



Strategie **en Actie**

CBR Verbeterprogramma 2011 - 2014

SDS20110026

24 januari 2011

Er gaat veel goed in onze organisatie

- Passie voor het werk
- Deskundigheid van de mensen
- Het werk gaat gewoon door
- Procesgestuurde organisatie gerealiseerd
- Sterke ontwikkeling in kwaliteit relatie medezeggenschap en bestuur
- Relaties met Ministerie van I&M en brancheverenigingen

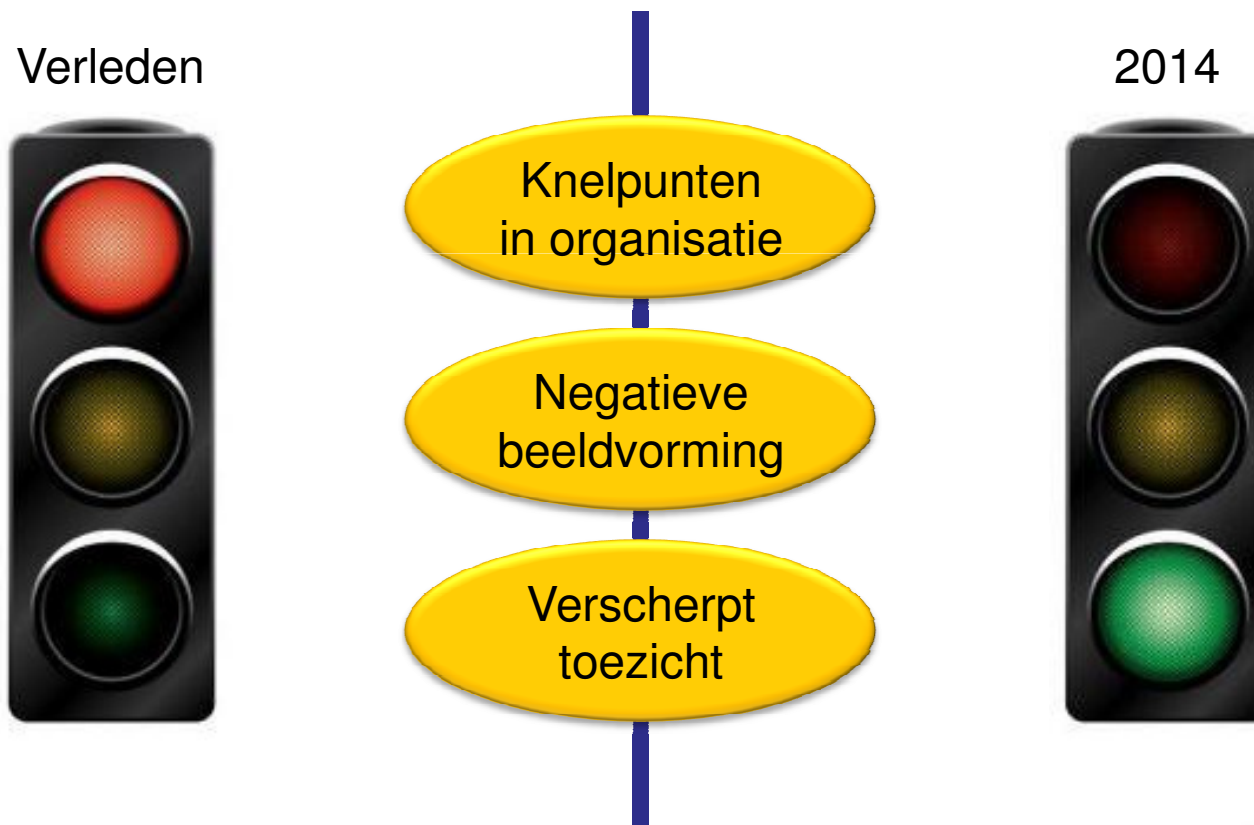


Maar helaas gaat er ook veel mis

- Kwaliteit management nog niet op orde
- Pensioenproblematiek
- Proces medische rijgeschiktheid
- Ontbrekend HR-beleid
- Management informatie slecht ontwikkeld
- Systemen ondersteunen processen onvoldoende
- Slechte opvolging van klachten
- Huisvesting (kwantitatief & kwalitatief)
- Ongenoegen over gebeurtenissen in het verleden



