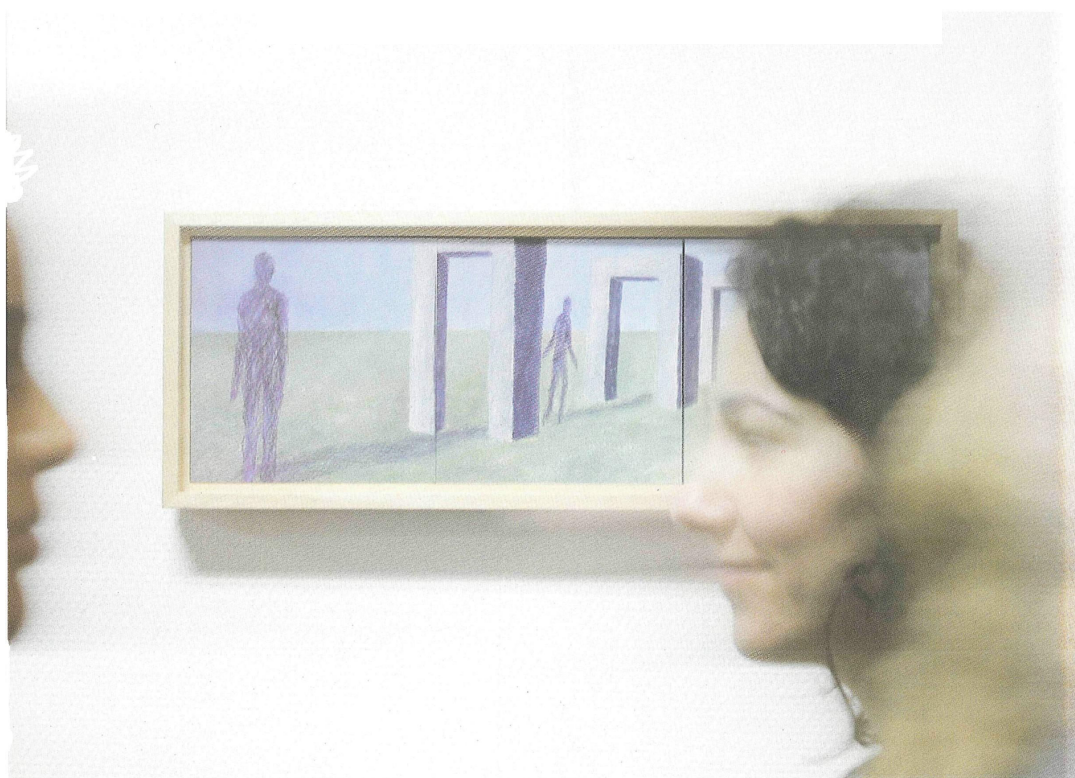




De Werkmaatschappij
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Review Rapport CBR



Gateway™ Review 0 – Strategie en bereik

Versie nummer: [Definitief 1.0](#)

Datum van oplevering aan SRO: [12 april 2013](#)

Overheidsorganisatie: Infrastructuur en Milieu

Gateway™ Review data: 8 tot en 11 april 2013

Achtergrond

Aanleiding en doeleinden van de Gateway™ Review

Het Centraal Bureau Rijvaardigheidbewijzen (CBR) is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) dat door de minister van Infrastructuur en Milieu belast is met een verkeersveiligheidsstaak: het beoordelen van de rijvaardigheid en medische geschiktheid van bestuurders, en de vakbekwaamheid van professionals in transport en logistiek.

In de jaren vóór 2010 waren er flinke problemen bij het CBR. De financiële situatie was zorgelijk, de arbeidsverhoudingen stonden onder druk en het functioneren was onvoldoende. Dit heeft in 2009 geleid tot het instellen van verscherpt toezicht vanuit IenM. Ook is de raad van toezicht vervangen en is in 2010 een nieuwe directie aangetreden.

