



Rapportage Evaluatie Ctgb

ctgb

College voor toelating van
gewasbeschermingsmiddelen en
biociden

Baarn, april 2017



Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Onderzoeksopzet	3
3. Algemeen en context	6
4. Uitkomsten van de evaluatie per onderdeel	8
4.1 Algemeen	8
4.2 Primair proces.....	8
4.3 Governance en risk.....	15
4.4 HR-aspecten.....	19
4.5 Financiën en bedrijfsvoering	23
4.6 Kwaliteit	34
5. Doeltreffendheid en doelmatigheid	39
6. Conclusies en aanbevelingen	47
Bijlage I Afkortingenlijst	53
Bijlage II Uitkomsten onderzoek Internationale Visitatie Commissie (IVC)	54
Bijlage III Optimaliseringsmogelijkheden werkstroom	55
Bijlage IV Geraadpleegde documenten	57
Bijlage V Geïnterviewde personen	58



1. Inleiding

Aanleiding voor het onderzoek

In de Kaderwet ZBO is voorgeschreven dat eens in de vijf jaren een evaluatie plaatsvindt gericht op het goed functioneren en de doelmatigheid en doeltreffendheid van het zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), in dit geval het College voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en biociden (Ctgb). De vorige evaluatie is uitgevoerd medio 2011 door adviesbureau PricewaterhouseCoopers (PwC). Het betrof destijds een uitgebreide en diepgaande evaluatie. Deze evaluatie betreft een evaluatie op hoofdlijnen en gaat minder ver, mede gezien de vooraf gestelde randvoorwaarden. Het doel is primair te bezien of en in welke mate de aanbevelingen uit 2011 ook uitgevoerd zijn en in hoeverre de doeltreffendheid en de doelmatigheid zich hebben ontwikkeld. Deze evaluatie heeft betrekking op de periode 2012 tot en met 2015. Maatregelen die het Ctgb in 2016 heeft genomen of in gang gezet, zijn dus niet in deze evaluatie opgenomen.

De uitkomsten van de vorige evaluatie uitgevoerd door PwC in 2011, zijn verwerkt en van een oordeel over de stand van zaken voorzien in hoofdstuk 6.



2. Onderzoeksopzet

Opdrachtformulering en onderzoeksvragen

De opdracht is als volgt geformuleerd:

Voer een evaluatie uit naar het functioneren en de doelmatigheid en doeltreffendheid van Ctgb over de periode 2012 – 2015. Het doel van de evaluatie is inzicht te verkrijgen in de uitvoering van het toelatingsbeleid voor gewasbeschermingsmiddelen en biociden bij de nieuwe (Europese) ontwikkelingen en het lerend vermogen van het Ctgb om die ontwikkelingen doeltreffend en doelmatig te implementeren.

De onderzoeksvragen worden geclusterd rondom de volgende aspecten:

- Primair proces (hoofdstuk 4.2);
- Governance and risk (hoofdstuk 4.3);
- HR-aspecten en HR-beleid (hoofdstuk 4.4);
- Financiën en bedrijfsvoering (hoofdstuk 4.5);
- Kwaliteit (hoofdstuk 4.6);
- Doelmatigheid en doeltreffendheid (hoofdstuk 5.0).

Wij besteden in dit onderzoek ook aandacht aan de invulling door het Ctgb van de eerdere aanbevelingen die PwC in 2011 bij de vorige evaluatie heeft geformuleerd. Wij hebben deze aanbevelingen onderstaand opgenomen met de aanduiding *PwC*. Onze bevindingen op deze aanbevelingen hebben we vermeld in hoofdstuk 5.0, omdat de vorige evaluatie door PwC ook apart aandacht besteedde aan doeltreffendheid en doelmatigheid.

Primair proces

Nieuwe EU-ontwikkelingen implementeren

In hoeverre is het Ctgb in staat nieuwe Europese ontwikkelingen te implementeren in de toelatingsbeoordelingen van gewasbeschermingsmiddelen en biociden? De ontwikkelingen hebben betrekking op:

- Nieuwe EU-verordening gewasbescherming en biociden
- Harmonisatie van de beoordelingen waaronder de wederzijdse erkenning
- Toepassen en interpretatie van Guidance-documenten.

Positie in het EU speelveld

- *PwC*: Wij bevelen het Ctgb aan om zijn concurrentiepositie verder te versterken door de reeds gekozen *strategische richting* van de *specialisatie* in de richting van de zogenaamde 'speciality crops' en biociden vast te houden
- *PwC*: Het *terugbrengen van de doorlooptijden* blijft een aandachtspunt voor het Ctgb, zeker in het kader van de nieuwe Europese verordening.



Positie krachtenveld EU-autoriteiten

- Wat is de positie van het Ctgb in het krachtenveld van de Europese toelatingsautoriteiten? (Ranking, score, prestaties). Tariefstelling is daarbij een issue: het Ctgb hanteert integrale kostendeckende tarieven; dat geldt voor andere autoriteiten in EU niet (altijd)
- Is er sprake van een optimale afstemming en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van de relevante processen op Europees - en nationaal niveau? Met andere woorden: is de taakafbakening tussen EU en de rol van het Ctgb voldoende scherp?

Wettelijke termijnen

- In hoeverre is het Ctgb in staat te voldoen aan de wisselende vraag om toelatingsbeoordelingen uit te voeren volgens de wettelijke termijnen en wat is nodig om daar waar nodig te verbeteren?

Verhouding beleidsontwikkeling en uitvoering

- Welke verhoudingen bestaan er tussen beleid (-ontwikkeling) en de uitvoering? Zijn dat ook de gewenste verhoudingen?

HR-beleid en –aspecten

- Heeft het Ctgb grip op enerzijds de vraag naar goed geschoold personeel en anderzijds de kosten?
- In hoeverre zijn de specialistische functies van beoordelaars te vervullen met terzake opgeleid en gekwalificeerd personeel?
- Zijn hier risico's en wordt de goede balans gevonden tussen stabiliteit en vernieuwing van het personeelsbestand?
- In welke mate is nu sprake van flexibele inhuur van specialisten en wat zijn de ervaringen?
- Is meer flexibele inhuur van expertise wenselijk en mogelijk?
- Is sprake van een adequaat beloningsbeleid?
- Is er voldoende mobiliteit met derden (partners in de keten)?

Financiën en bedrijfsvoering

Planning & Control cyclus

- Worden er knelpunten gesignaleerd in de Planning & Control cyclus, dan wel, zijn er vereenvoudigingen mogelijk in de P&C-cyclus?
- Welke maatregelen zijn getroffen om de financiële tekorten op te lossen en tegen te gaan?
- Hoe zijn de besparingen op de huisvesting verwerkt?
- *PwC*: De aansprakelijkheidskwestie in relatie tot het eigen vermogen dient naar onze mening met enige urgentie worden opgepakt door de betrokken Ministeries in afstemming met het Ctgb
- *PwC*: Het Ctgb zou de productieve uren in de toekomst nauwkeuriger moeten monitoren en/of realistischer het aantal productieve uren ramen en hiermee een negatief dekkingsresultaat op het interne uurtarief voorkomen.



Interne bedrijfsvoering

- *PwC*: Meer aandacht te besteden aan de onderlinge samenhang van de verschillende verbeterplannen en dit ook in de aansturing van de medewerkers tot uiting te laten komen.

Governance en risicomanagement

- *PwC*: Verdere versterking van de governancestructuur door de Commissie van Toezicht te herijken op haar samenstelling
- *PwC*: De aansturingsstructuur van het Ctgb en het opdrachtgeverschap van de vier beleidsverantwoordelijke departementen te bundelen door ELI (nu EZ) aan te wijzen als gedelegeerd opdrachtgever richting het Ctgb
- *PwC*: Meer aandacht aan het risicomanagement te besteden.