Het is tijd om een streep te trekken en in beweging te komen



De belofte van de directie:

- Operationele prestaties (blijven) op orde. Ook medische rijgeschiktheid wordt in 2011 binnen de gestelde termijnen behandeld.
- Klanttevredenheid voldoende in 2012 en klachtenafhandeling in 2011 op orde (externe audit begin 2012).
- Gezonde arbeidsverhoudingen tussen medewerker en management en tussen Directie, Raad van Toezicht, OR en Opdrachtgever. Dit is een continu proces, gekenmerkt door openheid, duidelijkheid en eerlijkheid.
- Nieuwe pensioenregeling uitonderhandeld in 2011.
- Financieel gezond, exploitatie stabiel en opbouw weerstandsvermogen tot 2014. In 2011 geen negatief resultaat.
- ICT is 'fit for purpose' in 2014. In 2011 wordt het proces Rijgeschiktheid opnieuw ontworpen en aanpassingen voor ASP, recidiveregeling en begeleid rijden geïmplementeerd.



Onze opdracht van de Minister

Het CBR is een stichting en tevens zbo. Het CBR is door de minister van Infrastructuur en Milieu belast met een verkeersveiligheidsstaak:

het beoordelen van de rijvaardigheid en medische geschiktheid van bestuurders en de vakbekwaamheid van professionals in transport en logistiek.

Het CBR vernieuwt en verbetert haar processen en producten om de samenleving het best mogelijke product te bieden tegen een maatschappelijk aanvaardbare prijs.

Transparantie, klantgerichtheid, innovatie en betaalbaarheid zijn dan ook kernbegrippen in het beleid van CBR.



Met deze opdracht dragen we bij aan de verkeersveiligheid

		Bestuurder	
		Vaardig / Geschikt	Niet vaardig / Ongeschikt
Oordeel CBR	Vaardig / Geschikt		Streven naar 0%
	Niet vaardig / Ongeschikt	Streven naar 0%	

Indien ...

- Bestuurders die vaardig en geschikt zijn positief worden beoordeeld.
- Bestuurders die niet vaardig en ongeschikt zijn negatief worden beoordeeld.

Dan

- Levert het CBR een maximale bijdrage aan de verkeersveiligheid.

Onze hoofddoelstelling: Verantwoorde mobiliteit

Beoordelen van:

- **Rijvaardigheid** van bestuurders
- **Rijgeschiktheid** van bestuurders
- **Vakbekwaamheid** van professionals in logistiek en transport



Concretisering van onze doelstellingen

Effectieve besturing en verantwoording

- Ontwikkelen kwaliteit management
- Juiste persoon op juiste plek
- Betrouwbare management-informatie
- Transparantie in interne en externe verantwoording
- Optimalisatie medezeggenschap

Optimale processen en systemen

- Effectieve IT-ondersteuning
- Proces rijgeschiktheid op orde
- Waarborgen kwaliteit van beoordelen
- Verhogen productiviteit primair proces
- Verhouding direct/indirect naar 85/15 (minimaliseren overhead en management)
- Toegesneden ondersteuning

Professionele klantbediening

- Professionele klantbediening en communicatie
- Effectieve klachtenafhandeling
- Vermindering klachten
- Dienstverlening conform afspraak
- Professionele en effectieve relatie met stakeholders
- Transparantie in dienstenpakket
- Prettige en moderne ontvangst

Goede werkgever

- Gezond werkklimaat (Arbo, werksfeer)
- Marktconforme arbeidsvoorwaarden (incl. pensioenen)
- Helderheid in verwachtingen en beoordelingen
- Opruimen en plaats geven aan 'oud zeer'
- Gericht op motivatie van medewerkers
- Investeren in en behouden van deskundigheid
- Ziekteverzuim naar <4%