In 2010 werd besloten een toekomstgericht onderzoek te laten uitvoeren n.a.v. het functioneren van het CBR. In januari 2011 zijn de resultaten naar de TK gestuurd. Uit het onderzoek kwam een zorgwekkend beeld naar voren. Dit is gedeeld met de directie van het CBR. Rond deze tijd heeft het CBR het Verbeterprogramma 2011-2014 opgesteld. De minister heeft in de brief van januari 2011 aan de TK aangegeven vertrouwen te hebben in de nieuwe directie en raad van toezicht en te hebben afgesproken dat het verbeterprogramma voortvarend ter hand zal worden genomen.

Er zijn destijds enkele voorwaarden geformuleerd waaraan het CBR moest voldoen om zelfstandig door te kunnen gaan:

1. Is er overeenstemming (op hoofdlijnen) over de versoering van de pensioenregeling, de aanpassing van de governance van de pensioenregeling en is er zicht op een nieuwe CAO?
2. Is er een nieuwe medezeggenschapsstructuur?
3. Zijn de prestaties van de taakuitvoering gelijk of verbeterd?
4. Zijn er geen nieuwe misstanden?
5. Zijn de statuten gewijzigd?

In de brief van de minister aan de TK van juli 2011 is aangegeven dat de directie en de raad van toezicht van het CBR de uitvoering van het Verbeterprogramma voortvarend ter hand hebben genomen; ze zetten alles op alles om van het CBR een (financieel) gezonde en goed presterende organisatie te maken. Er zit tempo in de veranderingen en op veel punten wordt daadwerkelijk vooruitgang geboekt. De pensioenproblematiek was echter nog niet opgelost; het onderdeel Rijgeschiktheid vroeg om nadere maatregelen. Omdat nog niet aan alle voorwaarden werd voldaan zouden de terugvalopties verder worden uitgewerkt. Met de brief van oktober 2011 is uiteindelijk aangegeven dat voldoende aanleiding bestond om het CBR te laten bestaan, echter omgevormd tot een publiekrechtelijke organisatie.

In 2011 en 2012 heeft het CBR hard gewerkt aan het Verbeterprogramma 2011 – 2014. Dit Verbeterprogramma moet leiden tot stabiele prestaties, een significante verbetering van de klanttevredenheid, een financieel gezonde organisatie met goede arbeidsverhoudingen, waar medewerkers weer met plezier en trots hun werk uitvoeren.

In oktober 2012 heeft de minister een voortgangsbrief naar de TK gestuurd waarin werd geconstateerd dat het CBR veel verbeteringen heeft doorgevoerd hoewel er nog steeds veel werk valt te verrichten om de beoogde professionalisering volledig door te voeren.

Gelet op de problemen in het verleden stond het CBR de afgelopen jaren onder verscherpt toezicht. Dit hield onder meer in dat elke 2 maanden overleg plaatsvond tussen de directie en de SG. Bij het verscherpte toezicht stonden de volgende punten centraal:

- prestaties
- financiële situatie
- klantbediening
- interne cultuur (bijv. ziekteverzuim, werknemerstevredenheid, contact met de OR)

Nu op deze punten de nodige voortgang is geboekt en wordt gewerkt aan verdere implementatie van projecten uit het Verbeterprogramma doet zich de vraag voor in hoeverre het regime van verscherpt toezicht moet worden gehandhaafd. De gateway review moet antwoord geven op de vraag of IenM er in redelijkheid op kan vertrouwen dat de ingezette verbeteringen worden voortgezet, wat aanleiding kan zijn voor een ander, lichter regime van toezicht.

Vraagstelling

Als onderdeel van de voorbereiding van een mogelijke politieke heroverweging ten aanzien van de mate van verscherpt toezicht van het CBR, wil de SG van I&M graag een Gateway Review hebben uitgevoerd.

Centrale vraag: kan IenM er redelijkerwijs op vertrouwen dat het CBR zich de komende paar jaar ontwikkelt tot een stabiele, professionele, publieke uitvoeringsorganisatie die presteert conform wettelijke voorschriften en afspraken met IenM?

