

Samen veilig vooruit

cbr

CBR 2026

# Strategische Koers

Datum: 25 april 2024



# Inhoudsopgave

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding                                                                     | 3  |
| 2. Onze externe en interne omgeving                                              | 5  |
| 2.1 De wereld om ons heen                                                        | 5  |
| 2.2 Ontwikkelingen binnen het CBR                                                | 7  |
| 3. Missie, visie en kerntaken                                                    | 10 |
| 3.1 Onze missie: Veilig thuiskomen                                               | 10 |
| 3.2 Onze visie op dienstverlening: een positionering als publieke dienstverlener | 10 |
| 3.3 Onze kerntaken: toetsen, monitoren en informeren                             | 11 |
| 4. Strategische prioriteiten                                                     | 13 |
| 4.1 Een strategische hoofdbeweging met drie pijlers                              | 13 |
| 4.1 Een strategische hoofdbeweging met drie pijlers                              | 14 |
| 4.1.1 Een verbeterde dienstverlening waarbij het klantbelang leidend is          | 14 |
| 4.1.2 Een bredere en sterkere rol op het terrein van verkeersveiligheid          | 15 |
| 4.2 Uitwerking pijlers in zes strategische thema's                               | 16 |
| 5. Strategische thema's                                                          | 17 |
| 5.1 Klant                                                                        | 17 |
| 5.2 Kwaliteit dienstverlening en processen                                       | 18 |
| 5.3 Vernieuwing en doorontwikkeling                                              | 19 |
| 5.3.1 Strategische vernieuwingsprojecten                                         | 20 |
| 5.3.2 Nieuwe producten en diensten                                               | 22 |
| 5.3.3 Fraudebeheersing                                                           | 22 |
| 5.4 Mens en Organisatie                                                          | 23 |
| 5.5 Informatievoorziening                                                        | 26 |
| 5.6 Huisvesting                                                                  | 30 |

# 1. Inleiding

Voor u ligt de Strategische Koers CBR 2026. Met deze koers beschrijven we hoe we het CBR de komende jaren verder willen ontwikkelen. Zowel voor wat betreft onze dienstverlening aan klanten, onze maatschappelijke bijdrage aan de verkeersveiligheid als de inrichting van de organisatie die daarvoor nodig is.

Het herijken van de strategische koers komt voort uit de behoefte de organisatie structureel te verbeteren en tegelijkertijd een duidelijke stip op de horizon te formuleren. Door de problematiek in de dienstverlening van de divisie Rijgeschiktheid is de afgelopen jaren veel (management) aandacht, ontwikkel- en verandercapaciteit en budget gestoken in het oplossen van deze problematiek. Het CBR stond letterlijk in de crisismodus, waardoor er nauwelijks tijd en ruimte was om over de toekomst na te denken en invulling te geven aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Sinds het najaar van 2020 is de dienstverlening van de divisie Rijgeschiktheid weer op orde en zijn de reactietermijnen weer binnen de afgesproken norm.

Deze mijlpaal markeerde ook het moment om een traject in te zetten om de organisatie duurzaam te versterken en daarmee de kans te verkleinen dat een dergelijke crisis zich in de toekomst nog zou kunnen voordoen. Na de zomer van 2020 is dan ook een strategietraject gestart om integraal te kijken hoe het CBR meer toekomstbestendig te maken, zowel als het gaat om de beleidsmatige richting (in afstemming met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat), de inrichting van de dienstverlening en de bedrijfsvoering.

De periode waarin deze koers tot stand kwam is een bijzondere. In de eerste plaats vanwege Corona en de impact daarvan op alle facetten van onze samenleving. Ook het CBR werd fors geraakt en zowel in 2020 als 2021 moesten we de dienstverlening stilleggen waardoor er in totaal bijna vijf maanden geen examens, toetsen, rijtesten en cursussen afgenomen werden. Voor het strategietraject betekende dit dat wederom de aandacht verlegd moest worden naar het oplossen van de acute uitdagingen die ontstonden bij het staken van de dienstverlening, de opstart na de lockdowns en het inhalen van de gemiste examenmomenten.

Het tweede onderwerp dat een grote betekenis heeft gehad tijdens het strategietraject is de politieke en maatschappelijke aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening van uitvoeringsorganisaties in de breedte. Deze discussie, zowel binnen onze organisatie als in onze buitenwereld, bevestigde ons in de gedachte dat we, nog meer dan nu het geval is, het klantperspectief (burgers, bedrijven en professionals) centraal moeten stellen bij de inrichting van onze dienstverlening en de omslag moeten gaan maken van uitvoerder naar publieke dienstverlener. Dat vormt ook de kern van onze strategie zoals we die in dit document hebben beschreven.

Het voorliggende document beschrijft de strategische koers die we inslaan. Het vormt de basis voor het meerjarenbeleidsplan 2022-2026. Met die koers zetten we een heldere richting uit en maken we concreet waar we mee aan de slag gaan. Tegelijkertijd is er een verdere vertaalslag en uitwerking nodig in concrete activiteiten en benodigde investeringen voor de komende vijf jaar.

In de navolgende hoofdstukken beschrijven we eerst de relevante externe en interne ontwikkelingen. Vervolgens besteden we aandacht aan onze missie, onze visie op de dienstverlening en onze kerntaken. In hoofdstuk vier komen de strategische prioriteiten aan bod. In dat hoofdstuk bespreken we de strategische hoofdbeweging, de strategische pijlers en de zes strategische thema's. In hoofdstuk vijf ten slotte beschrijven we de nadere invulling van de strategische thema's en maken we deze concreet voor de komende een tot drie jaar.

## 2. Onze externe en interne omgeving

Als uitvoeringsorganisatie staat het CBR midden in de samenleving. De ontwikkelingen in die samenleving zijn van groot belang. Deze bepalen in belangrijke mate hoe we als organisatie relevant blijven en vormen daarmee een belangrijk kader dat meespeelt bij de totstandkoming van de strategische koers. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste externe ontwikkelingen. Daarnaast besteden we ook aandacht aan de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie.

### 2.1 De wereld om ons heen

Sinds het voorjaar van 2020 staat de omgeving van het CBR vooral in het teken van Corona en de aanpak van de pandemie. Maar ondanks dat Corona veel aandacht opeist staat de wereld niet stil en zijn er in de omgeving van het CBR, zowel maatschappelijk, politiek als beleidsmatig, ontwikkelingen die impact hebben op het CBR.

#### **Sentiment ten aanzien van CBR laat opgaande lijn zien**

Met betrekking tot het sentiment ten aanzien van het CBR zien we voorzichtig herstel. Het oplossen van de problematiek bij de divisie Rijgeschiktheid speelt daarbij een belangrijke rol. Zagen we in 2019 en 2020 nog veelvuldig berichten in de media van lange wachttijden bij het CBR, sinds eind 2020 is dat verleden tijd en zien we zelfs ingestuurde brieven in media waarin mensen het CBR complimenteren met de snelle afhandeling. Ook het recent uitgevoerde reputatie-onderzoek laat zien dat we op de goede weg zijn en dat we over het algemeen een beoordeling voldoende tot ruim voldoende krijgen. Tegelijkertijd zijn er nog zeker tal van verbeteringen mogelijk en noodzakelijk. Zo blijven de langere reserveringstermijnen veroorzaakt door Corona bij de theorie- en praktijkexamens een zorgpunt. Ondanks dat de oorzaak buiten het CBR ligt, kunnen deze de beeldvorming en de tevredenheid over onze examendienstverlening negatief beïnvloeden. Het herstel is nog broos en het verder duurzaam op orde krijgen van de dienstverlening blijft dan ook een belangrijke voorwaarde voor de verdere verbetering van het publieke en politieke sentiment ten aanzien van het CBR.

#### **De uitvoering staat in de schijnwerpers**

Een belangrijk onderwerp in het politieke en maatschappelijke debat is de verbetering van de dienstverlening van uitvoeringsorganisaties in de breedte. Hier wordt op meerdere manieren aandacht aan besteed. Denk aan het traject 'Werk aan Uitvoering', de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties en de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Dit alles heeft geleid tot een overheidsbrede werkagenda voor de publieke dienstverlening met ruim 200 concrete acties om de dienstverlening van de overheid te verbeteren en ervoor te zorgen dat deze optimaal aansluit bij de behoeftes en verwachtingen van burgers en bedrijven, nu en in de toekomst. Het begrip 'menselijke maat' en het verbeteren van de informatievoorziening spelen daarbij een belangrijke rol.

### **ICT heeft rijksbrede aandacht**

Wat dit laatste betreft is overheidsbreed geconstateerd dat er sprake is van verouderde ICT. Willen we een overheid die dienstverlening biedt over de grenzen van domeinen en afzonderlijke organisaties heen, met kennis van zaken, vakmanschap en oog voor de menselijke maat dan zijn goede ICT-systemen en effectieve gegevensuitwisseling tussen de verschillende onderdelen van de overheid een belangrijke voorwaarde. Het kabinet stelt in haar reactie op de rapporten 'Werk aan Uitvoering' dat de uitvoeringsorganisaties in staat moeten worden gesteld hun ICT systemen op orde te brengen en te houden. Zeker ook met het oog op de groeiende dreiging van cybercriminaliteit.

### **Technologie biedt uitdagingen en kansen**

Ook technologische ontwikkelingen staan niet stil. Denk bijvoorbeeld aan ADAS (Advanced Driver Assistance systemen) waar steeds meer voertuigen over beschikken. Deze systemen helpen bij het veiliger maken van het vervoersmiddel, zoals parkeerassistentie en rijbaanassistentie. Tegelijkertijd stellen deze systemen andere eisen aan de bestuurders. Andere ontwikkelingen zijn zelfrijdende auto's, slimme wegen, de inzet van drones, maar ook de beschikbaarheid van steeds meer data. Hiermee verandert de aard van het verkeer en de rol van de verkeersdeelnemer. Tot slot zien we ook een demografische trend die impact heeft op het CBR. Vergrijzing leidt ertoe dat er meer ouderen deelnemen aan het verkeer. Toenemende gezondheid zorgt ervoor dat ouderen ook tot hogere leeftijd op de weg blijven. Zowel de populariteit van rijbewijzen als het in bezit hebben van een auto stijgt onder ouderen.