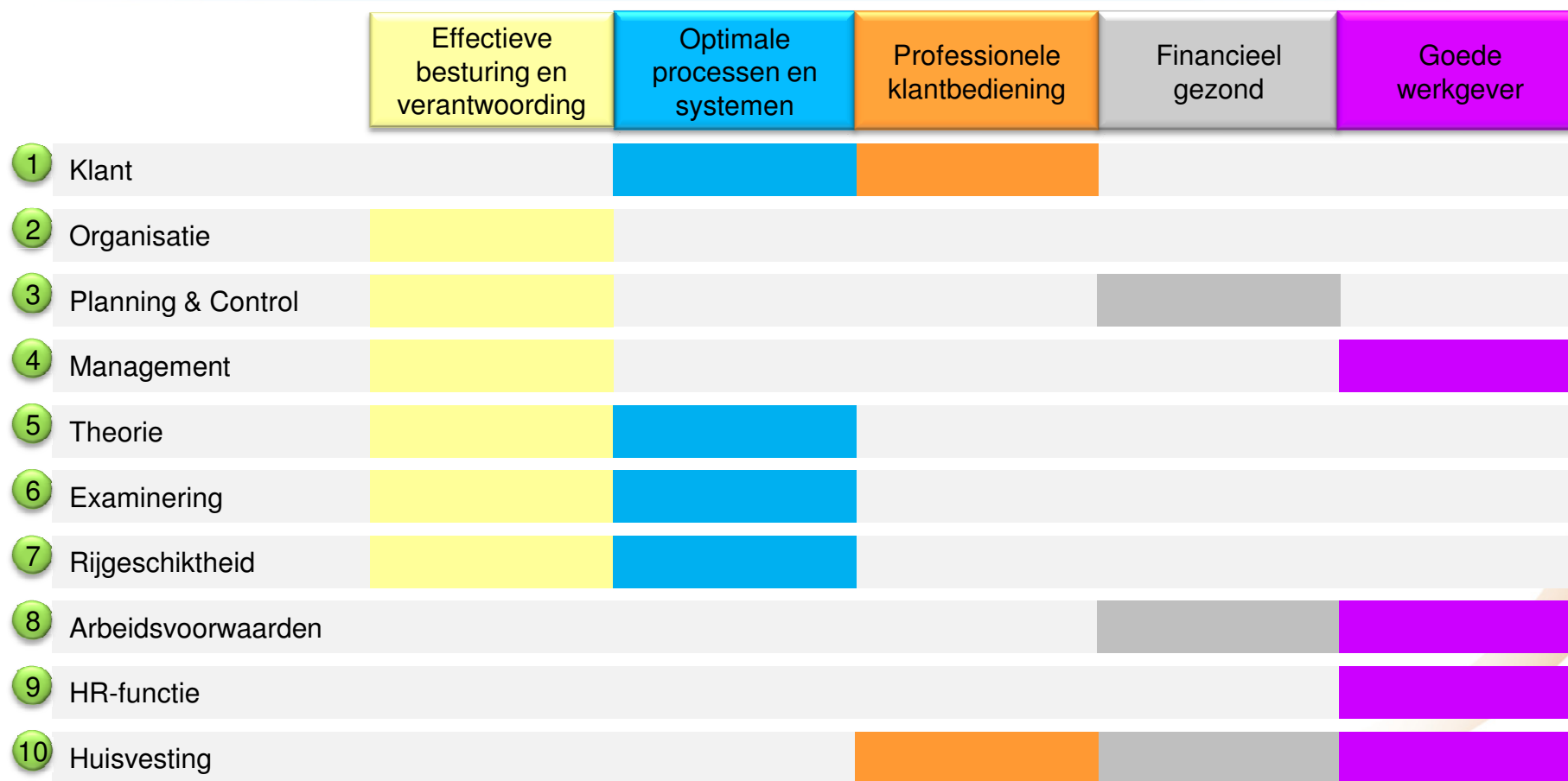
Financieel gezond

- Oplossing voor pensioenproblematiek
- Realiseren van voldoende weerstandsvermogen
- Tarieven op basis van kostprijscalculatie
- Per 2014 €10 miljoen besparen ten opzichte van 2010