Onderzoeksvragen:

1. Ligt de uitvoering van de verbeterprojecten, zoals grotendeels opgenomen in het Verbeterprogramma 2011-2014 en het strategisch plan 2013-2016, op schema en geeft de uitvoering vertrouwen dat de projecten binnen de looptijd worden uitgevoerd?
2. Is de governance zodanig ingericht en van een zodanige werking dat deze optimaal bijdraagt aan het functioneren van de organisatie?

Bij een OGC Gateway Review 0 kan een breed scala aan vraagstellingen en onderwerpen aan bod komen. Op basis van de fase waarin het programma zich bevindt en de vraagstelling van de opdrachtgever, is tijdens de voorbereiding van de OGC Gateway Review 0 door de opdrachtgever samen met het reviewteam bepaald wat de focus en de relevante aspecten voor deze OGC Gateway Review 0 zijn.

Bij het uitvoeren van een OGC Gateway Review 0 wordt een organisatie op hoofdlijnen doorgelicht. Hierbij worden zes hoofdaandachtsgebieden gehanteerd:

1. Beleid- en bedrijfscontext
2. Business en stakeholders
3. Beheer van de beoogde resultaten
4. Risicomanagement
5. Beoordeling van reeds geboekte resultaten
6. Gereedheid voor volgende fase, levering van de resultaten.

Appendix A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.

Uitvoering van de Gateway™ Review

Deze Gateway Review 0 op het programma Centraal Bureau Rijvaardigheidbewijzen is uitgevoerd van 8 tot 12 april 2013 te Den Haag en Rijswijk. De leden van het reviewteam zijn vermeld op de voorpagina.

Appendix B bevat de lijst van geïnterviewden.

Appendix C bevat de lijst van documenten die voor de review zijn bestudeerd.

Het reviewteam dankt de SRO voor de heldere opdracht, bureau Gateway en de organisaties van I&M en CBR voor de voortreffelijk logistiek en gastvrijheid. De openheid van alle geïnterviewden heeft veel bijgedragen aan overzicht, inzicht en begrip van de situatie en daarmee aan het reviewresultaat. Het reviewteam is in het bijzonder getroffen door het aanstekelijke enthousiasme van vrijwel alle geïnterviewde medewerkers van het CBR

Gateway Delivery Confidence Assessment (conclusies)

Delivery Confidence uitspraak R.O.G.-status: [Groen – Oranje -]¹

Het Review Team is, op basis van de bevindingen in de review van oordeel dat – mits aan enkele voorwaarden wordt voldaan – het verantwoord is het verscherpt toezicht op het CBR te beëindigen; Het Review Team is tevens van mening dat deze beëindiging een positieve bijdrage zal kunnen leveren aan de verdere verbeteringen binnen het CBR.

Samenvatting van Aanbevelingen

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen, die zijn geprioriteerd volgens onderstaande definities.

Ref. Nr.	Aanbeveling	
1.	Beëindig het regime van verscherpt toezicht, onder de voorwaarde dat de Raad van Toezicht, en meer in het bijzonder het audit committee, haar toezichhoudende rol eigenstandig richt op de majeure risicopunten binnen het CBR, te weten de divisie Rijgeschiktheid en de ICT-activiteiten. Continuïteit van de transparantie in de driehoek directie, Raad van Toezicht en eigenaar is hierbij essentieel.	Essentieel
2.	Richt binnen het CBR een stevige structurele voorziening op het gebied van uitvoeringsbeleid in, teneinde als zelfbewuste publieke dienstverlener het debat met beleid en andere stakeholders op een hoger niveau te brengen.	Essentieel
3.	Ondersteun vanuit I&M een wijziging in verhoudingen: creëer voorzieningen die faciliteren dat niet een uitvoeringsorganisatie in problemen aan tafel zit, maar een zelfbewuste uitvoerder, die bijdraagt aan beleid.	Essentieel
4.	Zoek als CBR aansluiting bij de andere publieke dienstverleners, waarbij toetreding tot de Manifestgroep in de rede lijkt te liggen.	Aanbevolen
5.	Stel een in- en externe communicatie- en woordvoeringsstrategie op die ziet op de riskante hardnekkigheid in kritiek op (het verleden van) het CBR. Deze kritiek (in- en extern) kan een obstakel vormen bij de groei naar volwassenheid.	Aanbevolen