Kwaliteit van de dienstverlening

- *PwC*: Aandacht voor de organisatie meer extern oriënteert en een visitatieprocedure organiseert door een externe visitatiecommissie, bestaande uit (internationale) experts uit de wetenschap en collega toezichthouders uit het buitenland
- *PwC*: Beleidsadviezen beter in de maatschappelijke context plaatsen en meer blijk geven van de consequenties van zijn handelen en advies, zonder afbreuk te doen aan de zorgvuldigheid en onafhankelijkheid
- *PwC*: Fors te investeren in het aandacht schenken aan de cultuur binnen het Ctgb, waarvan de kern is het verbinden van de acties (in termen van Plan, Do, Act, Check) aan gesignaleerde knelpunten.

Overall doelmatigheid en doeltreffendheid (conclusies en aanbevelingen)

- Alle elementen overziend, hoe wordt de doelmatigheid en doeltreffendheid van het Ctgb op de onderzoeksvragen beoordeeld? Welke aanbevelingen zijn er voor de verdere ontwikkelingen in de toekomst?
- Is er sprake van een efficiënte doorontwikkeling (doelmatigheid) in de werkprocessen sinds de laatste evaluatie?

Ter verkrijging van de benodigde informatie is een aantal semigestructureerde interviews gevoerd met management en medewerkers van het Ctgb, leden van het College, vertegenwoordigers van de verschillende koepelorganisaties, vertegenwoordigers van een aantal grote cliënten, evenals met vertegenwoordigers van de opdracht gevende Ministeries en de eigenaar van het Ctgb, het Ministerie van Economische Zaken.

Verder heeft een documentenstudie plaatsgevonden. Voor een overzicht van de geïnterviewde personen en de geraadpleegde documenten wordt verwezen naar de bijlagen bij dit rapport.

In tegenstelling tot het eerder door PwC in 2011 uitgevoerde diepgaand onderzoek betreft dit onderzoek een evaluatie op hoofdlijnen.

Omwille van het beperkt houden van de omvang van dit rapport wordt kort en bondig antwoord gegeven op de geformuleerde onderzoeksvragen. De conclusies en aanbevelingen kunnen aanleiding zijn voor het uitvoeren van specifieke en meer diepgaande onderzoeken op relevante thema's.



3. Algemeen en context

Omgeving en achtergrond Ctgb

'Het College voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en biociden (Ctgb) heeft als belangrijkste taak om gewasbeschermingsmiddelen en biociden te beoordelen en een besluit te nemen over de toelating. Dat moet deskundig en zorgvuldig gebeuren, zodat de omgeving erop kan vertrouwen dat de middelen, bij juist gebruik, veilig zijn voor mens, dier en milieu. Met deze taak beweegt het Ctgb zich in een complex maatschappelijk krachtenveld van landbouw, natuur, milieu, nationale en Europese overheid en industrie. Het Ctgb is zich van die positie bewust en verantwoordt zich in publicaties en door transparantie in werk en werkwijze'¹.

In 2015 legde het Ctgb de accenten op Europese harmonisatie, vergroening en innovatie en op de discussie over risico en blootstelling. Voor de eigen organisatie was in datzelfde jaar de verhuizing naar het kantorencomplex Horapark in Ede een belangrijke stap die ook effect lijkt te hebben op de cultuur binnen het Ctgb op basis van de gesprekken die wij hebben gevoerd.

Sinds 2011 veranderde de omgeving van het Ctgb sterk: nieuwe Europese verordeningen, het 'open' gaan van zones in de EU hebben ook tot aanpassingen binnen het Ctgb geleid. Er moesten andere samenwerkingsvormen tussen lidstaten ontstaan en het onderhouden van externe contacten ook op bestuurlijk niveau werd van groter belang. Op dit moment zijn vooral de Bevoegde Autoriteiten in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, België, Frankrijk en Oostenrijk de belangrijkste partijen waar het Ctgb bestuurlijke relaties mee onderhoudt. Deze lidstaten hebben organisaties die, hoewel zeer verschillend in omvang, aanpak en cultuur, gezien kunnen worden als de "peer group" voor het Ctgb. Daarnaast heeft het Ctgb regulier bestuurlijk overleg met de Europese Commissie, de European Chemicals Agency (ECHA) en de European Food Safety Authority (EFSA).

In de periode van 2011 tot en met 2015 heeft het Ctgb zich ontwikkeld van een kleine naar een middelgrote organisatie waarbij het aantal fte's groeide van circa 100 tot 114 fte's in 2015. Deze transitie werd aanvankelijk gekenmerkt door fors hogere ambities die niet altijd haalbaar bleken. De huidige koers van het Ctgb is zowel uitdagend als behoedzaam. In het werkprogramma 2013 is een omslag gemaakt naar: het Ctgb accommodeert de vraag; tegen aanvaardbare tarieven; met zo kort mogelijke doorlooptijden. Het huidige College heeft samen met het MT een duidelijke strategie gekozen die uitgaat van een toekomstbestendige gecontroleerde groei waarbij transparantie, bedrijfsmatig werken en relatiebeheer centraal staan met behoud van het kwaliteitsniveau.

In 2015 heeft het Ctgb een reorganisatie afgerond om de meerjarenstrategie te kunnen uitvoeren. Daarbij is de grote afdeling Wba opgesplitst in twee nieuwe afdelingen: de afdeling Wetenschappelijke beoordeling- en advisering (Wba), die bestaat uit de wetenschappelijk beoordelaars en de afdeling Collegeadvies & Projectplanning (C&P), die bestaat uit de

¹ Jaarverslag Ctgb 2015



Projectleiders en Adviseurs Planning. Daarmee hebben de projectleiders, verantwoordelijk voor voortgang en budgetbewaking van de aanvragen, een eigen plaats gekregen in het MT. Nieuwe wet- en regelgeving betekende dat de dossiers in de beginfase lang niet altijd aan de vereisten voldeden en dat het Ctgb meer tijd nodig had voor het behandelen van aanvragen; de werklast nam toe en er moesten meer mensen worden opgeleid. Daar was een eenmalige investering voor nodig. Het eigen vermogen van het Ctgb was daar niet toereikend voor, mede door het uitblijven van tariefsverhogingen in het verleden. Vanaf 2012 werd het tarief weer geïndexeerd. Inmiddels zijn de nieuw aangetrokken medewerkers weer grotendeels declarabel op de projecten.

In 2014 waren de reserves van het Ctgb zodanig geslonken dat het eigen vermogen negatief werd. Het Ctgb heeft in 2013 een groot aantal verbetermaatregelen ingevoerd die tot zichtbaar resultaat hebben geleid, maar van de meer recente maatregelen uit 2015 worden effecten pas later zichtbaar.



4. Uitkomsten van de evaluatie per onderdeel

4.1 Algemeen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen ten aanzien van de verschillende aspecten van het functioneren van het Ctgb gezien in het licht van de onderzoeksvragen.

4.2 Primair proces

Algemeen

Bij het evalueren van het 'primaire proces' wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Wetenschappelijke beoordeling en advisering (behandelen van aanvragen)
- Relatiemanagement (inclusief dienstverlening door de servicedesk) en beleidsadvies
- Juridische dienstverlening.

Wetenschappelijke beoordeling en advisering

Het Ctgb heeft de beschikking over drie expertteams die de kwaliteit van de beslissingen en adviezen ondersteunen.