Al deze ontwikkelingen brengen zowel risico's als veel kansen met zich mee voor wat betreft de verkeersveiligheid. In het verlengde daarvan hebben deze ontwikkelingen invloed op de toekomstige rol en taakuitvoering van het CBR. Het CBR kiest er dan ook nadrukkelijk voor deze ontwikkelingen een plek te geven in de onderzoeks- en vernieuwingsagenda. Dan gaat het bijvoorbeeld om het examineren van zelfrijdende auto's, het gebruik van rijdata bij de beoordeling van de rijvaardigheid of het gebruik van bewegende beelden bij het onderdeel gevaarherkenning in de theorie-examens.

### **Strategisch Plan Verkeersveiligheid 2022-2025**

Daarnaast blijft het thema verkeersveiligheid brede maatschappelijke en politieke aandacht behouden. Nadat het aantal verkeersdoden vanaf 1973 geleidelijk is gedaald, liep dit getal tussen 2014 en 2018 weer op. Vanaf 2019 zien we weer een lichte daling met 661 verkeersdoden in 2019 en 610 verkeersdoden in 2020. Daarnaast zijn er jaarlijks ruim 20.000 ernstig gewonden in het verkeer. In 2000 lag dat getal nog rond de 15.000. De maatschappelijke kosten van verkeersongevallen zijn enorm en worden door SWOV geschat op 17 miljard per jaar (gegevens over het jaar 2018). In dat kader wordt beleidsmatig vanuit het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat stap voor stap verder invulling gegeven aan het Strategisch Plan Verkeersveiligheid 2030 (SPV2030). Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuw Landelijk Actieplan 2022-2025 (LAP) als

opvolging van het LAP 2019-2021. Het CBR wil ook graag in het nieuwe LAP een rol vervullen op de terreinen die haar uitvoering raken. Daarnaast blijft het LAP een belangrijk kader vormen voor de vernieuwingsagenda van het CBR.

### **Optimalisatie stelsel medische rijgeschiktheid**

Voor wat betreft het huidige keuringsstelsel voor de medische rijgeschiktheid zijn in 2021 stappen gezet. In 2020 heeft het CBR een eigen visie ontwikkeld op een toekomstig stelsel gebaseerd op haar eigen ervaringen vanuit de dagelijkse praktijk. Daarnaast heeft SWOV een rapport opgeleverd naar aanleiding van een breed onderzoek naar mogelijke alternatieven voor het huidige stelsel. Gedurende 2021 heeft op basis van de onderzoeksresultaten van SWOV en de visie van het CBR een door het departement georganiseerde maatschappelijke consultatie plaatsgevonden waarbij zowel experts als burgers (via een burgerpanel) zijn geconsulteerd over het huidige stelsel en de wensen ten aanzien van een alternatieve invulling. De resultaten hiervan moeten de input vormen voor eventuele optimalisaties van het stelsel. Bij het ontwikkelen van onze strategie was er nog geen duidelijkheid over de richting die het stelsel opgaat, maar het lijkt waarschijnlijk dat dit impact zal hebben op de toekomstige dienstverlening van de divisie Rijgeschiktheid.

### **Kwaliteitsverbetering rijscholenbranche**

Tot slot is een belangrijke ontwikkeling in 2021 de stappen die gezet zijn om de kwaliteit van de rijscholenbranche te verbeteren. Op 14 april bood Emile Roemer zijn advies aan over de kwaliteitsverbetering van de rijscholenbranche (Van rijles naar rijonderwijs) aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat. Het advies van Roemer volgde op een initiatief van de rijsschoolbranche (de alliantie Samen Sterk) die medio 2020 zelf een eindrapport uitbracht met voorstellen om de kwaliteit van de branche te verbeteren. Het CBR heeft zowel het initiatief van de branche als de opdracht aan Roemer van harte ondersteund. Al jarenlang constateert het CBR misstanden in de branche. Ondanks dat het merendeel van de rijsscholen zich inzet voor een goed product waarmee zij een bijdrage levert aan de verkeersveiligheid in Nederland, zijn er helaas ook uitwassen waarbij het verzorgen van een kwalitatief goede opleiding niet de eerste prioriteit heeft. Kandidaten die bij ons examen doen zijn hiervan de dupe. Het rapport Roemer biedt een integrale benadering met een groot aantal adviezen met een nauwe onderlinge samenhang. Het CBR ondersteunt het rapport en constateert dat het draagvlak voor deze adviezen breed en groot is en dat nu dan ook het moment is om door te pakken en serieus werk te maken van de adviezen. De omvang en de impact van de adviezen is groot. Voor kandidaten, voor rijsscholen, maar zeker ook voor het CBR. De komende jaren zal dat veel inzet en capaciteit vergen.

## **2.2 Ontwikkelingen binnen het CBR**

Zoals reeds genoemd heeft Corona veel impact op de dienstverlening van het CBR. In het voorjaar van 2020 moest de dienstverlening gestaakt worden. In de staart van 2020 moest de dienstverlening voor examens, toetsen, rijtesten en cursussen voor een tweede maal worden stilgelegd. Begin maart 2021 is voorzichtig weer gestart met de praktijkexamens. De theorie-examinering voor alle producten kon pas weer vanaf eind april. In totaal konden als gevolg van

de lockdowns in 2020 en 2021 ruim 700.000 examens, toetsen en rijtesten geen doorgang vinden. Daarnaast hebben de maatregelen veel impact op de bedrijfsvoering en de inrichting van de dienstverlening. Sinds het begin van de pandemie bestaat er een Taskforce Corona die veelvuldig bij elkaar komt. Deze is onder andere verantwoordelijk voor het inmiddels zeer uitvoerige hygiëneprotocol dat voortdurend wordt aangepast op basis van het op- en afschalen van kabinetsmaatregelen. Dit vergt ook veel inspanningen op het terrein van communicatie met kandidaten en opleiders. Tot slot hebben de lockdowns een forse impact op het financiële resultaat van het CBR. Hierover is steeds goed overleg gevoerd met het departement. Het CBR is het ministerie van IenW ook zeer erkentelijk voor de financiële bijdrage die zij heeft ontvangen ter compensatie van de gemaakte coronakosten.

In de aanloop naar de herstart van de dienstverlening na de tweede lockdown werd al duidelijk dat het voor een tweede maal stilleggen van de dienstverlening een grote uitdaging met zich mee zou brengen om de gemiste examenmomenten in te halen. Voor het ontwikkelen van een plan van aanpak is een Taskforce Examenafname in het leven geroepen. Het plan van aanpak is in maart aangeboden aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat. De kern van de aanpak om de gemiste examenmomenten zo spoedig mogelijk in te halen en de reserveringstermijnen beheersbaar te houden is tweeledig. Enerzijds het vergroten van de examencapaciteit door het CBR (door overwerk, het terughalen van gepensioneerden en het aantrekken van ruim 100 nieuwe examinatoren). Anderzijds het verminderen van de instroom door het verhogen van de slagingspercentages waarvoor met name de rijsscholen aan de lat staan. Indien deze maatregelen onvoldoende effect hebben en de reserveringstermijnen onacceptabel hoog worden, kunnen tijdelijke noodmaatregelen ingezet worden: het tijdelijk schrappen van de tussentijdse toets, het tijdelijk schrappen van het faalangstexamen en het tijdelijk verhogen van de minimumleeftijd voor het praktijkexamen B naar 18 jaar.

De divisie Rijgeschiktheid heeft in mindere mate te maken met de effecten van de coronapandemie. Weliswaar werden de educatieve maatregelen in het kader van de bestuurlijke handhaving tijdelijk stilgelegd en vroegen de coronamaatregelen om aanpassingen in de bedrijfsvoering, maar de behandeling van gezondheidsverklaringen en ingestuurde rapporten van keuringsartsen en specialisten liep gewoon door. Ook hebben klanten hinder van langere wachttijden bij specialisten als gevolg van het afschalen van de reguliere zorg. De trend die in de loop van 2020 al was ingezet liep door waardoor vanaf het najaar van 2020 de reactietermijnen van het CBR nagenoeg voor alle klanten weer binnen de afgesproken normen lagen. Gedurende 2021 is dit verder bestendigd.

Ondanks dat Corona veel tijd en aandacht van management en de rest van de organisatie opeiste, werd in 2021 ook het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur formeel afgerond. Hoewel het programma zowel in tijd als budget fors uit de planning is gelopen, staat er nu een goed functionerend, werkend systeem. Het rijgeschiktheidsproces wordt goed ondersteund en de achterstanden zijn weggewerkt. Het programma heeft in de afgelopen jaren echter vrijwel alle

ICT- capaciteit opgeëist waardoor het noodzakelijk onderhoud en vernieuwing van het IT-landschap nauwelijks heeft plaatsgevonden. Het aanpakken van deze achterstanden kent een grote urgentie.

Ook voor de interne organisatie heeft de coronapandemie een stevige impact. Er is een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van medewerkers. Planners die bijvoorbeeld gewend waren in onderling overleg de dagplanning rond te krijgen moesten dat ineens anders organiseren. Grote groepen medewerkers is gevraagd thuis te werken en een deel is gevraagd andere werkzaamheden uit te voeren omdat de examens stil lagen. Na de herstart van de dienstverlening (zowel medio 2020 als in het voorjaar van 2021) is er een groot beroep gedaan op examinatoren om over te werken om de gemiste examens zo snel mogelijk in te kunnen halen. Daarnaast vonden dialoogsessies plaats met groepen medewerkers. Deze waren in fysieke vorm voorzien, maar moesten door de beperkende maatregelen digitaal worden georganiseerd. Aanleiding voor de dialoogsessies waren de uitkomsten van het medewerkersonderzoek. Onderwerpen die tijdens deze sessies aan bod kwamen waren onder andere wat er beter en anders moet bij het CBR, hoe mensen aankijken tegen vakmanschap, wat men nodig heeft om dat te versterken, welke cultuur we kennen binnen het CBR en hoe we dat anders zouden willen.