10 strategische initiatieven



Samenhang doelstellingen en strategische initiatieven



Fasering van de initiatieven

Fase 1, fundament herstellen

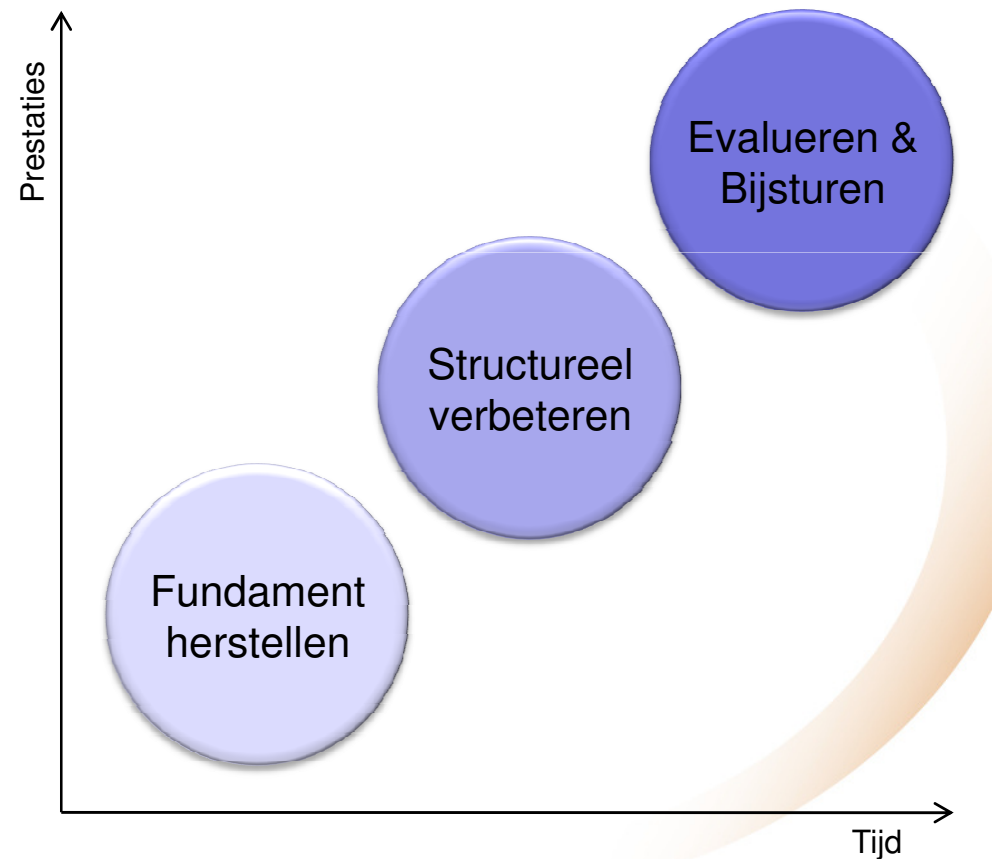
- Belangrijke knelpunten oplossen
- Voldoen aan de normen
- Regie op verbetering
- Mobilisatie organisatie

Fase 2, structureel verbeteren

- Investeren in systemen en processen
- Plezier en trots terug in organisatie
- Significante verbetering tevredenheid klant en medewerker
- Versterking financiële positie
- Verbetering extern imago

Fase 3, evalueren & bijsturen

- Verbeteringen worden door de lijn opgepakt
- Bestendigen verbetering tevredenheid klant en medewerker
- Verdere verbetering financiële positie
- Sterk extern imago



1

Professionaliseren klantbediening

Het CBR heeft verschillende soorten klanten:

- Examenkandidaten
- Rijbewijsbezitters (70+, handicap/beperking, door politie gemeld)
- Rijschoolhouders & Opleiders

Elk type klant heeft haar eigen wensen en verwachtingen. Het CBR streeft naar een professionele en adequate dienstverlening toegespitst op de specifieke klant.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Klantprocessen zijn verbeterd
- Klantenservice is ingericht
- Centrale Klachtenprocedure per 1 januari 2011
 - Klachtenregistratie is ingeregeld
 - Hierover wordt transparant gecommuniceerd richting klanten

Doelstellingen 2011

- Voldoen aan de KPI's voor alle klantgroepen
 - Klanten worden snel (binnen gestelde termijn) en goed geholpen
- Meten en analyseren van:
 - Aantal, soort en percentage klachten
 - Klanttevredenheid
- Verhogen klantgerichtheid en klantbejegening
 - Veranderen cultuur : van buiten naar binnen
- Verbeteren Klantenservice (one-stop-shop)
- Optimalisatie bedrijfsprocessen
- Verbeteren samenwerking met ketenpartners