¹ Voor de betekenis van de “kleurcodes” wordt verwezen naar appendix A.

- | | | |
|----|--|-------------------|
| 6. | Houdt permanente aandacht voor de financiële situatie van het CBR, die weliswaar is gestabiliseerd, maar fragiel blijft. | Aanbevolen |
| 7. | Richt de CIO-functie (of rol) in. | Essentieel |

Kritiek (Doe onmiddellijk) – Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.

Essentieel (Doe binnenkort) – Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten dient het programma/project binnenkort actie te nemen.

[N.B. Het review team dient zo mogelijk de essentiële aanbevelingen te relateren aan projectmijlpalen, bepaalde besluiten en/of een bepaald punt of periode in de tijd bijvoorbeeld binnen drie maanden.]

Aanbevolen – Het programma/project kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.

[N.B. Het review team dient zo mogelijk deze aanbevelingen te relateren aan projectmijlpalen, bepaalde besluiten en/of een bepaald punt of periode in de tijd bijvoorbeeld binnen drie maanden.]

Bevindingen

Het Review Team heeft open en openhartige gesprekken kunnen voeren met tal van personen binnen I&M, het CBR en uit de relevante omgeving. Op basis daarvan heeft het Review Team zich een goed beeld kunnen vormen van de situatie binnen het CBR, en de perceptie daarvan bij verschillende stakeholders.

Wij zijn zeer positief over de trots voor de organisatie en haar publieke rol zoals wij die wij bij medewerkers en management hebben aangetroffen. In het algemeen wordt over de problemen binnen het CBR gesproken als "iets van enkele jaren geleden", en uit de gesprekken blijkt dat binnen en buiten het CBR veel draagvlak is voor de directie, het management en de Raad van Toezicht. Het Review Team is positief getroffen door de kwaliteit van personen die we aan tafel hebben gehad. Voor het CBR is de ingezette overgang van relatief veel interim-management naar eigen management een noodzakelijke randvoorwaarde voor het structureel binden van management en medewerkers.

De overgang van een gedecentraliseerde naar een procesgeoriënteerde organisatie lijkt goed verankerd.

Zowel binnen het CBR als bij stakeholders wordt positief gesproken over de resultaten, werkwijzen en volwassenheid bij de divisies CCV, Theorie en Rijvaardigheid. Er is trots bij de betrokkenen binnen het CBR, en de omgeving heeft vanzelfsprekende wensen over toekomstige ontwikkelingen, maar is nu fond zeer positief. Het feit "dat het wel eens sneeuwt in december" geeft het Review Team wel het beeld dat overgang van regelingen (zoals in dit geval mbt het motorrijexamen) in de voorbereiding door alle betrokken partijen wat "steviger" gedaan mag worden. Opvallend is dat stakeholders de indruk hebben dat het CBR de belangrijkste adviseur is van het ministerie als er beleid wordt gemaakt of gewijzigd. Goed samenspel tussen beleid en uitvoering is van groot belang voor een soepel draaiende beleidscyclus. Intensiteit, belang en agendering van uitvoeringstoetsen zijn aspecten die bij een zelfbewuste uitvoeringsorganisatie "steviger" en proactiever mogen worden opgepakt. Op dit moment wordt hiervoor telkens binnen het CBR aandacht en capaciteit vanuit lijnmanagement van de divisies ingeschakeld, terwijl deze toch primair een organisatieonderdeel te sturen hebben, met alle complexiteit een aandacht voor medewerkers van dien. In dat opzicht moet het CBR kwalitatief operationeel strategisch sterker worden.