Een aandachtspunt is de Europese harmonisatie. Hoewel de Europese regelgeving is geharmoniseerd bestaan er nog vele interpretatiekwesties en uitzoekwerk volgens het Ctgb. Beoordeling op de nationale elementen is inmiddels teruggebracht tot drie. Dit is mede van belang in verband met de wederzijdse erkenning. Bij wederzijdse erkenningen geldt de regel dat de toelating van enkele andere lidstaten in beginsel geaccepteerd wordt, tenzij de lidstaat de regelgeving niet heeft gevolgd en er daardoor naar het oordeel van het College onaanvaardbare risico's bestaan. Dit stelt hoge eisen aan het oordeelsvermogen van de expert.

De invoering van nieuwe regelgeving had tot gevolg dat de beoordelingen veel complexer zijn geworden. Dit betekende volgens het Ctgb dat er een geheel nieuw werkproces met andere doorlooptijden en ook een ander financieel plaatje moest worden ontwikkeld en ingevoerd. De inhoudelijke beoordelingen worden uitgevoerd op basis van in de EU vastgestelde Guidance documenten.

Onderscheid kan gemaakt worden in de volgende typen aanvragen:

- Stof aanvragen: doorlooptijd van enkele jaren met als resultaat een advies aan EFSA
- Lang cyclische aanvragen Europese toelatingen: een doorlooptijd van 12 tot 18 maanden is gebruikelijk; voor dit type aanvragen worden gedurende de beoordeling vaak aanvullende vragen gesteld.
- Kort cyclische, nationale aanvragen: doorlooptijd van circa vijf maanden; wettelijke termijnen zijn verschillend per soort aanvraag en vastgelegd in de richtlijnen die het Ctgb hanteert.

Het Ctgb kent een toetsingskader-cyclus dat wordt gestart als nieuwe richtlijnen en Guidances vanuit de EU komen en als het College een nieuwe beleidslijn heeft vastgesteld. De cyclus voorziet in een impact-analyse en een implementatiefase. Zo wordt gezorgd dat de beoordelingsprocessen actueel zijn en blijven.



De voorspelbaarheid van alle stappen in het huidige werkproces is volgens ons (de Galan Groep) de zwakke schakel die mogelijk leidt tot extra kosten omdat de beschikbare capaciteit dan niet optimaal kan worden ingezet.

Dit wordt mede veroorzaakt doordat de processen een grote onderlinge afhankelijkheid hebben en de huidige werkstroombesturing is gebaseerd op prioriteiten per expert-groep. Hierdoor bestaat onvoldoende afstemming tussen de verschillende capaciteitsgroepen (aspecten en teams).

Daardoor heeft de ene groep soms teveel werk en de andere juist te weinig. Verder veroorzaken de volgende factoren verstoringen in het werkproces:

- Onvoorspelbaarheid van de EU wanneer een aanvraag 'loskomt'. Het Ctgb heeft sinds tweede helft 2015 een goede forecasting van het aantal aanvragen. De twee 'accountmanagers' voor gewasbeschermingsmiddelen en biociden zeggen goede contacten met aanvragers te hebben en daarmee goed inzicht in komende aanvragen. De betrouwbaarheid daarvan op middellange en lange termijn is volgens hen groot. Ook internationaal wordt volgens het Ctgb goed samengewerkt om de aanvragen zo te verdelen over de lidstaten dat de capaciteit optimaal wordt benut. Echter, de betrouwbaarheid op korte termijn (maand en kwartaal) is beperkt omdat ook de aanvragers problemen hebben met hun korte termijn planning. Dat betekent volgens het Ctgb dat 'pieken en dalen' in het actuele werkaanbod niet te vermijden zijn.
- Dossiers die niet compleet zijn leiden volgens het Ctgb tot vertraging. Mede door veel nieuwe regelgeving was er onwennigheid bij aanvragers bij het opstellen van hun aanvraagdossiers. Door het Ctgb is een groot aantal workshops en voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd en door aanvragers wordt frequent overleg met het Ctgb gevoerd om de kwaliteit van het dossier te optimaliseren. Capaciteitstekorten bij deskundigheidsteams (aspecten) deden zich volgens het Ctgb met name in 2014/2015 voor toen, door een aantrekkende arbeidsmarkt zowel een relatief hoog verloop ontstond als de werving van experts stroef verliep.

Het Ctgb is reeds gestart met het invoeren van verbeteracties c.q. heeft een aantal acties op stapel staan:

- Het Ctgb overweegt om 'overcapaciteit' aan te houden om pieken in het werkaanbod te kunnen opvangen. Dit zou leiden tot extra kosten en die zouden volgens ons (de Galan Groep) dan ook in de risico-opslag verdisconteerd moeten worden om de gewenste overcapaciteit ook te kunnen bekostigen
- Nu ontbreekt een goed planningssysteem. Het Ctgb meldt dat een nieuw planningssysteem ingevoerd gaat worden, het zogenaamde 'bucket-systeem'.



Wettelijke termijnen

De ervaring van de gesproken aanvragers is dat de wettelijke termijnen vaak niet gehaald worden². De doorlooptijden, zeker bij gewasbeschermingsmiddelen-aanvragen, zouden verbeterd moeten worden. Bij biociden wordt de wettelijke termijn altijd gehaald.³ Daarbij bestaat bij de aanvrager soms de indruk dat het Ctgb weliswaar als een sterke autoriteit wordt ervaren binnen Europa, maar dat men eveneens de indruk heeft dat het Ctgb in de details strenger zou zijn dan beoordelaars in andere lidstaten.

Het Ctgb wordt door sommige aanvragers als degelijk en streng ervaren. Het meer gaan werken met “pragmatische” risicoanalyses zou naar de mening van de grootste aanvragers hier verbetering in kunnen geven. Deze aanvragers hebben ons evenwel geen voorbeelden kunnen geven. Het ‘zonale werken’ moet volgens die aanvragers worden aangepast; niet zonder meer de ‘Ctgb-lijn’ volgen. Aanvragers gaven aan na te denken over het mogelijk verkorten van procedures. De suggestie werd gedaan om de mogelijkheid te onderzoeken om te differentiëren in snelheid en prioriteit (al dan niet tegen een ‘meerprijs’).

Het Ctgb hanteert een risicomodel teneinde de zorgvuldigheid van de beoordelingen te borgen. Mocht uit deze risicoanalyse een niet-acceptabel risico volgen, dan gaat het Ctgb te allen tijde over tot het opvragen van maatwerk-informatie om de beoordeling adequaat te kunnen uitvoeren (zogenaamde 1^e en 2^e tier benadering). Dit kan tot een langere doorlooptijd leiden.

Bij het beoordelen van wederzijdse erkenningen (volgens het principe ja, tenzij) wordt volgens het Ctgb een risicomodel gehanteerd, hetgeen wil zeggen slechts als er gerede aanleiding is te vermoeden dat de lidstaat van oorsprong geen juiste beoordeling heeft uitgevoerd of het middel gezien wordt als een risico-middel, wordt een nadere beoordeling opgesteld en worden eventuele extra gegevens opgevraagd.

Bij zonale aanvragen wordt in het algemeen een 1e en 2e tier benadering gevolgd. Slechts als uit een eerste modelmatig berekening blijkt dat risico's niet kunnen worden uitgesloten, zijn extra gegevens nodig die, als ze al niet door de aanvrager in het dossier zijn aangeleverd, worden opgevraagd.

Aanvragers geven verder aan dat de reactietijd die wordt gegund omtrent verzoeken over genomen besluiten, aan de krappe kant is. De aanvragers zouden daar graag wat meer ruimte willen hebben. Daar staat tegenover dat dit dan wel tot een langere doorlooptijd kan leiden.