### 3. Missie, visie en kerntaken

Het CBR is een zelfstandig bestuursorgaan met een belangrijke publieke taak. Verkeersveiligheid en mobiliteit is wat ons in beweging brengt. Dat is onverminderd belangrijk en noodzakelijk. Het leveren van een bijdrage aan de verkeersveiligheid doen we niet alleen, maar in samenwerking met een groot aantal partijen.

In de loop der jaren is het producten- en dienstenportfolio van het CBR uitgebreid met een groot aantal nieuwe taken. Taken die allemaal als gedeelde noemer het bevorderen van de verkeersveiligheid hebben. Door dit samenstel van taken vervult het CBR een poortwachtersrol voor iedereen die al dan niet beroepsmatig aan het verkeer wil deel (blijven) nemen. Een groot deel van de dienstverlening is gericht op de reguliere rijbewijscategorieën. Daarbuiten kent het CBR echter ook activiteiten die zich richten op andere vervoersmodaliteiten zoals binnenvaart, recreatievaart, luchtvaart, personenvervoer, gevaarlijke stoffen en speciaal transport. Vrijwel elke Nederlander krijgt een of meerdere keren in zijn of haar leven met het CBR te maken.

#### 3.1 Onze missie: Veilig thuiskomen

De missie van het CBR luidt: Veilig thuiskomen. Deze missie geeft aan wat ons bestaansrecht is en waar wij voor staan. Voor het CBR is dat het leveren van een bijdrage aan de verkeersveiligheid in Nederland. Dit betekent dat onze dienstverlening erop gericht is ervoor te zorgen dat elke verkeersdeelnemer zo lang mogelijk mobiel kan blijven en veilig thuiskomt. Daarvoor volgen wij maatschappelijke, technologische en medische ontwikkelingen op de voet, ontwikkelen wij onze producten én vernieuwen deze om ook in de toekomst een relevante bijdrage aan de verkeersveiligheid te kunnen blijven leveren. We doen dit in gezamenlijkheid met onze ketenpartners.

#### 3.2 Onze visie op dienstverlening: een positionering als publieke dienstverlener

Met onze dienstverlening vervullen wij een belangrijke maatschappelijke taak en dragen we bij aan een veilige verkeersdeelname. Jaarlijks nemen we meer dan 1,5 miljoen theorie- en praktijkexamens af voor zowel de particuliere als zakelijke markt, certificeren we de nascholingscursussen voor chauffeurs in het goederen- en personenvervoer, beoordelen we de rijgeschiktheid van bijna 800.000 burgers en beroepsbeoefenaars, onderzoeken we bijna 40.000 keer de rijgeschiktheid of rijvaardigheid van bestuurders bij een vermoeden van ongeschiktheid en leggen we zo'n 11.000 educatieve maatregelen op, onder andere op het gebied van alcohol en verkeer. In totaal voeren we meer dan 200 producten en diensten.

Richting de toekomst kiezen we in onze positionering nadrukkelijk voor een positie als publieke dienstverlener. Uitvoering van wet- en regelgeving is onze taak, maar bij de wijze waarop we invulling geven aan onze dienstverlening vormen de belangen en behoeftes van onze klanten (burgers, bedrijven en professionals) het startpunt. Dit betekent een dienstverlening waarbij we

de best mogelijke klantervaring willen bieden met een efficiënte en effectieve uitvoering van onze primaire taken. Het betekent ook dat wij (veranderende) klantbehoeften altijd als vertrekpunt nemen bij de manier waarop we onze processen inrichten en verbeteren. Het draait immers om de concrete vraag en behoefte van de klant. Daarbij kijken we niet alleen naar onze eigen taken, maar zien we voor onszelf ook een rol om de gehele keten met andere organisaties en professionals (of het nu gaat om examineren, het beoordelen van de rijgeschiktheid of het opleggen van maatregelen in de vorderingsprocedure) verder te versterken. De kwaliteit van de dienstverlening aan de klant wordt immers bepaald door de zwakste schakel in de keten.

Daarnaast past bij een publieke dienstverlener dat we onze maatschappelijke bijdrage maximaliseren. We hebben expertises in huis (bijvoorbeeld ten aanzien van toetsen en examineren, de relatie tussen ziektes en rijgeschiktheid, gedrag en mobiliteit, het houden van toezicht op opleidingen en nascholingen, etc.) die we breder in kunnen en willen zetten op het terrein van verkeersveiligheid. Tegelijkertijd hebben we als geen ander diepgaande kennis en inzichten hoe vanuit de alledaagse praktijk de verkeersveiligheid en nieuwe mobiliteitsvormen zich ontwikkelen, worden beïnvloed door wet- en regelgeving en op welke wijze een veilige verkeersdeelname verder vergroot zou kunnen worden. We hebben veel kennis en data in huis die we kunnen verrijken en die we in kunnen zetten voor dit doel. Naast onze uitvoerende taak ligt er dus een kans om onze adviesrol meer vorm en inhoud te geven, te versterken en nadrukkelijker aanwezig te zijn in het debat over de verkeersveiligheid.

Het verbeteren van de verkeersveiligheid doen we niet alleen, maar in samenwerking met een groot aantal partijen. Ieder vanuit zijn of haar eigen expertise. Zo werken we nauw samen met de wetenschap, met brancheorganisaties, met ketenpartners als RDW en IBKI, met handhavers als politie en ILT en uiteraard met onze eigenaar en opdrachtgever het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Ook is de inbreng van de organisaties die participeren in onze Gebruikersraad van groot belang.

Met het optimaliseren van onze dagelijkse dienstverlening, het verder versterken van onze rol in de keten, het verbreden van onze scope en het verder invullen van onze adviesrol op het terrein van verkeersveiligheid, willen we de komende jaren de omslag van uitvoerder naar publieke dienstverlener maken en onze positie als het instituut voor mens, mobiliteit en verkeersveiligheid meer kleur geven en verder uitbouwen. Randvoorwaardelijk daarbij is dat we als één CBR opereren waarbij het geheel meer is dan de som der delen en dat de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening geborgd blijven.

### 3.3 Onze kerntaken: toetsen, monitoren en informeren

Om invulling te geven aan onze missie zijn er voor het CBR drie kerntaken: toetsen, monitoren en informeren. De invulling van deze taken zien we richting de toekomst als volgt.

## 1. Toetsen

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

## 2. Monitoren

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

## 3. Informeren

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

### CBR: het instituut voor mens, mobiliteit en verkeersveiligheid



Figuur 1: wie we zijn en wat we doen

## 4. Strategische prioriteiten

De CBR strategie geeft invulling aan het realiseren van de missie en visie. In dit hoofdstuk beschrijven we onze strategische koers. Daarbij onderscheiden we een strategische hoofdbeweging en drie strategische pijlers. De verdere invulling van de activiteiten om de strategische pijlers vorm en inhoud te geven, doen we aan de hand van 6 thema's die in het volgende hoofdstuk centraal staan.

### 4.1 Een strategische hoofdbeweging met drie pijlers

Onze visie is in het vorige hoofdstuk beschreven. We willen bouwen aan het instituut voor mens mobiliteit en verkeersveiligheid en doen dat nadrukkelijk vanuit een positie als publieke dienstverlener. Dat is in de kern de strategische hoofdbeweging die we gaan maken: van uitvoerder naar publieke dienstverlener.

Om die ambitie te realiseren onderscheiden we drie pijlers die de prioriteiten voor de komende jaren definiëren. De eerste twee pijlers zijn de meer inhoudelijke pijlers die richting geven aan waar we met onze dienstverlening naar toe willen. De derde pijler omvat de randvoorwaarden om de overkoepelende ambitie te realiseren:

1. Een verbeterde dienstverlening waarbij het klantbelang leidend is bij de inrichting daarvan
2. Een bredere en sterkere rol op het terrein van verkeersveiligheid
3. Eén CBR: investeren in de fundamenteën van onze organisatie



Figuur 2: De CBR strategie in een notendop

De CBR strategie geeft invulling aan het realiseren van de missie en visie. In dit hoofdstuk beschrijven we onze strategische koers. Daarbij onderscheiden we een strategische hoofdbeweging en drie strategische pijlers. De verdere invulling van de activiteiten om de strategische pijlers vorm en inhoud te geven, doen we aan de hand van 6 thema's die in het volgende hoofdstuk centraal staan.

#### 4.1 Een strategische hoofdbeweging met drie pijlers

Onze visie is in het vorige hoofdstuk beschreven. We willen bouwen aan het instituut voor mens mobiliteit en verkeersveiligheid en doen dat nadrukkelijk vanuit een positie als publieke dienstverlener. Dat is in de kern de strategische hoofdbeweging die we gaan maken: van uitvoerder naar publieke dienstverlener.

Om die ambitie te realiseren onderscheiden we drie pijlers die de prioriteiten voor de komende jaren definiëren. De eerste twee pijlers zijn de meer inhoudelijke pijlers die richting geven aan waar we met onze dienstverlening naar toe willen. De derde pijler omvat de randvoorwaarden om de

##### 4.1.1 Een verbeterde dienstverlening waarbij het klantbelang leidend is bij de inrichting daarvan

Dagelijks zijn duizenden mensen in contact met het CBR voor een belangrijk onderdeel van hun leven: (behoud van) toegang tot mobiliteit. Het CBR vervult voor veel mensen een sleutelrol in hun bewegingsvrijheid. We kiezen er bij de inrichting van onze dienstverlening nadrukkelijk voor om ons te richten op de eindklant (en in mindere mate de opleider). In ons doen denken we 'van buiten naar binnen' en worden de gevolgen voor de klant altijd meegenomen. Wensen en behoeften van burgers, bedrijven en professionals vormen het startpunt voor de inrichting van de dienstverlening, uiteraard binnen de kaders van geldende wet- en regelgeving.

We streven daarbij naar een continu verbeterende dienstverlening die proactief is en waarin de klant gemak, duidelijkheid en inlevingsvermogen ervaart. Daarnaast streven we ernaar 24/7 digitaal bereikbaar te zijn, zijn onze fysieke locaties op acceptabele reisafstand en zijn deze herkenbaar, toegankelijk, gastvrij en professioneel. Onze processen richten we in volgens het principe van 'first time right'.

