



Sir Winston Churchilllaan 297
Postbus 5301
2280 HH Rijswijk ZH
Tel 088 227 77 00
www.cbr.nl

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Postbus 20901
2500 EX DEN HAAG

Uw kenmerk

-

Ons kenmerk

CDS20200197/BWI/IFE

Datum

8 september 2020

Doorkiesnummer

In behandeling bij

E-mail

|

Onderwerp: eindverslag Pier Eringa met betrekking tot problematiek divisie Rijgeschiktheid

Geachte heren

Op 2 juli jl. is het eindverslag van Pier Eringa met betrekking tot de problematiek bij de divisie Rijgeschiktheid aangeboden aan de Kamer. In het rapport maakt Eringa een analyse van de oorzaken van de problematiek en doet hij aanbevelingen voor verbetering.

Het CBR herkent zich grotendeels in de analyse die Eringa maakt op basis van de gesprekken met directie en management en medewerkers van de divisie Rijgeschiktheid en omarmt de aanbevelingen. Meerdere verbeterinitiatieven waren al gedurende het onderzoek in gang gezet en het CBR voelt zich gesterkt in de richting van deze initiatieven gegeven de aanbevelingen van Eringa. Daarnaast biedt het rapport aanvullende aanknopingspunten en aansporingen om zaken verder te verbeteren.

In zijn verslag komt Eringa tot vijf aanbevelingen. Onderstaand zullen wij kort ingaan op deze aanbevelingen op welke wijze het CBR daar opvolging aan geeft.

De eerste aanbeveling richt zich op de tijd en manoeuvreerruimte die nodig is om patronen te doorbreken. *“De verkokering moet worden aangepakt. Het management moet leren om problemen meer onderling op te lossen. Het topmanagement (directie en de laag eronder) moet zich collectief verantwoordelijk voelen en daarnaar handelen. ICT moet een betere binding krijgen met de uitvoerende organisatieonderdelen.”*

Wij delen deze richting. Veel meer dan nu het geval is zal het CBR brede management vanuit de gedachte van één CBR moeten denken en handelen. Verschillende stappen worden daartoe ondernomen. Zo is een proces in gang gezet waarmee we schouwen in welke mate specifieke managementcompetenties aanwezig zijn die nodig zijn om het CBR naar de toekomst te brengen. Verbindend vermogen speelt daarbij een belangrijke rol. Dat heeft inmiddels geleid tot een aantal

wijzigingen in het topmanagement. Begin volgend jaar start dit proces voor het gehele CBR management (op basis van een reeds ontwikkeld leiderschapsprofiel). Daarnaast is op twee cruciale plaatsen het management begin 2020 vernieuwd: de divisie manager Rijgeschiktheid en de manager ICT. De laatste heeft ook nadrukkelijk de opdracht om de ICT organisatie beter aan te laten sluiten bij de uitdagingen van de operatie. Tot slot is begin september met het MT CBR een traject gestart gericht op het ontwikkelen van een toekomstbestendige strategie.

Het tweede advies betreft het voeren van een tweesporenbeleid: achterstanden wegwerken en tegelijk investeren. *“Investeren in de kwaliteit van het management, in de cultuur en in de systemen. De inrichting en sturing van de Medische capaciteit in de divisie Rijgeschiktheid moet op onderdelen worden aangepast en er moet een goede match komen tussen organisatieontwerp en systeemontwerp, beide passend bij een (bulk)productieorganisatie. Bij het herontwerp van de medische capaciteit moet worden geborgd dat elke behandelaar kan vertrouwen op de voorgaande schakel in het proces en dat medisch adviseurs maximaal worden ingezet op hun expertise als arts. Er moet geld worden vrijgemaakt om het systeem OPUS aan te passen en te optimaliseren, zonder dat weer wordt verwezen naar reeds gedane investeringen.”*

Het CBR heeft een werkgroep ingesteld die opnieuw naar de oorspronkelijke uitgangspunten van de organisatie en aansturing van Rijgeschiktheid Medisch kijkt die de blauwdruk vormden voor de reorganisatie die in 2018 in gang is gezet. Deze verkenning naar de herijkte uitgangspunten is begin september afgerond en er is vastgesteld wat de gewenste richting is. Op dit moment wordt een analyse uitgevoerd op de aansluiting van OPUS bij de herijkte uitgangspunten. Dit kan leiden tot aanpassingen in OPUS of het bijstellen van de uitgangspunten.

Overigens is gaandeweg in de afgelopen jaren al afgestapt van een aantal uitgangspunten. Onder andere dat alle behandelteams alle dossiers moeten kunnen behandelen en er geen specialisatie is. Ook het idee van tijdelijke aansturing door transitie managers die meer als een coach gedurende een aantal jaren de verschillende behandelteams begeleiden en zich vervolgens overbodig maken is verlaten. In het eerste kwartaal van 2020 is de managementlaag van de behandelteams vervangen door operationele managers met resultaatverantwoordelijkheid en targets.

Ook in het meenemen van artsen en medewerkers gezondheidsverklaring in de realisatie van targets worden stappen gezet (Eringa meldt dat artsen graag de ‘wachtkamer’ leeg willen maken). Er is inmiddels een proefopstelling gerealiseerd met een dashboard dat inzicht geeft in de dagtargets en realtime aangeeft in hoeverre deze gerealiseerd worden. Aan het einde van de dag kan men dan zien of de ‘wachtkamer’ leeg is en alle dossiers die voor die dag op de rol stonden zijn afgehandeld. De verwachting is dat de brede technische implementatie op de verschillende locaties in het vierde kwartaal van 2020 is afgerond. De gekozen technische uitwerking draagt tegelijkertijd bij tot het beter voorspelbaar maken van de ontwikkeling van de werkvoorraad doordat de gerealiseerde productie stuurinformatie geeft om het prognosemodel verder te optimaliseren.