Ambities 2012 en verder

- Op basis van de cijfers en analyse van klachten en klanttevredenheid worden er voor 2012 en verder ambitieuze en concrete (SMART) doelstellingen geformuleerd.
- Structureel voldoen aan KPI's
- Structurele KTO's
- Implementatie verbeteracties op basis van klachten en KTO's

2

Aanscherpen governance- en organisatiemodel

Het CBR streeft naar een effectieve en efficiënt ingerichte organisatie met stabiele en gezonde arbeidsverhoudingen.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Drie nieuwe leden in de RvT
 - voorzitter
 - vertrouwenscommissaris OR
 - pensioendeskundige
- Nieuwe directie
 - van drie- naar tweehoofdige directie
 - binnen Balkenende-norm
- Interim-management op sleutelposities grotendeels vervangen door vaste medewerkers
 - Divisiemanagers CCV en Rijgeschiktheid, Business Control; Inkoop; Facilitair bedrijf, HR, Klantenservice, Informatiemanagement

Doelstellingen 2011

- Evaluatie van nieuw organisatiemodel
 - Kosten versus opbrengsten reorganisatie
 - Verhouding direct/ indirect personeel
 - Efficiëncyslag in managementlagen
- Stabilisatie relatie OR
 - Nieuwe medezeggenschapsstructuur (juli 2011)
- Instellingswet zbo gereed
- Statutenwijziging

Ambities 2012 en verder

- Op basis van de evaluatie van het organisatiemodel worden verbeterplannen uitgewerkt en geïmplementeerd. Uitkomst van evaluatie en eventuele gevolgen helder in januari 2012.

3

P&C-cyclus en management informatie

Het CBR streeft naar een organisatie die financieel gezond en volledig in control is met een betrouwbare en transparante interne en externe verantwoording.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Kanteling organisatie halverwege 2010
 - Begroting 2011 gebaseerd op nieuw organisatiemodel
- Nieuwe functies Business Control en Informatiemanagement
- Goede stap in realiseren stabiele P&C-cyclus en neerzetten financiële kaders
- Betere prognoses
- Meer inzicht in verhouding vast/variabel en direct/indirect
- Uitbreiding schatkistfinanciering, waardoor rentebesparing is gerealiseerd.

Doelstellingen 2011

- De informatievoorziening (operationeel en financieel) is betrouwbaar, integer en relevant - binnen de randvoorwaarden van de huidige systemen
- Kostprijscalculatie is op orde
- Procesinrichting/ architectuur is goed gedefinieerd
- Onderzoeken/ evalueren ICT-systemen IHRIS (HR) en Decade (Finance) – Keuze maken: vervangen of upgraden (Business Case)

Ambities 2012 en verder

- Volledig werken volgens nieuwe structuur
- Analyse kostendekkendheid en toegevoegde waarde van producten
- Volledig in control: Implementatie oplossing voor systemen IHRIS en Decade - Aansluiting salaris- en personeelsadministratie

4

Kwaliteit management en talentontwikkeling

Het CBR streeft naar een organisatie met de juiste mensen op de juiste plek waar aandacht is voor de ontwikkeling van talent en de kwaliteit van het management.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Interim-management is bijna volledig vervangen
- Management development traject is ingezet

Doelstellingen 2011

- Vlootshow
- Veranderingsgezindheid en –vermogen: vervanging deel (top)management noodzakelijk
- Verdere implementatie Management Development
- Talentontwikkeling

Ambities 2012 en verder

- Management op orde per januari 2012
- Volledige transparantie in organisatiestructuur/overlegstructuren –> top-down en bottom-up
- Heldere normen en verwachtingen
 - Empowerment / Leiderschapsontwikkeling; Coachend leiderschap
 - Performance management: Outputgericht

5

Theorie nieuwe procesinrichting

Het CBR streeft naar een pragmatische en optimale proces- en systeeminrichting voor de afname van theorie-examens.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Najaar 2010 nieuw tolkenbeleid geïntroduceerd.