De menselijke maat geven we vorm en inhoud door speciale aandacht te schenken aan klanten waarbij het rigide toepassen van regels een disproportionele negatieve uitkomst heeft en die daarmee tussen wal en schip dreigen te vallen. Daarnaast hebben we bij de toegankelijkheid van onze dienstverlening oog voor burgers die minder digivaardig zijn en hun weg in het digitale proces niet kunnen vinden, een taalbarrière hebben of beperkt zijn in hun doenvermogen.

Een dergelijke insteek voor de inrichting van onze dienstverlening vraagt de komende jaren om stappen te zetten op meerdere terreinen. Dan gaat het onder andere om het versterken van de expertise op het terrein van klantreizen, inzicht in klantwensen (customer intelligence)

en klantervaringen (customer experience). Maar ook om het verder digitaliseren van onze dienstverlening en processen, het verruimen van openingstijden, het vernieuwen en doorontwikkelen van onze producten en diensten en het inregelen van kwaliteitsborging, zowel voor wat betreft onze producten als onze dienstverlening om zo een uniforme klantervaring te kunnen garanderen.

#### 4.1.2 Een bredere en sterkere rol op het terrein van verkeersveiligheid

De beweging naar een rol als publieke dienstverlener betekent ook dat we onze maatschappelijke rol breder zien dan louter het uitvoeren van de taken die ons wettelijk zijn toebedeeld. De afbakening is en blijft het terrein van de verkeersveiligheid maar we kijken actief hoe we onze expertise breder in kunnen zetten. Daarbij gaat het zowel om het uitbreiden van onze productportfolio als om het inzetten van onze data, kennis en expertise voor het leveren van een bijdrage aan het debat over de verkeersveiligheid of de vorming van nieuw beleid.

Bij de invulling van deze pijler gaat het onder andere om het versterken van strategisch productmanagement om kansen en mogelijkheden die zich voordoen tijdig te signaleren en daar proposities op te ontwikkelen. We beschikken immers over een digitale exameninfrastructuur en veel kennis op het gebied van examenontwikkeling en toetstechniek. Deze kunnen we inzetten voor andere examenproducten. Denk bijvoorbeeld aan het afnemen van theorie-examens in mobiliteitssectoren waar we dat nu nog niet doen. Het ontwikkelen van theorie- en praktijkexamens voor nieuwe vervoersmodaliteiten zoals de drone of de elektrische bakfiets. Of het inspringen op behoeftes uit de markt bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een rijvaardigheidstoets met betrekking tot nieuwe ADAS-systemen.

Naast het praktisch verbreden van de inzet van onze expertise (op producten- en dienstenniveau), hoort bij deze pijler ook het versterken van onze competentie op het terrein van dataverzameling, data-analyse en datatoepassing. We zitten potentieel op een schat aan informatie die we, mits ontgonnen, kunnen inzetten om waardevolle input te leveren bij het verbeteren van onze eigen dienstverlening, bij het optimaliseren van beleid en het initiëren van nieuw beleid.

Ten slotte hoort bij deze pijler ook het versterken van onze rol in de keten. Dan gaat het in eerste instantie om het onderzoeken hoe we klanten die in hun klantreis met meerdere instellingen of instanties te maken hebben, kunnen helpen om deze reis zo eenvoudig mogelijk af te leggen.

#### 4.1.3 Eén CBR: investeren in de fundamenteën van de organisatie

De derde en laatste strategische pijler omvat de randvoorwaarden die nodig zijn om de overkoepelende ambitie waar te maken. Willen we de omslag van uitvoerder naar publieke dienstverlener maken, willen we een dienstverlening waarbij we de behoeftes en belangen van klanten als startpunt nemen en willen we een bredere en sterkere rol spelen op het terrein van de verkeersveiligheid, dan zullen we ervoor moeten zorgen dat de organisatie dat ondersteunt en dat de basis op orde is en blijft.

Binnen deze pijler gaat het in belangrijke mate om de menskant. Onze mensen zijn het gezicht van de dienstverlening met (tien)duizenden klantcontacten per dag. Hier ligt het potentieel om verder te professionaliseren met ruimte en verantwoordelijkheid om de juiste dienstverlening te realiseren. De juiste mensen, met de juiste competenties op de juiste plek, het aantrekken van nieuw talent, maar ook het ontwikkelen en uitvoeren van een leiderschapsprogramma, eenduidige beoordelingssystemen, vakmanschapontwikkeling etc. Maar minstens zo belangrijk zijn een robuust en toekomstbestendige IV-infrastructuur en -applicatielandschap en een organisatie-inrichting die logisch, efficiënt en effectief is, waarbij verantwoordelijkheden helder zijn belegd.

## 4.2 Uitwerking pijlers in zes strategische thema's

Het realiseren van de strategie vraagt om een lange adem en zal niet binnen een jaar afgerond worden. De visie die we hebben is de stip op de horizon. Om een en ander echter voor de korte- en middellange termijn verder te concretiseren zijn zes thema's gedefinieerd met daarbinnen verschillende activiteiten en prioriteiten. Elk van deze prioriteiten draagt bij aan een (of meerdere) pijlers en daarmee aan de ambitie om met het instituut voor mens, mobiliteit en verkeersveiligheid meer en beter invulling te geven aan onze rol als publieke dienstverlener. Deze thema's zijn:

1. Klant
2. Kwaliteit dienstverlening en processen
3. Vernieuwing en doorontwikkeling
4. Mens & Organisatie
5. Informatievoorziening
6. Huisvesting

## 5. Strategische thema's

In dit hoofdstuk worden aan de hand van zes thema's de prioriteiten voor de komende jaren beschreven. Voor de langere termijn behoeven deze thema's een nadere uitwerking hoe deze in concrete activiteiten worden vertaald. Daar waar mogelijk is wel aangegeven welke activiteiten in de komende een tot drie jaar worden opgepakt.

### 5.1 Klant

De klant (burgers, bedrijven en professionals) ervaart dat de dienstverlening op orde is en voelt zich goed beoordeeld en goed behandeld: dat is de basis. Dit betekent dat de klant tijdig kan reserveren, een tijdige respons ervaart en alle elementen in de dienstverlening kwalitatief goed en uniform zijn. Als publieke dienstverlener reikt de ambitie echter verder. We willen ons verder ontwikkelen naar een organisatie die een continu verbeterende en klantgerichte dienstverlening biedt. Een organisatie die een goede klantervaring levert met een efficiënte en effectieve uitvoering van de primaire taken.

Vanuit het belang van de verkeersveiligheid krijgen klanten positieve en negatieve uitslagen van ons. Deze zijn ingrijpend omdat mobiliteit een basisbehoefte is. Onze ambitie is dat, in alle gevallen, de klant in onze dienstverlening, gemak, duidelijkheid en inlevingsvermogen ervaart. Dit betekent dat wij deze (veranderende) klantbehoeften monitoren en altijd als vertrekpunt nemen in hoe wij onze processen inrichten en verbeteren. Als eerste bij het efficiënter maken van alle uitvoeringsprocessen, inclusief het benutten van mogelijkheden om te vereenvoudigen, te integreren, te stroomlijnen en klantvragen 'first time right' te behandelen. Ons streven is om vervolgens te bereiken dat we de klantvraag proactief bedienen, om klanten optimaal te kunnen begeleiden in hun hele klantreis (die ook het proces bij ketenpartners omvat) en in staat te stellen zelf regie te nemen.

#### **De klant centraal**

Komende tijd zet het CBR verdere stappen in de professionalisering van customer intelligence, data- analyse en klantreismanagement. Daarmee leren we structureel van klantsignalen en -gedrag om de dienstverlening beter af te stemmen op klantbehoeften en de administratieve lasten voor zowel de klant, ketenpartners, als het CBR te verminderen. Het inrichten van een expertisecentrum Klant hoort bij deze ambitie.

#### **Digital first**

Het bieden van gemak betekent voor veel klanten dat zij alle diensten digitaal willen afnemen, terwijl veel niet-digivaardigen juist geholpen zijn met een fysiek loket of de telefoon. Daarom wordt alle dienstverlening primair via online kanalen ('mobile first') ondersteund, maar bieden we voor niet- digivaardige burgers of burgers met minder doenvermogen, altijd een alternatief kanaal. De klant behoudt de keuze in de kanalen (digitaal, telefoon, post, balie), maar wij stimuleren de klant om te kiezen voor onze digitale voorkeurskanalen.

### Actief informeren

We zetten in op voortzetting van de bredere informatietaak (door het CBR zelf na eerdere financiering vanuit het departement) om klanten te begeleiden en in staat te stellen om zelf regie te nemen en verkeersveilige keuzes te maken, zoals campagnes voor de rijbewijstips, de rijbewusttest en verbetering van de informatievoorziening rond alcohol en drugs in het verkeer in samenwerking met ketenpartners.

#### Klant: doelstellingen een tot drie jaar

- Een expertisecentrum Klant is ingericht waar inzicht (data en klantbehoeften) in de klant(interacties) gebundeld wordt, kaders worden opgesteld, advies wordt gegeven en sturing en regie plaatsvindt op klantreizen en daarmee continue verbetering plaatsvindt van de dienstverlening. Klant- en medewerker feedback is daarbij een belangrijk onderdeel.
- Er is een structurele werkwijze ingericht voor het (waar mogelijk en gewenst) toepassen van de menselijke maat in klantsituaties.
- Een nieuw omnichannelplatform is ingericht waarmee een integraal klantbeeld bestaat (overzicht van alle contactmomenten met de klant, via telefoon, mail, webcare, chat, etc.) waarmee de klant persoonlijker en adequater geholpen wordt.
- MijnCBR wordt stapsgewijs verder ingericht naar de behoeften van de klant (zoals het burgerportaal rondom politiemededelingen) en het toevoegen en koppelen van kanalen als sms, chat en een (mogelijke) koppeling met MijnOverheid.
- Eind 2022 kan alle daarvoor geschikte dienstverlening (informeren, machtigen, reserveren, betalen en restitueren, etc.) digitaal worden afgenomen.
- De CBR online dienstverlening is in 2022 tenminste 7 dagen per week van 06.00 uur tot 23.00 uur geopend. De ambitie rijkt hierna verder naar 24/7 digitale bereikbaarheid.
- CBR levert een actieve bijdrage (onder andere via het Informatiepunt Digitale Overheid) om niet-digivaardigen of laaggeletterde klanten goed te helpen.
- Er vindt een onderzoek plaats of de informatie vanuit de keten klantgerichter en efficiënter ingericht kan worden voor zowel de ketenpartner als het CBR.
- Eenduidigheid in de klantinformatie over alle contactkanalen is gerealiseerd en is 'First time right' ingericht.

