



Gateway Review™

Gateway Reviewrapport
Reflectie op de evaluatiepunten van rijgeschiktheid aan het stuur



Omkijken naar wat voor je ligt

Colofon

Gateway Review Classificatie	Reflectiedag Openbaar
Titel Kenmerk Opleverdatum rapport	Rijgeschiktheid aan het stuur 2021-RO-044 24-09-2021
Bijlage(n)	A. Geraadpleegde documenten B. Lessons learned
Opdrachtgever SRO	CBR Jan Jurgen Huizing
Datum/Periode review	22-09-2021
Datum Versie Status	[24-9-2021] [1.0] [definitief]
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011 2500 EA Den Haag T: 06 50738585 M: postbusgateway@minbzk.nl W: www.gatewayreview.nl

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouders van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponneerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

Inleiding

In opdracht van Jan Jurgen Huizing, directeur Bedrijfsvoering (COO), is er op 22 september 2021 een Gateway Review Reflectiedag uitgevoerd op programma rijgeschiktheid aan het stuur.

Het doel van een Gateway Review Reflectiedag is de opdrachtgever een korte en onafhankelijke reflectie te geven op de bij een faseovergang gehanteerde uitgangspunten. Dit gebeurt aan de hand van een beperkt aantal documenten en interviews. De uitkomsten kunnen desgewenst de basis vormen voor Gateway Review verder in het traject.

In dit document worden de resultaten van de uitgevoerde Gateway Review Reflectiedag weergegeven.

Context

Het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (verder: CBR) is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) 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 is daarmee bij het grote publiek bekend als de 'rijbewijsautoriteit', maar doet veel meer dan dat: zij neemt vrijwel alle examens in Nederland af voor beroepschauffeurs, schippers, logistiek medewerkers, ondernemers in het transport en de theorie-examens voor beroeps- en privé-vliegers.

In de afgelopen jaren heeft het CBR de focus gehad om het systeemlandschap voor Rijgeschiktheid op orde te krijgen. De reden hiervoor was de politieke druk en de maatschappelijke aandacht die het CBR kreeg op de Rijgeschiktheidsverklaringen. Vanaf het 3de kwartaal 2020 kwam het CBR in een meer stabiele situatie en lag de prioriteit op gebied van IT bij het wegwerken van de technologische en functionele achterstanden die de rest van het applicatielandschap en de technische infrastructuur had opgelopen. Daarbij hadden aanpassingen met een wettelijk kader de meeste prioriteit.

In januari 2020 is de doelarchitectuur CBR 2020 door de CBR-directie 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 ons huidige applicatielandschap en de verbeteringen en vernieuwing daarvan. Van belang voor het herzien van het applicatielandschap is ook het ontwikkelen van een bedrijfsvoering filosofie en de daarbij behorende processen en werkwijze. Immers applicaties moeten de verschillende bedrijfsfuncties en processen kunnen ondersteunen.

Randvoorwaardelijk voor vernieuwing van het applicatielandschap is het verder professionaliseren van het Life Cycle 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".

In de afgelopen jaren zijn een aantal onderzoekrapporten verschenen omtrent het applicatielandschap van het CBR en hoe hiermee kan worden omgegaan. In het 2de en 3de kwartaal 2020 is gekeken naar de verschillende plannen en aanbevelingen en wordt er nu gewerkt aan een stappenplan, waarbij de ontvlechting van Dyktion centraal staat. In het Financieel Meerjarig Beleidsplan 2021 – 2025 is hier ook rekening mee gehouden.

Het toekomst bestendig maken van het applicatielandschap betreft niet één handeling of één systeem verandering. Het is, zoals de Directie het noemt een: "open hart operatie". Dit betekent ook dat stappen zorgvuldig moeten worden overwogen dat de betrokkenheid van de systeemeigenaren en de organisatie hierbij ook van groot belang zijn om de transformatie van IST naar SOLL uit te voeren.

