick-off met Diane Schippers, manager Vorderingen, Jan Molthof, manager Rijvaardigheid en Jaqueline Mathey, manager Vakbekwaamheid
- 20 juli: kick-off kwaliteit en interview met Sandra Camonier, manager Medisch
- 26 juli: interview over Rijvaardigheid Jan Molhof, Diana Schippers, Marc Tjalling (Planning en Proces), manager planning en proces;
- 20 augustus: kick-off kwaliteit met Eveline van Pernis, manager Bezwaar en Beroep
- 20 augustus: kick-off met Hans Leliveld, manager ICT
- 2 september: Kick-off en interview met Wim Middelaar, manager Rijgeschiktheid
- 20 september: telefonisch interview met Sandra Camonier, manager Medisch
- 22 september 2010: gesprek met de leden van de OR, onder leiding van Cees Lange
- 23 september 2010: interview met de manager van de afdeling ICT, Hans Leliveld
- 23 september 2010: interview met de manager Afname Theorie, Frank Eggermont
- 27 september: interview met Jaqueline Mathey, manager Vakbekwaamheid
- daarnaast is gebruikgemaakt van de interviews afgenomen door de collega's van het deelonderzoek Cultuur en governance met:
  - . de heren van Swam, van Summeren, Bastiaansen en Keijbeck van de Bovag en de VRB op 28 mei
  - . de heer Smith van de ANWB op 14 juli
  - . de heer Fluit van de politie op 28 juli
  - . de medewerkers van Rijgeschiktheid (medewerkers van Medisch en Vorderingen) op 5 augustus
  - . de medewerkers van Rijvaardigheid (examenmanagers, planners, examinatoren) op 16, 17 en 19 augustus.

## Beknopte beschrijving van de activiteiten van de hoofdprocessen

### Het hoofdproces Rijvaardigheid

- opstellen capaciteitsplannen op basis van de prognose over de verwachte marktvrage
- examencapaciteit per examenplaats inplannen en vrijgeven; controle houden op voldoende capaciteit
- examencapaciteit reserveren door kandidaat of rijsschool met behulp van aanvraagformulier en via medewerker CBR definitief maken
- reserveren van examencapaciteit via TOP direct door de rijsscholen zelf en definitief maken
- verwerken examenaanvraag
- praktijkexamen afnemen, registreren via PDA en positieve uitslag doorgeven aan RDW
- verwerken handmatige correctie (of geheel handmatig opvoeren) op examenuitslagen
- verzorgen van vakinhoudelijke opleidingen en praktijkbegeleiding
- ontwikkelen en beheren examenproducten (productmanagement).

### Het hoofdproces Afname Theorie

- reserveren theorie-examen:
  - . aanmelden door rijsschool van kandidaat via TOP
  - . kandidaat meldt zichzelf aan en verricht betaling
  - . ingeven burgerservicenummer en ophalen kandidaatgegevens;
- afnemen examen en controle op juiste mens aan juiste tafel:
  - . per vraag controle OK/niet OK
  - . eindcontrole aan einde examen
- doorzetten gegevens naar centrale systeem
- akkoord geven voor toelating tot praktijkexamen.

### Het Hoofdproces Rijgeschiktheid

- *het proces Medisch*
  - . registreren Eigen Verklaring:
    - \* ontvangen brief, scannen, aanvullen ontbrekende gegevens, uitvoer controles
  - . aanmaken setje en nummer
  - . afhandelen controles en toevoegen medisch dossier;
  - . beoordelen door schil 1:
    - \* automatische beoordeling, handmatige controle en beoordeling
  - . beoordelen door schil 2:
    - \* beoordelen correspondentie en verwijzen naar interne of externe specialist, beslissen

## Twynstra Gudde

- . beoordelen door schil 3:
    - \* beoordelen correspondentie en verwijzen naar interne of externe specialist, beslissen
  - . tekstverwerking
  - . beoordeling door:
    - \* interne specialist: inplannen/houden en afhandelen rijtest of extern specialist
  - . scannen correspondentie.
- *het proces Vorderingen*
- . deelproces mededeling tot besluit:
    - \* ontvangen en invoering mededeling en toetsen aan standaardcriteria
    - \* beoordeling mededeling team Medisch
    - \* beoordeling en motiveren door team Juridisch
    - \* voorbereiden en verzenden besluit
  - . deelproces afronden EMA (LEMA,EMG):
    - \* controleren betaling en inplannen
    - \* monitoren oproeptermijnen
    - \* deelnemen aan EMA-cursus
    - \* beoordelen afloopbericht
  - . deelproces afronden onderzoek naar alcohol en drugs:
    - \* inplannen en verzenden oproep
    - \* monitoren oproeptermijnen
    - \* afronden onderzoek/rapportage door arts
    - \* beoordelen voorlopige besluiten
    - \* afronden definitief besluit.
  - . deelproces afronden onderzoek rijvaardigheid:
    - \* inplannen en verwerken/verzenden oproep
    - \* monitoren oproeptermijnen
    - \* afronden onderzoek/rapportage door BNOR
    - \* beoordelen voorlopige besluiten
    - \* afronden definitief besluit.
- *het proces Bezwaar en Beroep*
- . deelproces nemen besluit op bezwaar:
    - \* ontvangen en beoordelen validiteit op bezwaar
    - \* voorleggen en controleren keuze hoorzitting
    - \* inplannen en houden van hoorzitting
    - \* besluiten op bezwaar na hoorzitting.