## 5.2 Kwaliteit dienstverlening en processen

In 2021 heeft het CBR de kwaliteitsvisie op de dienstverlening vastgesteld. Het CBR wil een bepaalde kwaliteit van de dienstverlening (producten en diensten) aan haar klanten garanderen. Belangrijk in het CBR kwaliteitsbeleid is dat de kwaliteit van de primaire dienstverlening expliciet meetbaar, reproduceerbaar en binnen een vastgestelde bandbreedte uniform moet zijn. Redenerend vanuit de klant betekent dit, dat het niet mag uitmaken bij wie van het CBR of waar je een CBR dienst of product afneemt. De uitslag, de beoordeling en de gevolgde procedure van dat product of dienst zal (binnen een vooraf vastgesteld bandbreedte) altijd door de klant op eenzelfde manier worden ervaren.

Het normenkader waar de gemeten kwaliteit tegen wordt afgezet, is door het CBR zelf vastgesteld of vastgelegd in wetgeving, regelgeving of bij ministerieel besluit, soms op basis van wetenschappelijke of externe bepalingen. Waar van toepassing vindt externe validatie en/of bevestiging (certificering) plaats. In de meeste gevallen is de (kwaliteit van de) CBR dienstverlening gekoppeld aan een actie en/of een oordeel van een CBR medewerker. Hieraan voorafgaand dient de initiële product- of dienstkwaliteit juist te zijn. Ook hiervoor is een normenkader beschikbaar.

Het CBR kwaliteitsnormenkader is een onderdeel van het CBR kwaliteitsbeleid. De basis voor dit normenkader zijn de (bestaande) kwaliteitsprocessen en gehanteerde interne kwaliteitsnormen van de individuele divisies. Naast dit normenkader zijn externe kaders, zoals op het gebied van de AVG en de BIO, vertaald in procesbeheersing en continue verbetering van andere belangrijke onderdelen in het kwaliteitsbeleid. Begin 2022 wordt het CBR kwaliteitsbeleid in opzet en bestaan opgeleverd. Vanaf dat moment zal planmatig het beleid integraal werkend worden gemaakt.

Om het kwaliteitsbeleid uit te voeren en de interne beheersing integraal binnen het CBR op orde te hebben, dient de organisatie te worden versterkt binnen zowel het primaire proces als op concernniveau. Dan gaat het met name om de administratieve organisatie (AO) en de interne beheersing (IC).

#### **Kwaliteit: doelstellingen een tot drie jaar**

- Het CBR heeft een integraal kwaliteitsbeleid. De kwaliteit(aspecten) van de CBR dienstverlening wordt afgezet tegen een normenkader. Dit normenkader is de basis voor het CBR kwaliteitsbeleid. Naast het normenkader zijn procesbeheersing en continue verbetering andere belangrijke onderdelen in het kwaliteitsbeleid.
- Continue verbetering (PDCA) van de dienstverlening en procesbeheersing is een proces dat binnen de gehele primaire taakuitvoering werkend is.
- CBR voldoet aan het eigen kwaliteitsnormenkader.

### **5.3 Vernieuwing en doorontwikkeling**

Het CBR kiest voor een vernieuwings- en doorontwikkelingsrichting van producten en diensten waardoor een directe bijdrage wordt geleverd aan de verbetering van de dienstverlening in de breedste zin van het woord en/of een bijdrage wordt geleverd aan de verkeersveiligheid. Het eind 2020 vastgestelde Innovatie Werkprogramma vormt de basis voor vernieuwing en doorontwikkeling in de komende jaren. Dit programma is opgebouwd uit vier deelthereinen die het spectrum beslaan waar het CBR vernieuwing en doorontwikkeling voor wil gebruiken:

1. Vernieuwing en doorontwikkeling van producten en diensten (examenproducten, beoordeling van de medische rijgeschiktheid en vorderingsproducten).
2. Vernieuwing en doorontwikkeling van de wijze waarop we producten en diensten aanbieden aan burgers (de integrale klantreis).
3. Het verbeteren van de effectiviteit, efficiency en daarmee de kwaliteit van de ketens waarin we opereren (opleidingsketen en keten van medische beoordeling).

4. Het verrijken en toepasbaar maken van alle informatie en kennis die het CBR in huis heeft op basis van de grote volumes aan examens en beoordelingen van de rijgeschiktheid die het CBR jaarlijks afneemt. Daarmee kunnen we een grotere bijdrage leveren aan de beleidsontwikkeling op het terrein van verkeersveiligheid en de optimalisatie van de uitvoering.

Structurele middelen, sturing en verankering in de organisatie verstevigen het innoverend vermogen van het CBR. Naast het kiezen van een duidelijke vernieuwings- en doorontwikkelingsrichting, is inbedding hiervan in de organisatie cruciaal. Hiervoor wordt een Innovation Board opgericht die gaat werken met een innovatiefunnel. De Innovation Board toetst of vernieuwing in lijn is met de CBR strategie en bijdraagt aan de strategische uitgangspunten. Doel van de innovatiefunnel is het laagdrempelig stimuleren van vernieuwing en het identificeren van kansrijke ideeën en tegelijkertijd erop sturen om de energie en beschikbare capaciteit in te zetten voor de meest kansrijke ideeën.

### 5.3.1 Strategische vernieuwingsprojecten

Hieronder wordt een aantal strategische vernieuwingsprojecten voor de komende jaren nader toegelicht.

#### **Proeftuinen Beginnende Bestuurders**

Het CBR neemt deel aan de Proeftuinen Beginnende Bestuurders. Dit project, met een looptijd tot en met 2023, is een onderdeel van de uitvoering van maatregelen uit het Landelijk Actieplan 2019-2021 dat een uitwerking is van het Strategisch Plan Verkeersveiligheid 2030 van het Ministerie van IenW. Uit dit project blijkt welke aanpassingen in het huidige examentraject effectief zijn om het rijbekwaamheidsniveau van beginnende bestuurders te vergroten en daarmee de kans op ongevallen onder beginnende bestuurders te verkleinen. De projectresultaten maken een onderbouwd besluit mogelijk om al dan niet, één of meerdere van de onderzochte aanpassingen in het examentraject daadwerkelijk door te voeren. In de proeftuinen beginnend bestuurder wordt ervaring opgedaan met:

- Modulair examineren
- Begeleid rijden in combinatie met een tweede praktijkexamen

#### **Uitwerking van het advies Roemer**

Emile Roemer heeft onderzocht hoe de kwaliteit van de rijsschoolbranche verbeterd kan worden. Dit heeft geleid tot het adviesrapport “Van autorijles naar autorijonderwijs”. In het rapport worden diverse onderwerpen genoemd die direct of indirect raken aan de dienstverlening van het CBR. Voorbeelden hiervan zijn onder andere: competentiegericht beoordelen, modulaire opleiding/examen en een leerlingvolgsysteem/opleidingsportfolio. Het CBR ziet voordelen in een modulaire rijopleiding met daaraan gekoppeld een modulair examentraject, dat ondersteund wordt door een nationaal leerplan en een verplicht landelijk opleidingsportfolio. Dit geeft ruimte om ook hogere orde vaardigheden meer georganiseerd te trainen en te toetsen. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om competentiegericht op te leiden en dit ook meer onder te brengen in toetsen.

De integratie van theorie en praktijk, ondersteund met een gestructureerd trainingsproces dat wordt vastgelegd in een opleidingsportfolio, kan de hogere orde vaardigheden van bestuurders naar een hoger niveau brengen en daarmee beter geëquipeerde bestuurders tot gevolg hebben. De modulaire opbouw van het rijonderwijs wordt afgedwongen via een nationaal leerplan en een landelijk leerlingvolgsysteem aldus het advies Roemer. Wetgeving zal op deze punten aangepast moeten worden. Het rapport vraagt om gelijktijdige implementatie van de diverse onderdelen en moet dus in zijn geheel worden gezien. Het CBR wil graag een bijdrage leveren aan de realisatie van het advies Roemer. De proeftuinen Beginnende Bestuurders zullen reeds deels nader inzicht verschaffen in het onderdeel modulair praktijkexamen.

### **ADAS in relatie tot de rijvaardigheid**

Beginnend bestuurders dienen de juiste kennis en vaardigheden te bezitten met betrekking tot ADAS (rijhulpsystemen) in auto's. Door het ontwikkelen van richtlijnen voor de Rijprocedure B kan het CBR er voor zorgen dat beginnende bestuurders zich veilig en verantwoord kunnen gedragen in het verkeer en toegerust zijn om juist ook de in potentie veilige systemen op de juiste wijze te kennen, te begrijpen en te gebruiken. Daarom zijn we eind 2021 gestart met het project 'ADAS in relatie tot rijvaardigheid'. Binnen dit project ontwikkelen we samen met interne en externe stakeholders richtlijnen voor het rijden met behulp van ADAS. Deze richtlijnen willen we uiteindelijk doorvoeren in de rijprocedure B. De rijprocedure is bedoeld voor instructeurs en examinatoren, maar kan ook voor bestuurders dienen als naslagwerk. Het ontwikkelen van deze richtlijnen zorgt vooralsnog niet voor wijzigingen in de beoordeling tijdens het examen, zoals we deze kennen uit de toepassing van de rijprocedure B. Wel kunnen deze richtlijnen gaan dienen als input voor onze examenproducten. Naar verwachting is het project eind 2022 afgerond.