Om het proces van verandering en vernieuwing goed te laten verlopen is er gekozen voor een projectmatige aanpak op basis van verschillende plateaus. De verwachting is dat het totale traject tenminste een doorlooptijd kent van 24 – 36 maanden. Dit is mede afhankelijk van de verdere strategische ontwikkelingen van het CBR, de maatschappelijke en politieke ambities of druk en de ruimte, tijd, geld en menscapaciteit er beschikbaar is om de deeltrajecten adequaat uit te voeren. Daar waar nodig kunnen we op grond van nieuwe inzichten of parameters het programma bijsturen.

Vraagstelling

Bij het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) vervult Jan Jurgen Huizing directeur Bedrijfsvoering (COO) de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vraagt hij een Gateway Review Reflectiedag aan met de volgende vraagstelling:

In hoeverre zijn de opgetekende geleerde lessen uit het programma Rijgeschiktheid aan het stuur (RGahS) afdoende om als uitgangspunt te dienen voor de realisatie van de CBR-brede IV-strategie.

Dankwoord

Wij hebben de prettige medewerking en openhartige gesprekken met de medewerkers en leidinggevenden van het CBR op prijs gesteld.

Bevindingen

Terugblik

Na een turbulente periode met veel politieke druk en maatschappelijke aandacht die het CBR kreeg op de Rijgeschiktheidsverklaringen is in oktober 2020 een einde gekomen aan het programma Rijgeschiktheid aan het stuur (RGaHS). Daarmee is het systeemlandschap voor Rijgeschiktheid op orde gekomen. Na het accepteren van het programmaresultaat door de lijnorganisaties onder de in het decharge document¹ beschreven condities en verantwoordelijkheden, heeft de stuurgroep decharge verleent. Door de uitgebreide formele decharge van het programma zijn de kennis en inzichten uit de programmaperiode geborgd. In het dechargerapport is een apart hoofdstuk besteed aan de geleerde lessen. Het programma RGAHS heeft de nieuwe werkwijze en de nieuwe informatievoorziening opgeleverd en naar de lijnorganisatie overgebracht.

Werkend systeem

Wat het reviewteam direct opvalt is dat Rijgeschiktheid aan het Stuur (RGAHS), ondanks alle commotie, uiteindelijk wel een goed functionerend, werkend systeem heeft opgeleverd. Het rijgeschiktheidsproces wordt nu goed ondersteund en de achterstanden zijn weggewerkt. Het beoordelen van de rijgeschiktheid door het CBR is daarmee op orde gebracht. Het systeem kan door de lijnorganisatie in samenwerking met de automatiseringsafdeling onderhouden en doorontwikkeld worden. Aan de randvoorwaarden om dat goed te kunnen doen is voldaan. Zo is er een contract voor ondersteuning van het beheer en onderhoud afgesloten en is er voldoende capaciteit en budget binnen het CBR gereserveerd voor deze doorontwikkeling.

Opgetekende lessen

Het uitgebreide decharge-rapport, de gehouden reviews, de retrospectieve (externe)onderzoeken en de uitgevoerde gateways gedurende de programmaperiode van Rijgeschiktheid aan het Stuur hebben een rijke oogst aan aanbevelingen opgeleverd.

Door de interne auditdienst (IAD) zijn deze opgetekende inzichten geclusterd naar vijf hoofdonderwerpen, te weten:

- Sturing project
- Doelstelling en rechtvaardiging
- Scope en planning
- Draagvlak in de organisatie
- Aandeel externen

Onder elke van deze hoofdonderwerpen zijn handzame aanbevelingen voor programmaopzet en sturing opgenomen. Zie bijlage B.

Een andere belangrijke les is dat het niet verstandig is om majeure organisatiewijzigingen door te voeren en tegelijkertijd grootschalige ICT-vernieuwingstrajecten uit te voeren.