Beleid maken terwijl beoordelingsprocessen al lopen, is naar de mening van de aanvragers ‘not done’, de datum van de indiening van de aanvraag is leidend. Het Ctgb heeft de processen inmiddels dan ook zo ingeregeld dat dit niet (meer) voorkomt. Ook wordt het op prijs gesteld als veranderende inzichten van het Ctgb tijdig worden gepubliceerd.

² Dit geldt overigens voor alle Europese lidstaten; cijfers uit European Survey 2013

³ De wettelijke termijnen verschillen per soort aanvraag. Zo moeten aanvragen voor parallelle toelating bijvoorbeeld binnen 14 weken worden afgehandeld.



Het Ctgb kent verschillende processen die de kwaliteit van de beoordeling borgen:

- Dossierbeoordeling door de verschillende experts
- Peer-reviews door collega-experts
- Opstellen van College-advies door projectleiders, accordering door Secretaris/Directeur
- Beoordeling en besluit door College.

In het College-advies dienen alle punten van aandacht voor het College te worden gemarkeerd. Complexe vraagstukken of afwegingen worden door de experts voorgelegd aan teamleider of afdelingsmanager.

Relatiemanagement (inclusief servicedesk) en beleidsadvies

Het Ctgb beschikt over een afdeling beleidsadvies en relatiemanagement. Binnen het team relatiemanagement zijn vijf accountmanagers actief (EZ/SZW, IM/VWS/NVWA en EU en industrie (Gewasbescherming en Biociden)). Naast het onderhouden van contacten dragen zij in hoge mate bij aan het verbeteren van de voorspelbaarheid van het werkaanbod.

De servicedesk voor aanvragers is samen met de accountmanagers actief met o.a. het ontwikkelen van nieuwe diensten voor de industrie zoals bijvoorbeeld de zogenaamde 'Request for Meeting' bedoeld om de aanvraag 'fijn te slijpen aan de voorkant'. Met andere woorden er voor zorg te dragen dat een zo compleet mogelijke aanvraag aanwezig is alvorens het beoordelingsproces wordt gestart en vragen vooraf zoveel mogelijk worden beantwoord. Hierdoor verbeteren doorlooptijd en kwaliteit van het dossier (doelmatigheid). Hiermee is gestart in 2014.

Verder kent het Ctgb een servicedesk voor het onderhouden van het primaire contact met de aanvragers voor de meer inhoudelijke vragen. De projectleiders hebben vooral contact met de aanvragers over de aanvraagdossiers. Het contact met de stakeholders en de positie van het Ctgb in de keten, onder meer door het organiseren van een relatie dag, is de afgelopen jaren sterk verbeterd.

Met de afdeling beleidsadvies en relatiemanagement beschikt het Ctgb over een frontoffice dat gebundeld en gericht kan opereren en de organisatie transparant en benaderbaar maakt. Hoewel een duidelijke verbetering in de communicatie en benaderbaarheid van het Ctgb door de aanvragers wordt ervaren, lijkt een daadwerkelijke proactieve communicatie op aanvraagniveau nog sterk persoonsafhankelijk te zijn. Met andere woorden, het verschilt per projectleider. De indruk bestaat daarbij dat 'de projectleider' bij het Ctgb erg veel of wellicht teveel op het bordje heeft liggen. Het contact en de communicatie als het gaat om gewasbeschermingsmiddelen 'mag meer en beter' naar de mening van de aanvragers. Ook zouden interne procedures en gemaakte afspraken tijdig 'naar buiten gebracht' moeten worden. De doelstellingen met betrekking tot communicatie lijken teveel intern gericht te zijn. Meer aandacht voor de naleving van gebruiksvoorschriften in de praktijk is gewenst. Aangezien dit niet de taak is van het Ctgb is door de geïnterviewde aanvragers gevraagd om meer en intensiever overleg tussen het Ctgb en de NVWA.



Ook ten aanzien van het functioneren van de servicedesk geven sommige aanvragers aan dat een snellere en betere informatievoorziening met betrekking tot de teksten op de etiketten gewenst is.

De aanvragers ervaren een te sterke gerichtheid van het Ctgb op het goed laten verlopen van het eigen proces. Dit betekent voor de servicedesk van het Ctgb dat deze nog meer gericht zou kunnen zijn op het daadwerkelijk bieden van meer service aan aanvragers. Een betere communicatie wordt mogelijk geacht met betrekking tot het toepassen van nieuwe richtlijnen en nieuwe wetten en regels. De website kan transparanter en ook het versiebeheer van de Evaluation Manual kan worden verbeterd zo menen de aanvragers. Ook de 'houdbaarheid' van antwoorden van de servicedesk en de pre-submissie sessies zijn aandachtspunten.

Inmiddels heeft het Ctgb het proces van updaten van de Evaluation Manual en de communicatie daarover verbeterd. Voorkómen moet worden dat steeds weer nieuwe vragen tijdens het aanvraagproces ontstaan.

Juridische dienstverlening

Naar de mening van betrokkenen kan de kwaliteit van de juridische dienstverlening in brede zin en op alle aspecten beter. Dat behelst zowel de communicatie, de kwaliteit van de beslissingen als de gerealiseerde tijdlijnen en doorlooptijden. Speciale aandacht werd gevraagd voor het behalen van de termijnen. Vanuit de aanvragers/toelatinghouders werd (in het recente verleden) ontevredenheid uitgesproken over de soms trage gang van zaken bij bezwaren of de kwaliteit van de onderbouwing bij een beslissing.

De juridische afdeling telt momenteel 5,8 fte en heeft sinds medio 2015 een teamleider wiens eerste taak vooral bestond uit het wegwerken van achterstanden. Naast het behandelen van juridische procedures, bezwaren en beroepen, wordt nu ook aan de voorkant meegedacht bij de formulering van beslissingen die juridische consequenties hebben. De taken omvatten niet alleen de procedures en termijnen voor de (onthouding van) toelatingen en het intrekken van toelatingen (artikel 44).

De ontwikkeling van de werklust voor de juridische dienstverlening wordt veroorzaakt door:

- Procedures worden complexer en standaard wordt bezwaar gemaakt tegen alle besluiten waar neonicotinoïden bij betrokken zijn
- Er komen meer verzoeken tot openbaarmaking van dossierstukken
- De toename van "gewone WOB-verzoeken".

Geconstateerd kan worden dat sinds 2013 er sprake is van een grote toename in de werklust die niet voort lijkt te komen uit een stijging van het aantal procedures en bezwaren, maar vooral wordt verklaard door een forse toename van de complexiteit van de procedures. Niet alleen neemt het aantal verzoeken tot openbaarmaking van dossiers toe, maar wordt nu ook standaard door álle betrokkenen bezwaar gemaakt tegen besluiten inzake middelen die neonicotinoïden bevatten. Openbaarmakingsverzoeken op grond van de Wet gewasbeschermingsmiddelen en biociden zijn naar hun aard zeer complex, omdat de regels inzake vertrouwelijkheid van stukken betrekkelijk open zijn geformuleerd en voor ieder dossierstuk een individuele afweging moet worden gemaakt. Het kan gaan om vele honderden dossier-onderdelen. Daarnaast is er een stijging van 'gewone' WOB-verzoeken.



In de huidige WOB-procedure is (op grond van de AWB) voorzien in een vergoeding aan de aanvrager wanneer de termijnen in het beschikbaar stellen van de gevraagde documenten worden overschreden.