(Zie in dat kader ook de aanbevelingen 2 en 3)

Er wordt breed en openhartig gesproken over zaken binnen het CBR die naar de toekomst nog specifieke aandacht nodig hebben. (Zie in dit kader aanbeveling 1.)

Hierbij gaat het als eerste om de divisie Rijgeschiktheid, zowel het 'vorderingen' als het 'medische' deel. Daar waar bij andere divisies de cyclus 'huis op orde- verbeteren van het bestaande - vernieuwen' reeds gevorderd is, is dat in dit geval absoluut nog niet het geval. Er is gestabiliseerd, maar er moet elke dag hard geknokt worden om de productie op een aanvaardbare manier te waarborgen. Pas nu ontstaat ruimte om aandacht te gaan besteden aan het fundamenteel herontwerpen van de werkprocessen in de keten van vorderingen en medisch, om de hoogstnoodzakelijke efficiency te kunnen bereiken.

Samenspel met externe partners over praktische oplossingen voor ergernissen wordt door CBR gezocht, maar kan nog wat structureler worden opgepakt. Het is essentieel dat de dialoog over verbeteringen/oplossingen met Beleid aan beide kanten (zowel IenM als externe partners) geëmancipeerd en robuust gevoerd wordt. (Zie in dat kader ook de aanbevelingen 2 en 3.)

Naast de divisie Rijgeschiktheid verdient het onderwerp ICT bijzondere aandacht de komende periode. De legacy systemen zijn nauwelijks verantwoord onderhoudbaar en zijn sterk vervlochten, wat tot complexiteit in wijzigingen en testen leidt. Vervanging is dan ook dringend aan de orde. Tegelijkertijd is deze vervanging uitsluitend nuttig in het kader van een heroriëntatie op de processen die uitgevoerd worden. Een noodzakelijk verbeterpunt is de besturing van de ICT-vraagstukken. De relatie tussen de Enterprise Architectuur, Informatiemanagement, het Projectenbureau, de ICT-afdeling en functioneel beheer is niet overal (en bij iedereen) even helder. Het belang van ICT voor het CBR is erg groot en permanente en eenduidige aandacht in het KMT is noodzakelijk. Het inrichten van de CIO-functie (of- rol) met aanwezigheid in het KMT is aanbevelenswaardig. (aanbeveling 7).

Aansluiting op ervaringen en voorzieningen bij Manifestpartijen en Rijksoverheid is tevens behulpzaam (aanbeveling 4).

Overige aandachtspunten

Naast de divisie Rijgeschiktheid en de ICT ontwikkelingen zijn er enkele onderwerpen van mindere orde, waar desondanks specifieke aandacht aanbevolen is.

De omschrijvingen die geïnterviewden hebben gegeven van de financiële situatie heeft het Review Team het beeld gegeven van: "sterk verbeterd, maar fragiel". Het weerstandsvermogen van het CBR lijkt zich absoluut nog niet op het uiteindelijk gewenste niveau te bevinden, en dit zal de komende periode specifieke aandacht van directie, Raad van Toezicht en eigenaar vragen. (zie aanbeveling 4).

Tenslotte heeft het Review Team een enkele waarneming van een riskante hardnekkigheid in kritiek (in- en extern) op (het verleden van) het CBR, die een obstakel zou kunnen gaan vormen bij de groei naar volwassenheid. Het is voor het Review Team ondoenlijk gebleken in de korte tijd een voldoende helder beeld te kunnen vormen over feiten cq meningen, over de intensiteit of omvang van deze kritiek en de vraag hoe hiermee omgegaan zou kunnen worden. Voortdurende aandacht voor dit signaal verdient aanbeveling. (zie aanbeveling 5).