¹ Dechargerapport Rijgeschiktheid aan het Stuur 22 oktober 2020

Vanuit het perspectief van de informatievoorziening zijn evaluatief nog vakinhoudelijke inzichten toegevoegd, zoals keuze voor technologie die past bij de organisatie, meer gebruik maken van marktstandaards in plaats van maatwerk, een meer modulaire werkwijze bij de systeemontwikkeling in nauwe samenwerking met de gebruikers en de IT-ambities in lijn brengen met de spankracht van de organisatie.

Constateringen

Wij hebben geconstateerd dat het CBR nu gebruik maakt van deze lessen uit het verleden bij de verdere opzet en uitwerking van de IV-strategie en planvorming rondom nog op te starten ontwikkelingen als IT for Purpose. In de gesprekken klinkt ook door dat men de ervaringen met RGahS heeft omgezet naar uitgangspunten voor de toekomst.

Lessen voor de organisatie CBR

De opgetekende lessen werken niet alleen door bij de opzet van nieuwe programma's maar hebben ook hun doorwerking op de CBR-organisatie in algemene zin.

De gesprekken van de reflectiedag laten de energie en drive van de mensen zien. Men heeft vertrouwen in de nieuw ingezette koers en in de leiding. De doorgevoerde wisselingen in het management en bestuur pakken goed uit. Er zijn nu meer interne medewerkers op sleutelposities in plaats van externen (zoals CIO, productowners en informatiemanagers). Ook al heeft het CBR moeite de diverse ICT-vacatures te vervullen, het aandeel externen is teruggebracht en externen dragen hun kennis over aan de IT-afdeling waardoor het aandeel externen in de toekomst verder teruggebracht kan worden.

Op basis van de verzamelde aanbevelingen zijn en worden verbeteringen in gang gezet. Daarmee is de verandering zeker nog niet afgerond. Veranderen heeft ook met cultuur te maken en dat is een proces dat altijd meerdere jaren in beslag neemt. Het is goed om te zien dat ook dat besef breed in de organisatie aanwezig is en dat daar ook tijd en ruimte voor wordt genomen.

Communicatie blijft daarin van belang. De bovenlaag lijkt nu goed te worden meegenomen. Aandachtspunt voor de komende tijd is de communicatie nu ook te richten op alle medewerkers van het CBR en de stakeholders buiten. Bij het management zien we de drive om gezamenlijk een volgende stap in de ontwikkeling te zetten. Daardoor groeit het zelfvertrouwen waarmee het CBR ook haar positie in de keten beter kan gaan vormgeven.

Benutten van de geleerde lessen bij IT for Purpose

Bij de opzet van het nieuwe programma IT for Purpose worden de geleerde lessen uit het verleden zoveel als mogelijk toegepast. Een van de belangrijkste leerpunten in het programma Rijgeschiktheid aan het stuur (RGahS) was dat de scope te breed was. Zowel de werkprocessen als de informatievoorziening werden geheel vernieuwd gelijktijdig met een grote centralisatiebeweging. Daarbij was er sprake van een grote ambitie met betrekking tot verbetering van dienstverlening; sneller, efficiënter, meer geautomatiseerd, kostendekkendheid verbeteren, etc.

Met het huidige programma IT for Purpose wordt beoogd eerst de basis van de informatievoorziening op orde te brengen. Het betreft zowel de infrastructuur als de applicaties. Daarmee wordt de informatievoorziening compliant met de huidige wet- en regelgeving en kaders zoals de AVG, BIO en Archiefwet. Dit betekent dan wel dat door deze keuze te maken, de mogelijkheden om functionaliteit van de dienstverlening tegelijkertijd uitbreiden minimaal zullen zijn. De risico's zullen daardoor bij aanvang minder groot zijn dan bij het programma Rijgeschiktheid aan het Stuur maar ook dit nieuwe programma blijft een meerjarige uitdaging. We zien dat het management van het CBR de noodzaak en de opzet van het programma IT for Purpose ondersteunt en de noodzakelijke beperking aan functionaalietsverbetering daarbij accepteert. Het reviewteam vraagt zich af of de consequenties ten aanzien van beperken van functionaalietsverbetering als randvoorwaarde voor het slagen van het programma, ook breed gedragen is binnen het CBR en of het CBR ook de ruimte krijgt van haar omgeving (opdrachtgever, eigenaar, ketenpartners en politiek) om dit te doen.