Belanghebbenden hebben zodoende een prikkel om eerder en vaker een WOB-procedure te initiëren. Dit verschijnsel zien wij (de Galan Groep) ook bij gemeenten. Het Nederlands bestuursrecht schrijft voor dat belanghebbenden bezwaar kunnen maken zolang aangetoond kan worden dat hun belangen worden geschaad.

Met heldere werkinstructies binnen het Ctgb beoogt men de flinke groei in procedures te beperken. Ook het duidelijker en toegankelijker publiceren van relevante zaken op de website van het Ctgb zou moeten bijdragen aan de beperking van het aantal verzoeken, met inachtneming van de vertrouwelijkheid. Het beleid is nu om zoveel mogelijk informatie op verzoek beschikbaar te stellen tenzij er wettelijke belemmeringen zijn.

Dit alles neemt niet weg dat de organisatie van het Ctgb niet tijdig is aangepast om de grote toename van zowel het aantal als de complexiteit van de zaken tijdig te kunnen afhandelen. Wel is eind 2015 een aantal verbetertrajecten gestart. Zo is een verbetertraject in gang gezet dat de invoering van een toegankelijk volgsysteem van lopende procedures betreft om beter inzicht te verkrijgen in de doorlooptijden en de kritieke momenten zodat de juristen kunnen anticiperen op het beoordelen van de beslissingen en de adequate juridische onderbouwing. Een tweede verbetering bestaat uit de aanpassing van de juridische afdeling zelf door de aanstelling van administratieve ondersteuning, zodat de juristen zelf focus kunnen leggen op de inhoud van de zaken. Bij de intake van bezwaren wordt sinds eind 2015 direct een vervolgtraject uitgezet en kan het proces gericht worden doorlopen binnen de geldende termijnen. Uit het jaarverslag 2015 blijkt dat de meeste procedures/processen door het Ctgb uiteindelijk zijn gewonnen.

Relatie met Europa

Het Ctgb werkt op basis van wettelijke Europees geharmoniseerde toetsingskaders. Dit geldt binnen de lidstaten om zo een 'level playing field' te waarborgen. Er is beperkt ruimte om aan desbetreffende toelatingen van middelen daarbuiten eisen te stellen en dat alleen als er objectieve feiten en omstandigheden aan ten grondslag liggen. De stofbeoordeling vindt plaats onder regie van ECHA of EFSA.

De Europese verordeningen worden verder uitgewerkt in zogenaamde guidance documenten (NL: richtsnoeren). De richtlijnen (Guidances) worden opgesteld door EFSA/ECHA en met betrokkenheid deskundigen uit de lidstaten. Deze guidance documenten zijn een belangrijk middel om binnen Europa de beoordelingen te harmoniseren. Overigens lukt dit volgens het Ctgb slechts gedeeltelijk, omdat niet ieder land zich houdt aan ieder guidance document.

Het Ctgb heeft als uitgangspunt alle guidance documenten te implementeren en vanaf de vastgestelde ingangsdatum ook te gebruiken in beoordelingen en advies. Voor zover hier van wordt afgeweken, is dat een bevoegdheid die expliciet voorbehouden is aan het College en niet het secretariaat. Volgens het Ctgb zelf houdt het College waar mogelijk en nodig, rekening met een vanuit bestuurlijk oogpunt redelijke termijn voor de invoering van nieuwe regels.



Het Ctgb heeft de laatste jaren veel Europese contacten op expert-, management- en bestuurlijk niveau opgebouwd en heeft bestaande contacten verder uitgebouwd. Het Ctgb zegt dat het zowel op het terrein van biociden als op dat van gewasbeschermingsmiddelen het initiatief genomen heeft tot het organiseren van een Europese conferentie op directeursniveau. Dit met als doel ook bestuurders te committeren aan de Europese harmonisatie en de drempel om bij conflicten contact op te nemen op directeursniveau, te verlagen. Het Ctgb zegt ook actief te zijn in het vergelijken van beoordelingen om zo op basis van voortschrijdend inzicht de harmonisatie verder vorm te geven. Er vindt regulier overleg plaats met de Commissie, ECHA en EFSA. Het Ctgb zegt daarbij te streven naar zoveel mogelijk harmonisatie van beoordelingen in Europa. In het jaarverslag over 2015 van het Ctgb zijn de prestaties van de organisatie opgenomen naar de onderscheidende categorieën.

In de jaren 2014 en 2015 hebben de nieuwe Verordeningen tot veel extra werkdruk bij het Ctgb geleid en in combinatie met de noodzakelijke capaciteitsuitbreiding hebben organisatie, medewerkers en management onder druk gestaan.

Harmonisatie van regels en guidelines in Europa is nog in uitvoering en zal uiteindelijk leiden tot meer transparantie en ook invloed hebben op de werkprocessen die verbeterd kunnen/moeten worden. De uitdagingen in Europees verband voor Ctgb zitten volgens het Ctgb zelf in het versterken van de Europese rol bij toelating van gewasbeschermingsmiddelen en het versterken van de goede werkverhouding met EFSA inzake stofbeoordelingen.

Output en outcome

Volgens de geïnterviewde aanvragers staat het Ctgb in Europa goed aangeschreven. De performance in termen van kwaliteit is goed te noemen (kwalitatief). De output (in termen van afgeronde aanvragen) is relatief minder gestegen dan ten opzichte van de toegenomen capaciteit. De oorzaak is volgens het Ctgb de toegenomen complexiteit van het werk als gevolg van nieuwe EU-regelgeving en Guidance.

Het Ctgb wordt door aanvragers een beetje als 'het beste jongetje van de klas' gezien. De vraag doet zich voor of het Ctgb niet te 'streng' is in vergelijking met andere landen. Naar de mening van bedrijfsleven en koepelorganisaties zou het Ctgb wat pragmatischer kunnen handelen bij het beoordelen van aanvragen. Een objectieve beoordeling door de externe visitatiecommissie in 2013 wijst echter niet in die richting⁴.

De wettelijke doorlooptijden werden veelal niet gehaald⁵. Er wordt melding gemaakt dat minder dan 10% van de aanvragen binnen de wettelijk vastgestelde termijnen worden afgewikkeld. Dit verschilt per type aanvraag. Het klanttevredenheidsonderzoek uit 2014 wees daar ook op.

⁴ Voor dit onderzoek zijn geen interviews uitgevoerd bij andere stakeholders dan de belangrijkste aanvragers en de betrokken koepelorganisaties.

⁵ Dit geldt overigens voor alle lidstaten, zo blijkt uit een survey van het Europese bedrijfsleven.



Kwaliteit en snelheid worden in het algemeen door aanvragers belangrijker geacht dan kosten. Belangrijk is dat het oordeel van het Ctgb wordt geaccepteerd door alle lidstaten; dit is het geval. Aangezien vaak hoge bedragen gemoeid gaan met investeringen in nieuwe middelen, speelt de prijs van een aanvraag/beoordeling voor een aantal bedrijven/aanvragers wellicht minder een rol.

Als belangrijke sterke punten werden door de aanvragers genoemd:

- Het Ctgb beschikt over een sterk pre-aanvraag traject
- Capaciteit (vooral kwalitatief)
- Toegankelijkheid en benaderbaarheid
- Langjarige ervaring met beoordelingen.

Voor wat gewasbescherming betreft scoort het Ctgb volgens de aanvragers uit de markt bij de top 3 van Europa. Bij biociden liggen nog kansen. De verwachting bestaat dat de komende vijf jaren circa een derde van alle EU-stofbeoordelingen bij het Ctgb terecht zal komen.