Aanbeveling drie is dat medewerkers meer moeten worden gehoord en niet alleen aangehoord. *“Er zit binnen het CBR veel praktijkdeskundigheid, die uitermate nuttig gebruikt kan worden bij veranderingen en verbeteringen. Respectvol omgaan met je eigen mensen legt een fundament onder intern vertrouwen, en dat is bij het CBR nog onvoldoende aanwezig.”*

Een belangrijke constatering is dat, ondanks de intentie van het veranderprogramma om medewerkers vanaf de start mee te nemen en hun expertise te gebruiken (door wekelijkse teambesprekingen en via tweewekelijkse demo's), het resultaat is dat medewerkers deze inbreng onvoldoende terugzien.

Binnen de divisie Rijgeschiktheid is er voor gekozen medewerkers nu actief te laten participeren bij twee belangrijke projecten. Het eerste project betreft het herijken van de oorspronkelijke uitgangspunten van de reorganisatie en de impact op de inrichting van OPUS (zie voor een nadere toelichting de opmerkingen bij aanbeveling 2). Het tweede project heeft tot doel de lijst met wensen voor wijzigingen binnen OPUS zo goed mogelijk te prioriteren. Dit draagt enerzijds bij aan een betere aansluiting van systeemontwikkeling bij de gebruikerswensen en anderzijds krijgen medewerkers hierdoor een beter inzicht in de complexiteit van de afwegingen en de keuzebeperking bij een schaarste aan middelen

Het vraagstuk van vertrouwen bij het CBR reikt echter verder. De uitgangspositie lijkt een breed gebrek aan vertrouwen in de leiding van de organisatie. Het terugwinnen van vertrouwen is een langduriger proces dat niet in een paar maanden is gerealiseerd. Dat zit in de cultuur en die is weerbarstig. Veelvuldige dialoog met medewerkers is door de huidige directie in gang gezet en zal worden gecontinueerd en geïntensiveerd in het najaar. Verbindend en mobiliserend vermogen is daarnaast ook een van de kerncompetenties die in de schouw van het management wordt meegenomen.

Aanbeveling vier betreft de kpi's: *"Het CBR moet nieuwe houtsnijdende KPI's afspreken, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar relevante externe KPI's waarover het CBR naar buiten toe verantwoording aflegt en interne KPI's die uitsluitend bedoeld zijn voor de eigen sturing. Bij het vaststellen van de KPI's past rolzuiverheid van zowel het ministerie als de Raad van Toezicht. Deze scheiding, en daaropvolgend rolzuiver handelen van het ministerie en de Raad van Toezicht, komt ook de governance van het CBR ten goede."* Het CBR vindt dit een interessante gedachtegang die zij verder wil onderzoeken.

Als vijfde en laatste aanbeveling stelt Eringa dat het CBR, in samenspraak met en met medewerking van het ministerie, meer vanuit een ketenoptiek gaat denken en handelen. *"Waarbij enerzijds rijsschoolhouders en anderzijds keuringsartsen als ketenpartners worden gezien en waarbij het CBR en deze partijen samen op zoek gaan naar procesoptimalisatie en kwaliteitsverbetering in de keten. Het CBR zou daarbij een zekere regierol kunnen krijgen en het ministerie zou alle partijen gericht kunnen aansporen om aan actieve bijdrage te leveren aan klantgerichte en goed samenwerkende ketens op het gebied van rijvaardigheid en medische rijgeschiktheid."*

Het CBR omarmt deze gedachte om meer als regisseur in de keten op te treden om hiermee de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de bijdrage aan de verkeersveiligheid te vergroten. De verbeterinitiatieven die vanuit het programma Klant sinds 2017 samen met klanten en ketenpartners geïnitieerd zijn, zijn hiervan een voorloper. Ook zijn al stappen gezet als een verbeterde informatievoorziening richting keurend artsen en relatiebeheer in de vorm van periodiek overleg. Daarnaast is sinds het begin van dit jaar gewerkt aan een eigen visie op het stelsel van medische rijgeschiktheid. Daarin komt deze rol als ketenregisseur ook nadrukkelijker naar voren. Bovendien heeft het ministerie het CBR verzocht een beleidsverkenning uit te voeren hoe zij de regierol in de keten van medische rijgeschiktheid verder zou kunnen vergroten. Van belang in deze discussie is wel duidelijk vast te stellen wat verstaan wordt onder de term ketenregisseur. Het CBR kan niet verantwoordelijk zijn voor of het toezicht houden op de kwaliteit van keurend artsen.

Ook in de keten van rijvaardigheid heeft het CBR de ambitie een sterkere regierol op zich te nemen en staat het CBR op het standpunt dat de kwaliteit van de branche op een hoger niveau moet komen. De huidige slagingspercentages zijn onder de maat. Een vorm van regulering/certificering zou een mogelijkheid kunnen zijn. Het CBR denkt actief mee met 'Samen Sterk' het initiatief van de branche om tot kwaliteitsverbetering te komen.

We vertrouwen erop u met het bovenstaande inzicht te hebben gegeven hoe wij invulling geven aan de conclusies en aanbevelingen van het rapport van Pier Eringa. Mocht u naar aanleiding hiervan nog vragen hebben of met ons van gedachten willen wisselen, dan zijn wij daartoe uiteraard bereid.

Met vriendelijke groet,

drs. A. Pechtold,
algemeen directeur