De voorzitter van de OR heeft de commissie in het bezit gesteld van een aantal documenten. Deze documenten bevatten brieven en notities, waarvan de inhoud zich richt op opvattingen vanuit de OR met betrekking tot kwesties, die zich hebben voorgedaan in de relatie tussen OR en Bestuurder, meestal in de periode voor 2011. De commissie heeft van de inhoud kennis genomen. De documenten bevatten voor het overige geen feiten, waarvan de commissie niet reeds kennis droeg of die voor de vraagstelling relevant waren. De documenten zijn dan ook niet aan de stukken toegevoegd.

Bij een aantal gesprekken is het Review Team tot de conclusie gekomen, dat kennis en ervaring van andere publieke dienstverleners nuttig kan zijn om als CBR alternatieven te zien en te wegen en keuzes robuuster te kunnen maken. In dat verband zou het toetreden tot de Manifestgroep directie, management en desgewenst medewerkers makkelijk toegang kunnen geven tot ervaringen van andere uitvoeringsorganisaties.

Voorbeelden zijn bv. ervaringen met het implementeren van een Enterprise service bus in de ICT-legacy, de Manifestbrede "anti-fraudebox" en de manieren waarop medische keuringen bij oa IND en UWV vormgegeven worden. (zie aanbeveling 4). Ook bij de Rijksoverheid kunnen nuttige kaders en voorzieningen worden gevonden (bijv. rekencentra).

Tenslotte.

Het Reviewteam is van mening dat er reden is het verscherpt toezicht op te heffen en te komen tot de normale ZBO toezichtsverhoudingen bij het CBR. Er is alle aandacht bij directie en management om een volwassen en robuuste uitvoeringsorganisatie neer te zetten en minder incidentgedreven te werken. De Raad van Toezicht is zich van haar rol en verantwoordelijkheid zeer bewust.

Er is de afgelopen jaren binnen het CBR veel bereikt, maar er is ook nog het nodige verbeterwerk te verzetten.

Het CBR is een organisatie die zichtbaar is in de samenleving als publieke dienstverlener. In grote uitvoeringsorganisaties gaan zaken soms fout. Dat zal ook komende tijd bij het CBR nog gaan gebeuren.

Verwacht mag worden dat het CBR met de reeds ingeslagen koers en de stappen die nog gezet gaan worden een transparant werkende organisatie zal zijn met voldoende weerbaarheid.

APPENDIX A Doelen Gateway™ Review 0: Strategie en bereik

Tijdens de OGC Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige OGC Gateway Reviews is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de OGC Gateway Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. In dit type Gateway kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma's en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?

De R.O.G-status van de Delivery Confidence uitspraak dient de volgende definities te gebruiken.

R.O.G

Criteria



Een geslaagde implementatie van het programma/project (binnen de tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.



Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.

2



Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of deadline niet te worden overschreden.



Een geslaagde implementatie van het programma/project is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.



Een geslaagde implementatie van het programma/project lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de

project/programmadefinitie,
tijdsplanning, begroting of te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma/project te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

APPENDIX B Geïnterviewden

APPENDIX C - Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de review zijn geraadpleegd.