4.3 Governance en risk

Het Ctgb is een zelfstandig bestuursorgaan dat uitvoering geeft aan de Wet Gewasbeschermingsmiddelen en Biociden (Wgb). In deze wet zijn de Europese verplichtingen inzake de toelating en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en biociden geïmplementeerd. Daarnaast werkt het Ctgb binnen de kaders van de Nederlandse wet- en regelgeving zoals de Algemene wet bestuursrecht.

Er zijn meer Ministers betrokken bij de aansturing en opdrachtverlening aan het Ctgb:

1. De politieke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het toelatingsbeleid van gewasbeschermingsmiddelen en biociden ligt bij vier Ministers: de Minister van EZ voor de gewasbescherming, de Minister van I&M ten aanzien van biociden, milieu en oppervlaktewateraspecten van gewasbeschermingsmiddelen, de Minister van SZW ten aanzien van arbeidsomstandigheden en de Minister van VWS ten aanzien van de volksgezondheid. Deze vier Ministers kunnen optreden als opdrachtgever van het Ctgb.
2. Het opdrachtgeverschap van het Ctgb wordt als volgt vormgegeven:
 - a. Vanuit het beleidsveld gewasbescherming treedt de DG Agro en Natuur van het Ministerie van Economische Zaken als opdrachtgever van het Ctgb op
 - b. Vanuit het beleidsveld biociden, milieu en oppervlaktewateraspecten van gewasbeschermingsmiddelen treedt de DG Milieu en Internationaal van het Ministerie van I&M als opdrachtgever van het Ctgb op
 - c. Vanuit de beleidsvelden van VWS en SZW rekent de DG Agro en Natuur het zich tot zijn verantwoordelijkheid goede onderlinge afspraken te maken met de beleidsverantwoordelijke Ministeries.
 - d. De DG Agro en Natuur coördineert de opdrachten die de departementen verstrekken aan het Ctgb en verspreidt de relevante verantwoordingsinformatie van het Ctgb over deze departementen.



Het Ministerie van Economische Zaken heeft naar het Ctgb toe een dubbele rol. Enerzijds is het Ministerie eigenaar van het ZBO en houdt in die hoedanigheid toezicht op het functioneren van het Ctgb binnen de daarvoor gestelde kaders. Anderzijds is het Ministerie van Economische Zaken ook een opdrachtgever, mede namens de Ministeries van I&M, VWS en SZW. In deze laatste relatie is het Ctgb opdrachtnemer van het Ministerie. In een volgende sub-paragraaf gaan wij nader in op deze relatie. De relatie tussen het ministerie van EZ en het Ctgb is beschreven in het Sturingsarrangement, 15 april 2013.

De Minister van Economische Zaken benoemt de voorzitter, de vier leden en de vier plaatsvervangend leden van het College. Het College is bevoegd besluiten te nemen over de toelating, inperking en afwijzing van aanvragen, (gevraagde en ongevraagde) beleidsadviezen te geven en beroep- en bezwaarprocedures te voeren. Een deel van deze bevoegdheden, voornamelijk besluiten van administratieve aard, zijn gemandateerd aan de secretaris.

Het College ziet toe op het functioneren van het secretariaat. De voorzitter van het College heeft het mandaat voor het dagelijks toezicht. Deze is wekelijks aanwezig en neemt onder andere deel aan strategische besprekingen van het secretariaat. Daarnaast spreekt de voorzitter twee keer per jaar de Ondernemingsraad. Hij bespreekt het werkplan/begroting, het tarievenbesluit, de kwartaalrapportages en het jaarverslag van het Ctgb met de Secretaris/Directeur, de manager Bedrijfsvoering en de teamleider Financiën & Control. Het College benoemt de accountant en de accountant brengt verslag uit aan (de voorzitter van) het College. Voorts spreekt de voorzitter de accountant over de jaarrekening. Het College stelt de conceptbegroting, het conceptwerkplan, het concepttarievenbesluit en het jaarverslag vast voordat deze naar het Ministerie ter goedkeuring worden gezonden. Daarnaast rapporteert het College vier keer per jaar over de voortgang door middel van de kwartaalrapportages. Samen met de directeur en de manager Beleidsadvies en Relatiebeheer voert de Collegevoorzitter door het jaar heen bestuurlijke overleggen met stakeholders, departementen, de Europese Commissie (EC) en voor het werk van het Ctgb relevante overige organisaties, zoals zusterorganisaties in andere lidstaten.

Missie, visie, doelstellingen en strategie

De visie en missie zoals in 2015 door het Ctgb zijn vastgelegd in het jaarverslag, zijn als volgt geformuleerd:

Missie:

Het Ctgb draagt bij aan een verantwoord gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en biociden binnen Europa voor mens, dier en milieu. Onze beoordelingen en adviezen zijn onafhankelijk en transparant. Zij komen tot stand binnen juridische kaders en zijn gebaseerd op wetenschappelijke inzichten.

Visie:

“Het Ctgb maakt deel uit van de ketens tussen wetgever, producent, distributeur, handhaver, wetenschap, gebruiker, consument en maatschappij. Wij zijn in continue interactie met onze omgeving. Onze rol en verantwoordelijkheden in de ketens zijn duidelijk en we gedragen ons rolvast.”



Door onze onafhankelijke opstelling vormen wij een stabiele factor en dragen wij bij aan de continuïteit, effectiviteit en voorspelbaarheid van de ketens.

Het Ctgb is vraag gestuurd. Anticiperen op te verwachten veranderingen in de vraag heeft gevolgen voor de capaciteit. Het Ctgb geeft aandacht aan de totale kwaliteit van het totale proces en de beoordelingen de kostenkant. Het Ctgb heeft als uitgangspunt dat de goede reputatie zowel voor wat betreft de kwaliteit van de beoordelingen als wat betreft de transparantie en benaderbaarheid, cruciaal is voor de toekomst van de organisatie.”

Voorts meldt het Ctgb: Vertrouwen in beoordelingen en in het proces is waar alles om draait. Er is in 2015 een ontwikkelprogramma gestart waarin aandacht wordt besteed aan zowel de harde als de zachte kanten van het werk en de randvoorwaarden waar men aan moet voldoen.“

Structuur binnen het Ctgb

De organisatie past zich aan de veranderende omstandigheden aan en probeert zoveel mogelijk in te spelen op de ontwikkelingen en verwachtingen van de stakeholders. In het jaarverslag 2015 is het actuele organogram van het Ctgb opgenomen.

In 2015 is de afdeling Wba opgesplitst in twee nieuwe afdelingen: de afdeling Wba (Wetenschappelijke beoordeling- en advisering) die bestaat uit de wetenschappelijk beoordelaars, en de afdeling C&P (Collegeadvies & Projectplanning) die bestaat uit de projectleiders en adviseurs planning. Tevens zijn de daarbij behorende (hernieuwde) functieprofielen vastgesteld.

In 2015 is tevens een start gemaakt met een verkenning naar verdere verticale en/of horizontale differentiatie van de functies binnen het primaire proces. Zie hiervoor ook de paragraaf over de Werkprocessen.

Aandachtspunt is dat de structuur vooral is gebaseerd op deskundigheidsgebieden ('kolommen'). Binnen de deskundigheidsgebieden zijn de experts voornamelijk ingedeeld naar gewas en biociden. Dat maakt een effectieve horizontale sturing (van begin tot eind) op het werkproces lastig en kan belemmerend werken op de uitwisseling van (flexibele) capaciteit.