### **Rijdata**

Het huidige rijexamen wordt beoordeeld door een examiner zoals dat sinds de introductie van het rijexamen plaatsvindt. De examiner baseert zijn oordeel op eigen waarneming en wordt niet ondersteund door technologie. Het verzamelen en analyseren van data ontwikkelt zich meer en meer en daar kan het CBR mogelijk gebruik van maken, bijvoorbeeld door het oordeel van de examiner te ondersteunen en te objectiveren aan de hand van rijdata. Het CBR is een experiment gestart dat zich richt op het ontwikkelen van een prototype verzamel- en meetmethode waarmee rijdata kunnen worden verzameld en dit wordt omgezet in een dashboard voor de examiner.

### **Gevaarherkenning in theorie-examen B**

Dit project betreft de vervanging van de huidige toets gevaarherkenning met stilstaand beeld (fototoets) door bewegend beeld (animaties). Uit onderzoek blijkt dat het vermogen om een verkeerssituatie te kunnen voorspellen gelijk staat aan het vermogen om het ontstaan van een gevaarlijke situatie in te schatten. Door de ongevalsoorzaken van de doelgroep beginnend bestuurders aandacht te geven binnen de toets, wordt afgedwongen dat kandidaten getraind worden in het ontstaan van deze ongevallen, waardoor zij beter voorbereid op weg gaan na het behalen van hun rijbewijs. Oplevering stond initieel gepland voor het jaar 2021. Het project bevindt

zich in de ontwikkelfase en kent diverse implementatievraagstukken, waardoor de oplevering is uitgesteld naar het jaar 2022. Ook hiervoor geldt dat de samenhang met het advies Roemer bewaakt dient te worden.

Overige onderhanden vernieuwingsprojecten zijn: toepassen van e-learning in de educatieve maatregelen, het monitoren van gedrag binnen de educatieve maatregel gedrag en de mogelijke inzet en bruikbaarheid van simulatoren bij toetsing en examinering.

### 5.3.2 Nieuwe producten en diensten

Het verbreden en versterken van onze rol op het terrein van de verkeersveiligheid betekent in concrete zin ook dat we kijken naar uitbreiding van onze productportfolio. Daarbij gaat het altijd om producten die een nauwe relatie hebben met het onderwerp verkeersveiligheid.

Daarbij kan het zowel gaan om uitbreiding van bestaande taken op terreinen waar we dat nu nog niet doen of geheel nieuwe producten op geheel nieuwe terreinen. Denk bij het eerste bijvoorbeeld aan het afnemen van theorie-examens voor beroepen op het spoor of certificering van opleidingen in de mobiliteitsbranche (zoals we dat nu al voor code 95 doen). Bij het tweede gaat het bijvoorbeeld om het ontwikkelen van praktijkexamens of toetsen voor nieuwe vervoersmodaliteiten zoals Licht Electric Voertuigen (LEV's) of het ontwikkelen van een rijvaardigheidsanalyse voor leaserijders.

In de komende jaren willen we jaarlijks één tot drie nieuwe producten aan onze portfolio toevoegen. Over een aantal nieuwe producten zijn we op dit moment al in gesprek met het department.

Bijvoorbeeld met betrekking tot de overname van het takenpakket van Agentschap Telecom voor wat betreft de marifonie-examens. Daarnaast voeren we verkennende gesprekken over de mogelijkheden voor toetsen of trainingen voor LEV's en certificering van stewards voor zelfrijdende bussen.

### 5.3.3 Fraudebeheersing

Het CBR wil ongewenste voorspelbaarheid van theorie-examens en bekendheid van theorie-examenvragen bij opleiders en kandidaten minimaliseren. Daarnaast is het aantal meldingen over fraude met betrekking tot de door het CBR afgegeven documenten toegenomen. Er is in 2021 gestart met een programma om fraude maximaal te beheersen. Dit programma richt zich op preventie, actieve en reactieve aspecten op de onderdelen product, techniek, proces en personeel. Voorbeelden hiervan zijn: het detecteren van opname-apparatuur, het detecteren van identiteitsfraude en het vergroten van de onvoorspelbaarheid van samengestelde examenvarianten vanuit het doel van de verkeersveiligheid en de integriteit van het rijbewijs als vergunning.

**Doorontwikkeling en vernieuwing: doelstellingen een tot drie jaar**

- Vernieuwing en doorontwikkeling wordt goed belegd in de organisatie en daarnaast wordt de menscapaciteit hiervoor uitgebreid.
- Om vernieuwing structureel een impuls te geven en budget in te regelen, wordt in de komende jaren specifiek budget hiervoor vrijgemaakt als vast percentage van de omzet.
- Een Innovation Board die gaat werken met een innovatiefunnel is ingericht.
- Er wordt uitvoering gegeven aan het Innovatie Werkprogramma. Diverse fraudebeheersende maatregelen worden doorgevoerd.
- Er worden jaarlijks één tot drie nieuwe producten toegevoegd aan de portfolio.

**5.4 Mens en Organisatie**

De medewerkers (en managers) zijn de sleutel tot het succes van het CBR en het visitekaartje naar onze klanten. De hoofdbeweging die we willen maken, van uitvoerder naar publieke dienstverlener, vergt vooral ook een mentale omschakeling. Het vereist dat iedereen, collectief en individueel, onze dienstverlening steeds beziet vanuit het perspectief van onze klanten en handelt in het verlengde daarvan. Dat is geen verandering die je van de ene op de andere dag maakt. Medewerkers zullen de verbinding moeten maken wat publieke dienstverlener voor eenieder betekent in de dagelijkse werkzaamheden. Het vergt tijd om dat stap voor stap te verankeren op het individuele niveau.

De transitie die moet worden ingezet om de strategische doelstellingen te realiseren draait dus voor een belangrijk deel om de medewerker van het CBR. Het past daarnaast bij de visie die het CBR heeft en de organisatie die het CBR wil zijn om altijd in ontwikkeling te zijn en door te groeien in professionaliteit. Daarbij horen de volgende (strategische) doelstellingen rondom Mens & Organisatie.

**Leiderschap**

Visie, aandacht, leren en eigenaarschap zijn de door het CBR vastgestelde vier elementen van goed leiderschap. We willen en moeten het leiderschap dat passend is bij een publieke dienstverlener verder versterken. In 2022 zal er worden gestart met een op maat gesneden leiderschapstraject. Dat moet er toe bijdragen dat de leidinggevendenden van het CBR voldoen aan de competenties die vanuit de strategische koers worden gesteld aan een leidinggevende. Door goed leiding te geven en te beoordelen komen de talenten van medewerkers aan bod en ook de medewerkers die niet goed op hun plek zitten zullen boven komen drijven.

**De juiste mensen op de juiste plek**

Door de juiste mensen op de juiste plek te hebben, kunnen we de benodigde verandering en innovatiekracht leveren om onze ambitie te realiseren. Medewerkers krijgen meer vertrouwen en ruimte, presteren daardoor beter en zijn beter in staat om zich aan te passen aan toekomstige veranderingen. Dit betekent het zorgvuldig uitvoeren van strategische personeelsplanning waarbij we niet alleen kijken naar ieders kwaliteiten en groeipotentieel, maar ook de vraag stellen of mensen mee willen en mee kunnen. Daar waar dit niet het geval is betekent dit ook het maken

van keuzes. Het traject van leiderschapsontwikkeling en een zorgvuldig uitgevoerde strategische personeelsplanning kent een doorlooptijd van ruim twee jaar.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Een ander belangrijk traject vanuit de inzet op leiderschap is de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Duurzame inzetbaarheid ziet het CBR als de verantwoordelijkheid van medewerker en werkgever om iedereen de mogelijkheid te bieden zich gezond en met plezier te kunnen blijven ontwikkelen. Dat kan in de bestaande functie, in een andere functie binnen het CBR of elders. Het doel is om inzetbaar te blijven voor de toekomst en daarna vitaal te kunnen genieten van het pensioen. Binnen het CBR zal vanaf 2022 een programma starten dat zich focust op gezondheid, leefstijl en (vakmanschaps-)ontwikkeling. Het lange termijn resultaat van duurzame inzetbaarheid is de reductie van het (bovengemiddeld hoge) ziekteverzuim, maar ook het verhogen van de bevoegdheid van onze medewerkers.

### **Vakmanschap en leren**

De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bepaald door de mensen die daar invulling aan geven. Daar vindt het directe contact met onze klanten plaats. Daar zit de kennis over hoe het in de praktijk zit. Kennis die nodig is om ons verder te ontwikkelen als publieke dienstverlener. Onze deskundigheid en het vakmanschap bij het uitvoeren van onze primaire taken is hoog. Om dat morgen en in de verdere toekomst ook waar te blijven maken, stimuleren en faciliteren we dat alle CBR collega's zich blijven ontwikkelen en talent goed in beeld is. Daar bovenop stimuleren we een lerende cultuur van continue verbetering, waar collega's in alle lagen van de organisatie zich uitgenodigd en gedreven voelen om mogelijkheden voor verbetering voor de klant, de verkeersveiligheid of de organisatie in te brengen

### **Een organisatie die de beoogde verandering kan realiseren**

De buitenwereld heeft in toenemende mate hoge verwachtingen van uitvoeringsorganisaties en klanten zijn veeleisend. Het vraagt een professionele organisatie om aan deze verwachtingen te voldoen en de bredere rol van publieke dienstverlener te vervullen. De professionele organisatie die de ambitie, veranderingen en de strategische doelen van het CBR moet gaan realiseren heeft een bepaalde omvang en beschikt over voldoende kennis, vaardigheden, veranderkracht, slagkracht en wendbaarheid. Deels zal dit het (lange termijn) resultaat moeten zijn van de inzet op sterk leiderschap. Een belangrijk vraagstuk is of de gevraagde ontwikkeling van de organisatie voldoende tempo heeft ten opzichte van de beoogde planning van de realisatie van de strategische doelstellingen. Een deel van de benodigde veranderorganisatie zal daarom de komende jaren nog worden ingevuld door externe inhuur. Het lange termijn doel is echter om de doelformatie van managementposities en (cruciale) indirecte functies zo veel als mogelijk te laten bezetten door intern personeel, uitgezonderd van die formatieplaatsen waar omwille van een bewuste reden hiervan wordt afgeweken. Ook voor wat betreft de directe functies wordt (opnieuw) gekeken naar de benodigde flexibele schil. Het eventueel verschil zal worden ingevuld met intern personeel.