Kamerbrieven	
	Diverse Kamerbrieven 2010 - 2011
	incl. Bijlage Kamerbrieven
	Kamerbrief 3 december 2012 inz. rapport Integis
	Brief van januari 2013 over klachtenloket CBR
	Brief wachttijden januari 2013
Interne rapportages	
	Diverse Managementrapportage
	Diverse Klachtenrapportages
	Diverse Rapportages klachtencommissie
Overleggen IenM-CBR	
	Geannoteerde agenda overleg SG met CBR 20 februari
	Geannoteerde agenda overleg SG-CBR 18 april 2012
	Geannoteerde agenda overleg SG-CBR 19 juni 2012
	Gesprek M-SG 29 augustus 2012: uitgangspunten tarieven 2013
	Geannoteerde agenda overleg SG-CBR 13 september 2012
	Geannoteerde agenda overleg SG-CBR 15 november 2012
Programma's	
	Verbeterprogramma 2011-2014
	Projectplan Rijgeschiktheid op orde 22 maart 2011
	Strategisch plan 2013-2016
Wetten en andere regels	
	Kaderwet zbo's (leeswijzer)
	Aanpassingswet zbo's IenM aan de Kaderwet zbo's
	Aanpassingswet zbo's IenM aan de Kaderwet zbo's: memorie van toelichting
	Algemene toezichtvisie: verantwoorde uitvoering
	Regeling sturing van en toezicht op het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen
	Beleidsregels sturing van en toezicht op het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen
	Reglement Gebruikersraad CBR (concept 20 december 2012)
Externe onderzoeken	
	Rebel: evaluatie reserveringssystematiek
	Twijnstra Gudde Deelrapport A: Cultuur en governance
	Twijnstra Gudde Deelrapport B1: Financiën
	Twijnstra Gudde Deelrapport B2: Pensioenen
	Twijnstra Gudde Deelrapport C: Kwaliteit van de taakuitvoering en informatievoorziening bij het CBR
	Twijnstra Gudde Definitief eindrapport onderzoek CBR Integrale eindrapportage AEF onderzoeken rijvaardigheid en geschiktheid 17 april 2012
	Integis: aanbiedingsbrief aan TK
	Integis: rapport en brief begeleidingscommissie
	Integis: bijlagen
	Memo Sprenkels en Verschuren
	Deloitte: Conceptrapportage CBR kostprijsmodel en eigen vermogen
Overige documenten	
	Brief IenM aan CBR over Verbeterprogramma 21 februari 2011
	Verbeterprogramma: te realiseren resultaten per juni 2011

	Verbeterprogramma: te behalen resultaten per juni 2011, rapportage maart 2011
	Verbeterprogramma: te behalen resultaten per juni 2011, rapportage april 2011
	Verbeterprogramma: diverse voortgangsrapportage
	Prestaties april 2011
	KPI rapportage januari t/m mei 2011
	Prestaties juni 2011
	KPI rapportage januari t/m augustus 2011
	Medewerkersonderzoek mei 2011
	Klanttevredenheidsonderzoek 2011
	Brief Nationale ombudsman over klachten CBR 15 september 2011
	Nationale ombudsman Jaarbrief CBR 2011
	Brief CBR aan IenM over klachten 2 mei 2012
	Evaluatie door CBR van klachtenloket Nationale ombudsman
	Evaluatie klachtenloket door Nationale ombudsman
	Klachtenprotocol
	Klachtenfolder
	klachtenprocedure
	Status verbeterprogramma september 2012
	Stand van zaken Rijgeschiktheid september 2012
	Prettig contact met de overheid: inventarisatie augustus 2012
	Overzicht projecten augustus 2012
	Stand van zaken medisch proces januari 2013
	Conceptlijst KPI's
	Toelichting op KPI's
	Risicoanalyse CBR 17 februari 2013
	FMB 2013-2016
	Goedkeuringsbrief CBR FMB 2013-2016
	CBR jaarverslag 2011
	Klantreizen
	Diverse: CBRdoc februari 2011
	Verbetermails en CBRdoc januari 2012
	Verbetermail juni 2012
	Diverse Management Update 00 juli 2012
	CBR jaarverslag 2012
	Startdocument Projectenbureau(versie1 0(5-03-2013)
	Presentatie Roadmap
	Presentatie Governance
	Presentatie Enterprise Architecture
	Presentatie CBR Projectenbureau (07-03-2013)
	CBRReleasekalender(versie1 2)
	CBR ICT Strategisch Plan (ISP) 2011-2015 v1 1
	CBR ICT - Kostenanalyse 2012 Gartner v1 1 (2)
	Business proces management
	Basis principes EA
	6 2 Statusupdate Project Portfolio Board 25-01-2013
	6 1 Statusbeschrijvingen projecten _januari 2013_
	2 3 RASCI Matrix PPB _29-10-2012_