Doelstellingen 2011

- Intensivering fraudepreventie
- Storingsreductie huidig (verouderd) theoriesysteem
- Ontwikkeling nieuw theoriesysteem
 - Voorlopig in lucht houden huidige systeem (vanwege afhankelijkheid huisvesting)

Ambities 2012 en verder

- Nieuw pragmatisch systeem/ systematiek (afronding medio 2013 in afstemming met huisvestingsplannen)
- Aanscherpen servicelevels:
 - Reistijd/-afstand, openingstijden
 - Reserveringstermijnen omlaag
 - Reductie individuele examens

6

Optimalisatie praktijkexamen

Het CBR streeft naar een optimale en uniforme product-, proces- en systeeminrichting voor de afname van praktijkexamens binnen de gestelde termijn.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Reserveringstermijnen structureel onder controle:
 - Reserveren op naam
 - Communicatie en informatievoorziening naar kandidaten op orde
 - Landelijke planning met een nieuwe verbeterde planningssystematiek
 - Verlofregeling: Beter inspelen op hoogseizoen
- Introductie bromfietspraktijk- en faalangstexamen
- Opleidingsplan opgesteld voor examinatoren

Doelstellingen 2011

- Terugdringen ziekteverzuim
- Verbeteren motivatie medewerkers
- Opleiden en trainen in klantgerichtheid en vakbekwaamheid
 - Uitvoeren opleidingsplan/ gerichte bijscholing
 - Vergroten uniformiteit bij examinatoren
- Verbeterde aansturing examinatoren
- Optimalisatie prognosesystematiek

Ambities 2012 en verder

- Analyse en optimalisatie productencatalogus

7

Rijgeschiktheid op orde

Rijgeschiktheid is onder te verdelen in medische keuringen en vorderingen. Het CBR streeft naar een optimale en uniforme product-, proces- en systeemrichting voor de beoordeling van rijgeschiktheid binnen de gestelde termijn.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Reorganisatie heeft geleid tot verhoogde aandacht voor processen.
- Project gestart om medisch proces te optimaliseren.
 - Onderzoek naar uniformering van beoordeling
 - Inrichten achterstandsteam (bovenop normale capaciteit) – zijn gericht op zoek naar probleemdossiers
 - Extra capaciteit ingehuurd
 - Nieuwe werving medisch adviseurs
- Verbeterde prestaties vorderingsprocedure

Doelstellingen 2011

- Voldoen aan tijdsnormen voor zowel medische beoordelingen als vorderingen (eind 2011)
- Medische beoordeling*
- Proces- en systeemoptimalisatie
 - Analyse systematiek eigen verklaring en kosten automatisering
 - Organisatie: verbeteren aansturing
 - Structuur beoordeling rijgeschiktheid verbeteren
 - Werkvoorraad terugdringen
 - Verbeteren managementinfo werkvoorraden, probleemdossiers, beslistermijnen
 - Verbeteren klantgerichtheid

Vorderingen

- Proces- en systeemoptimalisatie
- Samenwerking ketenpartners (politie, CBR, RDW)
- Dekking kosten Alcoholslotprogramma

Ambities 2012 en verder

- *Medische beoordeling:*
 - Vervangen Scoop door nieuw systeem (2012)
 - Transparantie richting klant
 - Structureel terugdringen doorlooptijden
- *Vorderingen:*
 - Vervangen Move
 - Aansluiting op facturering

Pensioen en arbeidsvoorwaarden

Het CBR streeft naar een structurele en realistische oplossing voor de pensioenproblematiek en de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden.

De looptijd van de nieuwe CAO is van maart 2010 tot juni 2011. Er is een verschil van mening met de bonden over een aantal thema's:

Bonden	CBR
Structurele loonsverhoging 0,5% vanaf juli 2010	1% eenmalig over 12 mnd 2010 1% eenmalig over 5 mnd 2011
Eindejaarsuitkering alle mdw van 6,33% naar 8,33%	Geen aanpassing eindejaarsuitkering
Behoud pensioenregeling	Van eindloon naar middenloon
5 mei en goede vrijdag werkdagen mits onbeperkt verlofopname in tweede kwartaal	Verlofregulering noodzakelijk Start discussie over reductie verlofrechten

Doelstellingen 2011

- Nader onderzoek pensioenproblematiek verleden
- Pensioenproblematiek op orde (van eindloon naar middenloon, marktconform). Uitvoering nieuwe regeling per 1 januari 2012
- Governance pensioenen (administratie pensioenen) op orde per 1 januari 2012
- Herinrichting/ herschrijven CAO – CAO als kaderstellend document

Ambities 2012 en verder

- Marktconforme arbeidsvoorwaarden

Ontwikkelen HR-functie

Het CBR streeft naar een professionele HR-functie in een organisatie waarin medewerkers plezier hebben in hun werk en helderheid hebben over verwachtingen en beoordelingen.