## Organisatie inrichting

Het vormgeven van de beweging naar een publieke dienstverlener doet het CBR vanuit integraliteit. Het belang van de klanten en de verkeersveiligheid kan alleen goed worden bediend wanneer over grenzen van afdelingen, divisies en zelfs buiten de organisatie wordt samengewerkt. Dit betekent het versterken van samenwerking over de divisies heen en tussen divisies en stafafdelingen. Eén CBR is daarbij het uitgangspunt, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. CBR groeit toe naar een professionele organisatie waar klanten een kwalitatief hoogstaande, uniforme en transparante dienstverlening ervaren en medewerkers als één CBR samenwerken, presteren en leren. Waar het de klantbediening en/of de efficiency en effectiviteit bevordert, zullen we daarom steeds vaker overgaan tot het bundelen van expertises om kwetsbaarheid te verminderen en slagkracht te vergroten. Waar nodig zullen we onderdelen van afdelingen en divisies samenvoegen conform een nieuw te ontwerpen organisatiestructuur en nieuwe besturingsprincipes. De ontwikkeling van de organisatie-inrichting is een continu proces. De eerste verbeteringen zijn in 2021 gerealiseerd ten aanzien van integratie/optimalisatie van een aantal stafafdelingen. Dit zal in 2022 worden gecontinueerd. Andere optimalisaties zullen worden ingezet op het gebied van klantenservice, examenafname en -planning, interne beheersing en kwaliteit. Daarbij zal naar verwachting ook een voordeel kunnen worden behaald op het gebied van flexibiliteit.

## Cao

Onze huidige cao is traditioneel en voor een groot deel opgesteld rondom de functie van examiner. Het is een cao die complex is in de uitvoering en die veel uitzonderingen en specifieke bepalingen kent. Het CBR heeft daarom de intentie om de nieuwe af te sluiten cao's aan te gaan passen op een aantal specifieke onderdelen waardoor meer richting wordt gegeven aan een toekomstgerichte, eigentijdse en genormaliseerde cao en daarnaast passend is bij de CBR strategische doelstellingen op het gebied van mens en organisatie en de veranderende omgeving en samenleving (bijvoorbeeld Corona en de wensen van klanten zoals bijvoorbeeld ruimere openingstijden). Het uitgangspunt is om bij een nieuwe cao alle medewerkers voldoende te betrekken en dat de inhoud is afgestemd op de wensen en eisen van alle medewerkers. Om deze beweging in gang te zetten willen we structureel samenwerken met de sociale partners, met behoud van ieders rol. We verwachten dat de wijze waarop we samen met medewerkers en sociale partners de vernieuwing van onze cao vormgeven een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van de cultuur en het samenwerkingsklimaat binnen het CBR.

## HR organisatie, processen en systemen

Een professionele organisatie vraagt om een hoogwaardige HR-organisatie, hoogwaardige HR- processen en -systemen. Het CBR heeft hieromtrent nog een aantal verbeteringen te realiseren. Doelstelling is om dit traject ultimo 2023 af te ronden, waarbij onder andere het HR informatiesysteem is vervangen, alsmede de kritieke processen (zoals werving, in-, door- en uitstroom, mandatering) volledig op orde zijn.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als publieke dienstverlener staan we midden in de samenleving. Dat vraagt ook om meer inspanningen op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als CBR zijn we geen voorloper op dit terrein en willen we daar in de komende jaren stappen op zetten. In 2022 werken we aan een plan van aanpak om het laaghangend fruit te oogsten én structurele stappen te gaan zetten om MVO te verankeren in ons werk. Daarnaast kijken we naar de mogelijkheden om medewerkers binnen bepaalde facilitaire diensten die via outsourcing langdurig bij het CBR aan het werk zijn, in dienst te nemen.

#### Mens en organisatie: doelstellingen een tot drie jaar

- De kwaliteit van het management is op orde. 90% van alle managers voldoet in de kern aan het leiderschapsprofiel CBR.
- De kwaliteit van het personeel is op orde. 95% van alle medewerkers zit op de juiste plek en is 'fit for the job'. De veranderkracht van de organisatie om de gewenste veranderingen door te voeren is op orde.
- De organisatie is optimaal ingericht (structuur en besturing) op het gebied van (uniforme) klantbediening, kwaliteit van de dienstverlening, interne beheersing, efficiency en continuïteit, kosten, behoud van kennis en kunde.
- CBR is in het primaire proces voldoende flexibel om normale schommelingen in de vraag te kunnen opvangen zonder grote impact op prestaties en/of financiën.
- De HR services (organisatie, processen, systemen) binnen het CBR zijn toekomstbestendig en robuust.
- De cao is aangepast waardoor meer richting wordt gegeven aan een toekomstgerichte en genormaliseerde cao. Daarnaast worden alle medewerkers betrokken. De ontwikkeling van de cao is een continu proces.
- Een aanpak t.a.v. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is opgesteld.

### 5.5 Informatievoorziening

De afgelopen jaren is op het gebied van IV binnen het CBR veel aandacht uitgegaan naar de vervanging van de systemen van de divisie Rijgeschiktheid. Door de complexiteit van de processen en gekozen applicatie-architectuur heeft dit langer geduurd dan verwacht. Het gevolg hiervan is een achterstand in de infrastructuur en de bestaande applicatie architectuur en daarmee het nog niet volledig compliant zijn van de dienstverlening. Een toekomstbestendig, robuust en betaalbaar IV- landschap is de basis binnen de IV-strategie om 'Het huis op orde te brengen en te houden'. Tegelijkertijd zal de IV-strategie toekomstbestendig moeten zijn in relatie tot de strategische koers van het CBR. Dit betekent onder andere dat het CBR ten aanzien van haar (IV) dienstverlening voldoet aan de veranderende wensen en eisen van klanten, ketenpartners en opleiders en daarnaast compliant (o.a. security en privacy) is aan de steeds veranderende wet- en regelgeving. Ook dient er te worden geprofessionaliseerd op data in de breedste zin van het woord (governance, betrouwbaarheid en beschikbaarheid). Tot slot is een randvoorwaarde een CBR- en IV-organisatie die 'fit for the job' is. Er zal veel aanvullend geïnvesteerd moeten worden om bovengenoemde

doelstellingen te realiseren. De totale IT exploitatiekosten zijn in 2021 reeds met € 4 miljoen toegenomen tot € 24 miljoen ten opzichte van het jaar 2020. De komende jaren zullen de kosten verder toenemen naar gemiddeld € 29 miljoen per jaar.

### **Infrastructuur**

De eerste stap in de uitvoering van de IV-strategie is de vernieuwing en verbetering van de infrastructuur. In de huidige situatie loopt het CBR een risico op het verlies van business continuïteit en een verhoogd security risico. Een groot aantal infrastructuur componenten, zowel centraal als in de vestigingen in het land, voldoet niet of onvoldoende om nieuwe ontwikkelingen te ondersteunen. Het toekomstbestendig maken van infrastructuur om nieuwe technologische dienstverlening mogelijk te maken, behoort tot de hoogste prioriteit. Dit omvat onder andere de vervanging van de gehele netwerkinfrastructuur, databasevernieuwing en het vernieuwen van back-up en restore voorzieningen.

### **Applicatielandschap**

In 2020 is de doelarchitectuur vastgesteld met als titel “Bewuste Eenvoud”. Het huidige applicatielandschap is op dit moment verre van eenvoudig en wordt getypeerd als complex en arbeidsintensief. De ingezette strategie van de doelarchitectuur is erop gericht om bewuste keuzes te maken op gebied van ontwikkeling, beheer en onderhoud. Het terugdringen van verschillende ontwikkeltalen, typen databases en het ontvlechten van de monolithische applicatie Dyktion. De doelarchitectuur is gebaseerd op het huidige applicatielandschap en de verbeteringen en vernieuwing daarvan. In 2021 is tevens een IV-strategie opgeleverd dat een verlengstuk is van de CBR strategische koers. Naar verwachting zullen op basis hiervan geen noemenswaardige aanpassingen ontstaan in de doelarchitectuur.

Het huidige applicatielandschap is zeer divers en complex. Hiertoe hebben er in de afgelopen jaren diverse onderzoeken plaatsgevonden, waarbij de conclusie is dat het grootste knelpunt in een aantal sterk verouderde basiscomponenten zit. De gekozen oplossing voor de divisie Rijgeschiktheid is daarnaast als niet toekomstbestendig (te complex en te kostenintensief) beoordeeld als oplossing voor het gehele CBR. Randvoorwaardelijk voor de vernieuwing van het applicatielandschap is het verder professionaliseren van het lifecycle management. Een aantal onderdelen van het landschap zal hierbij eerst ontvlochten moeten worden of zodanig moeten worden opgeknipt dat op een werkbare manier “tijdens de verbouwing de winkel open kan blijven”. Verder zal het aantal ontwikkelstraten worden teruggedrongen tot één basisplatform en één nieuw ontwikkelplatform. Ook zullen de complexe integraties plaatsmaken voor flexibele en makkelijk aanpasbare koppelingen. Applicaties zijn in de toekomst gebaseerd op standaard oplossingen en bij voorkeur cloudgebaseerd, waardoor de onderhoudslast wordt verlaagd. Het toekomstige applicatielandschap ondersteunt de integratie van klantreizen in de dienstverlening en op termijn integratie van de keten.