### **Het hoofdproces Vakbekwaamheid (CCV)**

- deelproces ontwikkelen nieuw examen/doorvoeren grote wijzigingen in bestaand examen:
  - . beoordelen aanvraag
  - . accorderen aanvraag
  - . bepalen verantwoordelijk (senior) productmanager

## Twynstra Gudde

- . opstellen conceptprojectplan
- . organiseren kick-offbijeenkomst
- . accorderen projectplan
- . opstellen plan van aanpak
- . ondertekenen plan van aanpak
- . rapporteren aan MT
- . terugkoppelen aan deelnemers kick-offbijeenkomst
- . benoemen college van deskundigen
- . accorderen eindtermen
- . accorderen toetsplan/toetsmatrijs
- . selecteren examenpersoneel, ontwikkelen documenten;
- . informeren intern/extern
- . uitvoeren pilotprogramma
- onderhouden examens (NB: in verband met het bekend worden van de opgaven zijn er meerdere versies en moeten die verschillende versies met vragen regelmatig worden ververs; daarnaast kunnen er nieuwe eindtermen voor het examen van toepassing zijn):
  - . opstellen jaarplannen
  - . accorderen examenopgaven
  - . samenstellen examen(versie)
  - . controleren (definitieve) examenversie
  - . aanleveren examenversie aan afname
  - . uitvoeren analyse
  - . beheren vragenbank
  - . evalueren jaarplan.
- afnemen examens via Base:
  - . aanvragen examen
  - . samenstellen examencommissie
  - . uitnodigen kandidaten
  - . versturen examenpakket
  - . afnemen examen
  - . ontvangen examenpakket
  - . uitvoeren correctie open vragen
  - . verwerken resultaten
  - . verzenden certificaten
  - . archiveren documenten
- organiseren examens:
  - . invoeren openingsdata (examendata voorstellen)
  - . beoordelen doorlooptijden en bezettingspercentage
  - . invoeren examenvragen
  - . controleren ingevoerde examenvragen
  - . reserveren examenaanvragen
  - . verzenden voorlopige en definitieve oproepbrief
  - . uitnodigen examenpersoneel
  - . koppelen examinatoren
  - . verzenden examenpakket

## Twynstra Gудde

- . afnemen examen
- . controleren examenpakketten
- . uitvoeren correctie open vragen
- . verwerken examenresultaten
- . verzenden diploma's/certificaten
- organiseren examens binnenvaart:
  - . opstellen planning
  - . verstrekken aanmeldingsformulieren (dus niet digitaal)
  - . verwerken aanmeldingsformulieren (in RIT)
  - . versturen verzoek tot betaling
  - . uitnodigen examinatoren mondeling examen
  - . versturen oproepbrieven
  - . aanmaken examenverslag (leesrooster) en uitslagformulieren
  - . (samenstellen en) versturen examenpakket
  - . houden examen (staat niet vermeld als activiteit)
  - . controleren examenpakketten
  - . uitvoeren correctie open vragen
  - . verwerken examenresultaten (na correcties)
  - . versturen diploma's
- uitgeven vaardocumenten:
  - . verstrekken aanvraagformulier (medische keuring vereist)
  - . invoeren aanvraag in ICT-systeem
  - . verwerken betaling en (leges)kosten
  - . aanvragen vaardocument
  - . archiveren aanvraag
  - . controleren volgnummers
- afgeven duplicaten.



## Toelichting op het CMM-model

CMM staat voor het Capability Maturity Model. Het is een norm voor de volwassenheid van ICT-processen, waaronder het projectmatig ontwikkelen van software en hardware, en beheer en onderhoud (inclusief het changemanagement proces voor het gecontroleerd aanbrengen van wijzigingen op hardware en software). Het model wordt beheerd door het Software Engineering Institute (onderdeel van de Carnegie Mellon University). Het model kent vijf volwassenheidsniveaus zijnde:

- *Initial*: gekenmerkt door dat er ad hoc wordt gewerkt, ieder volgens zijn eigen methoden en maatstaven, niet planmatig.
- *Repeatable*: waarbij het proces planmatig wordt uitgevoerd, er zijn procedures, verantwoordelijkheden zijn belegd.
- *Defined*: het proces (dat past op 90 procent van alle gevallen) is eenduidig gedefinieerd en gestandaardiseerd, organisatiebreed ingevoerd, mogelijkheden voor verbetering worden voortdurend gezien en doorgevoerd.
- *Quantitatively managed*: de organisatie is in staat om de performance (kwantitatieve performance indicatoren) van het proces te meten en succesvol in te grijpen.
- *Optimized*: het optimaliseringsproces is volledig ingebed in de procesvoering, optimaliseren is een integraal en continu proces.

Voor ieder deelproces van het projectmatig ontwikkelen en van het beheer en onderhoud heeft IT Service CMM expliciet gedefinieerde doelen. Om die doelen te halen, moet het proces belangrijke kenmerken of key practices (handelwijzen) vertonen:

- specifieke, over de aard van de activiteiten van het proces zelf
- generieke, over management commitment, resourcing en funding, meten en analyseren en over verifiëren.