Een andere geleerde les is vooraf meer oog te hebben voor de inrichting en mogelijke risico's die bij een programma horen. Voor het nieuwe programma schenkt het CBR daar nu veel aandacht aan. Er is, naast de hiervoor reeds genoemde inventarisatie van lessen uit het verleden, een inventarisatie van risico's van het IT for Purpose programma gehouden. Het CBR wil voor de start van de uitvoering van het programma deze risico's onderkennen en waar nodig mitigeren zodat aan de randvoorwaarden voor een succesvol verloop van het programma kan worden voldaan. Wij constateren dat het CBR nu aan de voorzichtige kant opereert. Wij geven daarbij in overweging dat het goed is een beeld te hebben van de risico's en de daaraan te verbinden mitigerende maatregelen. Er zal altijd sprake zijn van een zeker risicoprofiel, dat mag geen reden zijn om onnodig te talmen. Je kunt niet aan de voorkant alles dichtspijkeren. De uitdaging is om na de ervaringen van RGahS de uitwerking van de lessons learned geen onnodig grote slingerbeweging de andere kant op te laten maken voor IT for Purpose. Ook tijdens de looptijd van het programma zullen zich ontwikkelingen voordoen, zowel maatschappelijke, technologische, politieke als veranderingen in de regelgeving, waarop het programma zal moeten reageren. Het kunnen bedreigingen zijn maar ook kansen. De stapsgewijze werkwijze en het toepassen van agile werkwijze is ontwikkeld om sneller profijt te hebben van de resultaten van het programma maar ook om nieuwe kansen te benutten gedurende de programmaperiode. Het regelmatig monitoren van mogelijke risico's en kansen tijdens het programma blijft daarom belangrijk.

We zien bij het CBR aandacht voor rolvastheid en vereiste professionaliteit bij de nog in te richten stuurgroep voor het programma IT for Purpose. De stuurgroep moet in staat zijn om te sturen. Dat omvat dat ze over de juiste mensen, kennis en informatie moet beschikken om te kunnen kiezen, escalaties begeleiden en hoofdlijnen vast te houden. Een stevige rol van de betrokken lijnorganisatieonderdelen in de stuurgroep is van groot belang.

Reflecterend op deze dag, menen we een team te zien dat de ingeslagen weg steunt, betrokken leiding geeft en goed op weg is om met ervaringen uit het verleden een levensvatbare en bestuurbare IV-strategie voor het CBR vorm te geven. De lijn die het CBR heeft ingezet is een kwestie van volhouden en lange adem.

Bijlage A

Geraadpleegde documenten

Nr.	Titel document
1	20210218 concept onderzoeksvoorstel review Programma RGahS_afgestemd lenW
2	20210609 Memo - Resultaat onafhankelijke Evaluatie Programma Rijgeschiktheid aan het Stuur
3	3. 20210608_Mindmap Lessons learned RG 1.0
4	20181002- Rapport Gateway rapport RG oktober 2018 SDS20180144_RV
5	20190516- Rapport 'Eerste vijfjaarlijkse evaluatie CBR' (PwC 16-05-2018) TS
6	20190529- Rapport Galan bijlage-2-eindrapportage-galan-deel-i-ii TS
7	20190703- Rapport Gateway eindrapportage_RV
8	20200702- Eindverslag_Pier_Eringa_inzake_problematiek_CBR TS
9	20201022- OPUS Dechargerapport (prgm RGahS) 1.0_RV

Bijlage B

Lessons learned