Vanuit de geleerde lessen van het inmiddels afgeronde programma Rijgeschiktheid aan het Stuur, wordt gekozen voor een stapsgewijze en modulaire aanpak waardoor per onderdeel (bij) gestuurd kan worden op opbrengsten, beheersbaarheid en kosten. In 2021 is gestart met (de voorbereidingen van) deze ontvlechting, verbetering en vernieuwing van het applicatielandschap. Doelstelling is om eind 2024 de belangrijkste projecten te hebben afgerond. Hiermee gaat het CBR beginnen aan een meerjarige modulaire aanpak voor het op orde krijgen van de informatievoorziening. In het verlengde van de voorgestelde technische keuzes zullen er ook andere eisen worden gesteld aan (IT) medewerkers, de wijze van systeemontwikkeling, de samenwerking met leveranciers en de interactie met businessvertegenwoordiging.

### Compliance

De doelstelling om de CBR processen in het kader van informatiebeveiliging (Baseline Informatiebeveiliging Overheid / BIO) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in opzet, bestaan en werking op orde te hebben vereist een goede regie op de bevindingen en beheersmaatregelen. Het CBR heeft nog een aantal omvangrijkere trajecten af te leggen om de interne beheersing op orde te hebben en daarmee tevens compliant te zijn. Deze verbetertrajecten omvatten onder andere:

- Logging & monitoring: logging is een methode voor het bijhouden en opslaan van gegevens over bijvoorbeeld de werking van een applicatie. Monitoring is het beoordelen van de (doorlopend) verzamelde security gerelateerde gebeurtenissen in applicaties.
- Identificatie, authenticatie en autorisatie in de breedste zin van het woord (Identity Access Management). Een onderdeel hiervan is onder andere de implementatie van multifactorauthenticatie voor een deel van onze medewerkers. Multifactorauthenticatie is een methode om de authenticiteit van een gebruiker te verifiëren op meer dan één enkele manier. Door meerdere factoren te combineren kan de beveiliging bij toegangscontrole worden aangescherpt. Om bovengenoemde onderdelen te realiseren zullen diverse investeringen gedaan worden om te voldoen aan de regelgeving. Doelstelling is om de trajecten eind 2022 af te ronden.

### Data

De dataontwikkelingen zijn enorm, zowel door de toename van de hoeveelheid data als de technologische mogelijkheden om data te benutten in de dienstverlening. Het CBR beheert heel veel (persoons, justitiële en medische) gegevens en is een belangrijke dataleverancier respectievelijk gebruiker in de ketens met opleiders, politie, OM, zorg, RDW en KvK. Aan de randvoorwaarde om deze data in de architectuur in een aparte laag onder te brengen is reeds voldaan. Voor het toekomstbestendig maken van het CBR zal de organisatie ook op het gebied van data up to date moeten zijn. Hiertoe worden in 2021 reeds diverse organisatie- en formatieaanpassingen doorgevoerd en zal worden aangevangen met datagovernance en datamanagement conform de gangbare professionele normen.

## Organisatie

Het CBR gaat over naar de cloud, gaat andere programmeertalen en werkwijzen gebruiken en gaat een nieuw platform inkopen. Dit stelt geheel nieuwe eisen aan de kwaliteit en capaciteit van de stafafdeling IV. Voor het structureel goed functioneren van de CBR IV is de invulling van organisatie- gerelateerde randvoorwaarden zoals governance, IV kennis (CBR-breed) en vaardigheden cruciaal. Nieuwe functies zijn/worden ingesteld, de capaciteit van de afdeling uitgebreid en medewerkers zullen verder worden opgeleid. Het is een uitdaging om er voor te zorgen dat de IV-afdeling (en overige IV- gerelateerde CBR organisatieonderdelen) op tijd kwalitatief en kwantitatief aan de eisen voldoet in relatie tot de ambitieuze strategische planning. De arbeidsmarktpositie van het CBR om de beste IT- ers binnen te halen biedt daarvoor geen garantie. Bovendien moet tijdens de verbouwing de winkel open blijven en ook dat vraagt om de vaardigheid om oud naast nieuw te kunnen laten bestaan. Het CBR zal daarbij risicomanagement hoog in het vaandel hebben staan en de 'readiness' van de organisatie laten vaststellen voorafgaand aan de start van de grotere en impactvolle projecten.

## Informatie- en archiefbeheer

Een van de actielijnen uit de overheidsbrede werkagenda voor de publieke dienstverlening is het verbeteren van de informatiehuishouding. Vanuit het kabinet is hier financiering voor beschikbaar gesteld. Medio 2021 is het CBR een project gestart om dit onderwerp op te pakken. Een inventarisatie van de huidige stand van zaken wordt in het najaar van 2021 gemaakt en wordt voor jaareinde afgerond. Deze inventarisatie zal een beeld geven in welke mate het CBR voldoet aan de wettelijke eisen en waar de eventuele gaps zitten. Dit zal vervolgens leiden tot een meerjarig plan van aanpak om de informatiehuishouding (digitaal en fysiek) binnen de gewenste standaard te krijgen.

### Informatievoorziening: doelstellingen een tot drie jaar

- De centrale IT infrastructuur is vervangen en is geschikt voor de (verbeterde) dienstverlening van het CBR.
- Organisatie-gerelateerde IV randvoorwaarden zoals governance, kennis en vaardigheden zijn ingevuld. Een belangrijk onderdeel hiervan betreft de projectmanagement randvoorwaarden zoals governance, kennis en vaardigheden, maar ook het inrichten en in werking stellen van een portfoliomanagementproces.
- De benodigde technische vernieuwing van het applicatielandschap, zoals beschreven in de doelarchitectuur is uitgevoerd. De belangrijkste primaire applicaties en systemen zijn vervangen, waaronder uitslagverwerking, planning, alsmede de online portalen t.b.v. opleiders en eindklanten.
- CBR maakt de beweging naar een data-centrisch informatielandschap.
- Alle relevante (nog ontbrekende) processen uit de BIO (informatiebeveiliging) zijn werkend: patchmanagement, business continuity, leveranciersmanagement, logging en monitoring en identity & accessmanagement.
- Een plan van aanpak t.a.v. informatie- en archiefbeheer is opgesteld.

## 5.6 Huisvesting

CBR heeft op dit moment diverse kantoorlocaties in eigen bezit en maakt daarnaast gebruik van ruim 50 examenlocaties verspreid over het land. De demografische ontwikkeling van Nederland en de veranderende omgeving en maatschappij vragen om een regelmatige update van de huisvestingsstrategie. Een strategisch huisvestingsplan zal in 2022 worden opgeleverd.

### **Toekomstige huisvesting**

Het CBR onderzoekt komende tijd de mogelijkheid tot optimalisatie binnen de huidige huisvestingportefeuille. Een optimalisatie van locaties stelt het CBR in staat om op een efficiënte wijze zijn klanten het beste te bedienen. Naast afwegingen rondom reistijd, efficiëntie en capaciteit, neemt het CBR als publieke dienstverlener ook andere factoren in ogenschouw bij de locatiekeuzes. Denk daarbij aan de belangen van derden, zoals die van de rijkschoolbranche, ketenpartners en (lokale) politiek. Daarnaast spelen praktische eisen aan een locatie zoals de parkeergelegenheid, reisbewegingen, validiteit van examenroutes rondom locaties en capaciteit van locaties in de regio een rol. Deze factoren, inclusief de ontwikkelingen met betrekking tot digitalisering en technologie, worden meegewogen in de verkenning van de optimalisatie. Het inrichten van een integrale locatie waar alle dienstverlening wordt ondergebracht (een zogenaamde flagship locatie) wordt daarbij ook meegenomen.

Op dit moment wordt bij de praktijkexaminering van CCV-producten in sommige gevallen gebruikgemaakt van externe locaties en locaties van opleiders, wat verschillende uitdagingen met zich meebrengt (op gebied van herkenbaarheid, onafhankelijkheid, veiligheid en sturingsmogelijkheden).

Komende tijd zullen de mogelijkheden worden onderzocht om meer dienstverlening aan te bieden op CBR-locaties/terreinen. Dit draagt bij aan een veilige en onafhankelijke huisvesting en biedt een professionele klantervaring. Bovendien komt dit de herkenbaarheid van het CBR ten goede.

Ten aanzien van kantoorlocaties is de strategische richting om zoveel mogelijk afdelingen en divisies samen te brengen. Dit werkt als een katalysator voor samenwerking, met als groter doel het continu verbeteren van de dienstverlening.

### **Meerjarenonderhoud**

Daarnaast heeft het CBR geconstateerd dat het achterstanden heeft in het onderhoud van panden in de breedste zin van het woord. In 2021 is door middel van diverse onderzoeken de aard, ernst en omvang van de achterstanden inzichtelijk gemaakt ten aanzien van technische installaties, ventilatie, veiligheid, etc.. De grootste tekortkomingen en de hoogste risico's zijn direct verholpen. De komende jaren worden de resterende achterstanden ingelopen. Daarnaast zullen de interne kwaliteitsnormen ten aanzien van herkenbaarheid, leefbaarheid en gastvrijheid (look- en feel) worden geformuleerd.

Afwijkingen hierop zullen komende jaren worden verholpen. Bij het onderhoud en up to date brengen van locaties wordt rekening gehouden met het vigerende locatiebeleid en het te

actualiseren strategisch huisvestingsbeleid. Diverse onderdelen binnen het onderhoud en beheer van de locaties zal worden uitbesteed aan professionele partijen waardoor de kwaliteit kan worden geborgd en achterstanden kunnen worden vermeden.

**Huisvesting: doelstellingen een tot drie jaar**

- CBR heeft een strategisch huisvestingsplan t.b.v. kantoorhuisvesting en examenlocaties.
- Het CBR voldoet volledig aan wet- en regelgeving t.a.v. haar locaties.
- Alle CBR locaties voldoen aan de interne norm van leefbaarheid, gastvrijheid, bewegwijzering, herkenbaarheid en beheer/onderhoud. Daarnaast is het beheer en onderhoud van locaties structureel en professioneel ingeregeld.
- Zoveel mogelijk dienstverlening wordt aangeboden op CBR-locaties/terreinen (in plaats van locaties van derden), waardoor veiligheid, onafhankelijkheid en herkenbaarheid worden geoptimaliseerd.
- De omvang en inrichting van de kantoorhuisvesting van het CBR past bij het personeelsbestand en de behoeften.