Relatie opdrachtgever en opdrachtnemer: beleidsadvies

Het geven van gevraagd en ongevraagd beleidsadvies aan de Minister is één van de kerntaken van het Ctgb. Daartoe behoren ook de vragen die door de Ministers van I&M, VWS en SZW worden gesteld. Er worden jaarlijks weliswaar afspraken gemaakt ten aanzien van het budget en de adviestaken die daarbinnen vallen, maar het komt regelmatig voor dat er geen overeenstemming wordt bereikt over de omvang en kosten van additionele vragen. Zo kan het gebeuren dat een te uitgebreid advies tegen (te) hoge kosten wordt geformuleerd naar het oordeel van de betrokken ambtenaren. Het Ctgb gaat er vanuit dat het Ctgb als ZBO een zelfstandige positie inneemt en dus de vrijheid moet hebben om zelf de diepgang van het advies te kunnen bepalen op basis van onderzoek. Ook heeft het Ctgb een signalerende rol en kan het Ctgb ongevraagd advies geven.



In dit licht kan toch worden geconstateerd dat kennelijk de verwachtingen onvoldoende geëxpliciteerd worden vanuit de opdrachtgever en lijkt het Ctgb vooraf niet scherp genoeg te kunnen aangeven hoeveel uren nodig zijn om het advies te kunnen leveren. Ook de vorm waarin de adviezen worden geformuleerd voldoet niet altijd aan de behoefte maar is ten opzichte van vijf jaar geleden sterk verbeterd⁶. Om hier verdere verbetering in te brengen is onlangs een periodiek overleg tussen de directeur van het Ctgb en een MT-lid van de directie PAV van het Ministerie van Economische Zaken ingesteld. Dat overleg moet de vraagarticulatie van de opdrachtgever bevorderen en het Ctgb zal dan ook meer transparantie in de te besteden uren en dus kosten kunnen en moeten geven. De opdrachtgever bepaalt dan uiteindelijk de scope en het Ctgb dient aan te geven wat er dan onder welke voorwaarden geleverd kan worden zodat de opdrachtgever (de directie PAV van het ministerie van EZ) dan ook een afweging kan maken.

Interactie College en werkorganisatie

Uit de gesprekken ontstond het beeld dat de interactie tussen het College en de werkorganisatie zonder meer goed te noemen is. De werkomstandigheden, de sfeer en cultuur als ook de transparantie zijn volgens de medewerkers afgelopen jaren sterk verbeterd en de sfeer wordt positief omschreven. De Collegevergaderingen worden degelijk voorbereid, inclusief een oplegnotitie op de te bespreken/besluiten documenten en de organisatie reageert snel op vragen van het College. Het College is een belangrijk onderdeel van de 'checks and balances' in de organisatie. In de 'oplegnotitie' worden dilemma's, onderwerpen van expert-judgement en andere relevante items die bij de beoordeling naar voren zijn gekomen, geïdentificeerd. Naast de uitvoering van 'peer review' op de initiële beoordeling, de inhoudelijke rol van teamleiders en de rol van de secretaris om juridische en bestuurlijke elementen voor het College te identificeren, kent het Ctgb daarmee een structuur die een consistente kwaliteit kan borgen. Jaarlijks voert het College een zelfevaluatie uit. In 2018 zal weer een externe evaluatie worden uitgevoerd.

Aansturing projecten

Projectleiders sturen de projecten aan: zij nemen resultaatverantwoordelijkheid voor zowel het budget, de termijnen als de uren waarover een project kan en mag beschikken. De projectbeoordelaars zijn verantwoordelijk voor de tijdigheid van de resultaten en voor de oplegnotitie inclusief advies aan het College.

Om de sturing op projecten te verbeteren beschikt de organisatie sinds eind 2015 over een aantal instrumenten als:

- Een maandelijks overzicht per project en per projectleider
- Een combinatie van voortgangsrapport en nog te besteden uren; bij aanvragen die op nacalculatie worden uitgevoerd, wordt bij 80% uitputting van het voorschot, een prognose gemaakt van nog te besteden uren; er vindt eventueel overleg met de aanvrager plaats als meer uren nodig zijn ter voorkoming van discussie achteraf
- Inmiddels zijn doorlooptijden zichtbaar inclusief zogenaamde 'stop de klok acties'

⁶ Zie bevindingen rapport PwC 2011



- Zichtbaar wordt gemaakt in welk stadium een aanvraag is, hoeveel uren besteed zijn, de doorlooptijd et cetera. In 2015 kon alleen de planner deze gegevens zien, maar was deze informatie nog niet digitaal beschikbaar voor anderen in de organisatie en de opdrachtgever.

Bestuurlijke informatie

Naast de opstelling van het Meerjarenplan, het werkplan, de begroting en het jaarverslag, die veel bestuurlijke informatie bevatten, rapporteert het Ctgb vier keer per jaar aan de opdrachtgevers DG Agro en Natuur van EZ en de DG Milieu en Internationaal van het Ministerie I&M en aan de plaatsvervangend Secretaris Generaal (pSG)⁷ van het Ministerie van Economische Zaken als eigenaar van het ZBO Ctgb. De kwartaalrapportages gaan ook ter kennisgeving naar de Ministeries VWS en SZW.

Indien volgens het Ctgb sprake is van problemen in de uitvoering, informeert het College – zo nodig tussentijds en afhankelijk van het beleidsterrein – de opdrachtgever(s), maar in ieder geval de DG Agro en Natuur als coördinerend opdrachtgever en treedt met hen in overleg en doet waar mogelijk voorstellen om de problemen weg te nemen.

In de jaren 2011 tot en met 2015 ontbraken de volgende indicatoren in kwartaalrapportages die volgens ons een adequaat inzicht geven in de prestaties van het Ctgb:

- Doorlooptijden aanvragen (deels wel, deels niet aangegeven):
 - Gerealiseerd binnen de wettelijke termijnen
 - Niet gerealiseerd binnen de wettelijke termijnen
- Bezettingsgraad (totaal en per afdeling/team)
- Gerealiseerde kosten versus begrote kosten per aanvraagcategorie
- Bezwaar en beroep: toegekend versus afgewezen

4.4 HR-aspecten

HR beleid

In de context van een nieuwe structuur en cultuur met een ‘gecontroleerde groei’⁸ enerzijds en anderzijds de strakke kwaliteitseisen, die ook aan de medewerkers van het Ctgb worden gesteld, zijn er in de evaluatieperiode uitdagingen geweest op het terrein van het HR-beleid.

Die uitdagingen voor het Ctgb deden zich voor ten aanzien van:

1. Ongewenste werkdruk wanneer bepaalde trajecten en werkzaamheden onvoldoende zijn voorzien en de nodige inzet en capaciteit ook niet goed is gepland
2. Schaarste op de arbeidsmarkt; mensen met bepaalde specifieke expertise zijn soms moeilijk te vinden

⁷ Voorheen Hoofddirecteur Interne Organisatie en Uitvoering (HDIU)

⁸ Gecontroleerde groei zoals door het Ctgb bedoeld, is de maximale groei die het functioneren van de organisatie niet belemmert, of wel groei tot het maximum van het absorptievermogen van de organisatie.



3. De flexibiliteit binnen de organisatie is begrensd door de specifieke kennisvraag op een aantal terreinen
4. Het vraagstuk van passende beloning voor bijzondere en moeilijk vergelijkbare functies
5. De gewenste ontwikkeling en groei van het Ctgb

In de gesprekken binnen het Ctgb zijn de inmiddels getroffen maatregelen sinds 2014 en voornemens ten aanzien van deze uitdagingen, nadrukkelijk aan de orde gekomen en breed werd geconstateerd dat de rust bij de medewerkers in de organisatie de afgelopen twee jaren weer is teruggekeerd na een periode van relatieve onrust. De samenwerking en de goede sfeer binnen de organisatie worden als positief en stimulerend ervaren en dat is in het verleden wel anders geweest. De grote werkdruk en onzekerheid over de Europese ontwikkelingen hebben voor de medewerkers onrust teweeg gebracht.