Het CBR heeft reeds een goede stap gezet in de realisatie van haar ambitie:

- Nieuwe HR-manager aangesteld
- Reorganisatie gerealiseerd
 - Centralisatie HR gerealiseerd
 - Nieuwe positionering HR
 - Start oplossing bovenformatieven (als gevolg van reorganisatie zonder gedwongen ontslagen)
- Klokkenluidersregeling met instemming OR
- Start en opzet integriteitsbeleid

Doelstellingen 2011

- Verdere uitwerking HR functie
- MTO – 1 februari 2011
- Implementatie nieuwe (pragmatische) beoordelingssystematiek
- Ziekteverzuim gehele organisatie 5%
- Plezier terug: Dialoog over gewenste cultuur(omslag), omgangsregels en verwachtingen
- Plaats geven issues uit verleden (oud zeer)
- CBR breed opleidingsplan (vakmanschap)
- Juiste man op de juiste plek (vlootschouw)

Ambities 2012 en verder

- Ziekteverzuim gehele organisatie 4%
- Output-gestuurd werken
- Voorbereiding op het nieuwe werken

Huisvesting

Het CBR streeft naar kwantitatief en kwalitatief optimaal gebruik van m² tegen een goede prijs. Tevens is de huisvesting een belangrijk aspect in een professionele klantbediening.

Een inventarisatie van de huisvesting heeft de volgende inzichten opgeleverd:

- Grote diversiteit in prijs per examen per locatie (zowel praktijk als theorie) mede door groot verschil in bezettingsgraad (leegstand kantoorlocaties door o.a. centralisatie van mensen vanuit regio's, examenaantallen per locatie) en verschil in huurovereenkomsten
- Kosten voor eigen panden in verhouding erg hoog (veel panden in eigen beheer)
- Vastgoedbeheer was gedecentraliseerd: Juridische opstelling contracten niet altijd optimaal

Doelstellingen 2011

- Huisvestingsplan op basis van uitkomsten inventarisatie (plan af 1 januari 2012)
 - Normen/servicegraad vaststellen
 - Excessen aanpakken
 - Werkplekoptimalisatie
- Pilot examenlocatie: vernieuwing en inrichting huisvesting, modern en passend bij doelgroepen

Ambities 2012 en verder

- Implementatie huisvestingsplannen met nadruk op 2013.

Onze leefregels

We zijn **open, eerlijk en respectvol**

We komen onze **afspraken** na en zijn **duidelijk**

We werken met veel **enthousiasme en plezier**

waarbij **vakmanschap** onze dienstverlening kenmerkt

De cultuur veranderen is niet zomaar een 'projectje'

Opzetten verbeterprogramma aangestuurd door nieuwe directie

Heldere doelen waar we allemaal voor gaan

Resultaatgericht uitvoeren van strategische initiatieven

Expliciete leefregels waar we elkaar op aanspreken

Verleden serieus nemen en toekomst met perspectief ingaan

Gezonde
cultuur

Periodiek tevredenheid meten van medewerkers en klant.
Evalueren & Bijsturen

Goede communicatie is cruciaal voor het verbeterprogramma

Intern

Aandacht voor verleden,
focus op heden en toekomst

Resultaten boeken en succes vieren

No-nonsense, eerlijk en open

Top-down en Bottom-up

- Duidelijke verantwoordelijkheid voor communicatie bij het lijnmanagement en medewerkers
- Zorgdragen dat alle medewerkers goed worden bereikt (veel mensen geen vaste werkplek)
- Keuze voor een beperkt aantal communicatie-instrumenten
- Organiseren van bijeenkomsten om dialoog binnen organisatie op gang te brengen

Extern

Aandacht voor kritische dossiers

Gericht ontwikkelen extern beeld CBR

Specifieke aanpak van doelgroepen

Transparantie in uitingen

- Ontwikkelen van strategisch communicatieplan gericht op externe belanghebbenden
- Aanscherpen van verantwoordelijkheden en rollen in externe communicatie (marketing, woordvoering)
- Verhogen kwaliteit en transparantie van externe communicatie-instrumenten (jaarverslag, persberichten, website)