De risico's en kansen op het terrein van HR zijn bekend binnen het Ctgb en worden door de directie ook gedeeld met de ondernemingsraad.

Het Ctgb heeft in 2015 een aantal maatregelen en beslissingen genomen om de bovengenoemde uitdagingen zo goed mogelijk aan te gaan.

Om de *werkdruk* zo evenredig mogelijk over de tijd en de mensen te verdelen zodat de inzet van medewerkers zo optimaal mogelijk wordt (de allocatiefunctie) en (het gevoel van) stress voorkomen kan worden, is een verbetering van het planningssysteem nodig waarbij de prioriteiten zichtbaar worden en de workflow consistent en voorspelbaarder wordt. Daar waar de werkdruk het gevolg is van de werkprocessen en vaak sprake is van piekbelasting verwijzen wij hier naar de paragraaf over het werkproces zelf. In 2015 is het project "Grip op Planning" van start gegaan. Hierin is een nieuwe planning systematiek ontworpen; er zijn nog teveel aparte systemen naast elkaar, die onvoldoende zicht geven op een optimale inzet van de medewerkers. Ook ontstaat dan zicht op het risico van een te optimistische raming van de inzet van medewerkers omdat die informatie breder toegankelijk wordt en betrokkenen de geraamde inzet met elkaar beter kunnen beoordelen op haalbaarheid. Wat voor systeem er uiteindelijk ook wordt ingevoerd, het gaat ook om discipline in registratiegedrag bij leidinggevend en medewerkers. In het PwC-rapport van 2011 werd opgemerkt dat de door het Ctgb vastgestelde doelstellingen op medewerkersniveau voor het aantal te maken productieve uren (tot 80% voor wetenschappelijk beoordelaars) niet realistisch zijn.

Specifieke deskundigheid op specialistische terreinen blijkt uiteindelijk wel te vinden en ingehuurd (vast of flexibel) te kunnen worden, maar de inwerktijden zijn relatief erg lang. Er wordt soms gesproken over een inwerktijd van bijna een jaar; deze investering in tijd wordt (deels) ook gevraagd van de medewerker die verantwoordelijk is voor de begeleiding van de nieuwe medewerker. Dat betekent dat in een situatie dat er meerdere nieuwe mensen binnenkomen, de capaciteit die effectief op de projecten en beoordelingen kan worden ingezet wordt beperkt.

In 2015 trok de arbeidsmarkt aan waardoor niet alleen de werving moeilijker werd, maar ook het verloop toenam. Het verloop op bepaalde functies is ongewenst hoog geweest, met uiteenlopende oorzaken overigens, maar zonder dat sprake is geweest van risico's voor het primaire proces. Het Ctgb zelf overweegt in beperkte mate overcapaciteit te creëren en daarvoor ook middelen uit te trekken.

Naast de inhoudelijke competenties signaleren wij ook behoefte aan de ontwikkeling van bepaalde vaardigheden bij medewerkers. Vaardigheden die in bepaalde rollen en functies



geacht worden aanwezig te zijn (voorbeeld communicatieve vaardigheden, plannings- en adviesvaardigheden). Inmiddels kent het Ctgb wel opleidingstrajecten die specifiek en technisch zijn voor bepaalde medewerkers. Voor leidinggevenden is een traject in de vorm van een training gestart om medewerkers te ontwikkelen en te motiveren. Andere maatregelen van het Ctgb op HR-gebied die de wervingskracht en tegelijkertijd het imago van het Ctgb als werkgever kunnen verbeteren betreffen een carriéredag en specifieke wervingsacties en werken aan een talentenbank voor roulatie en uitwisseling met derden (ook met het Ministerie van EZ).



Flexibiliteit heeft het Ctgb deels weten te vergroten door de inhuur van tijdelijke expertise en, zij het nog beperkt, mobiliteit met derden. De omvang van flexibele inzet bedroeg in het laatste jaar circa 8.000 uren. Hier doen zich ook twee complicaties voor; namelijk dat enerzijds de inwerktijd van een beoordelaar relatief lang is en het anderzijds ook niet altijd mogelijk is om tijdelijke kandidaten uit de sector te werven (op inhuurbasis tegen vergoeding), omdat dan sprake is van mogelijke belangenverstremming/risico's voor de onafhankelijkheid in beoordelingen. Ook binnen de bestaande organisatie constateert men dat er meer flexibilisering mogelijk is in de inzet van medewerkers dan nu wordt gerealiseerd.

1. Voor wat betreft *de beloningsstructuur* hebben wij geen grote knelpunten gesignaleerd; aan de bovenkant van de organisatie (voor het management) zijn enkele aanpassingen geweest. Invoering van de functie senior beoordelaar wordt overwogen om personeel meer ontwikkelingsmogelijkheden te bieden; deze discussie loopt nog. Voor het aantrekken van schaarse kwaliteiten bestaan mogelijkheden binnen de bestaande beloningsstructuren en daarbij wordt naar het totale pakket arbeidsvoorwaarden gekeken inclusief de secundaire arbeidsvoorwaarden. Niet alleen het salaris immers is de prikkel die toekomstige werknemers overtuigt. Er hebben recente mutaties plaatsgevonden die een tweerichtingsverkeer kennen: er zijn werknemers vertrokken naar bedrijven in de sector zelf maar er zijn ook nieuwe werknemers binnen het Ctgb die afkomstig zijn uit de particuliere sector.

Hoewel enkele medewerkers menen dat het huidige salarisgebouw onvoldoende beloningsperspectief biedt, bijvoorbeeld in vergelijking met het andere organisaties, is daar vooralsnog geen bewijs voor gevonden. Om te kunnen beoordelen of de werknemers bij het Ctgb naar functie en prestaties passend worden beloond, kan het Ctgb vooral kijken naar een mogelijke benchmark met vergelijkbare organisaties zoals RIVM, CBG, TNO en de NVWA. Het Ctgb is voornemens een beloningsonderzoek uit te laten voeren door het Expertisecentrum van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Het wordt wel als een verbetering gezien dat beloningen in het kader van "bewust belonen" binnen het Ctgb bekend worden gemaakt (het is aan de teamleider om dit te communiceren in het team).

2. De bestaande vraagstukken op HR-gebied kunnen worden vertaald in de nodige en gewenste acties met behulp van het instrument Strategische Personeels Planning (SPP). Dit geeft, in combinatie met de werkplanning, zicht op de eventuele knelpunten in de inzet van capaciteit met specifieke kwaliteiten, toekomstige knelpunten of juist mogelijkheden bijvoorbeeld in situaties van een stijgende vraag. Het Ctgb heeft in de evaluatieperiode niet over een dergelijk instrument kunnen beschikken. Een concrete ontwikkeling waar SPP echt nodig is, betreft de te verwachten forse stijging naar de beoordeling van biociden zoals gemeld door het Ministerie van I&M. Deze stijging zou al in 2017 tot een omvangrijke groei van het aantal beoordelingen leiden en dan niet alleen van de planning het nodige vergen, maar ook om urgente acties vragen in de werving en selectie om een tekort aan gekwalificeerde medewerkers te voorkómen. Bovendien draagt het SPP bij aan een zichtbare relatie tussen de financiële planning, de inzet van middelen en de risico's voor het HR-beleid.

In het jaar 2015 werd de benodigde capaciteit, ook als gevolg van een relatief hoger personeelsverloop in 2015, als risico geïdentificeerd door het Ctgb. Om dit risico te beperken en te beheersen heeft het Ctgb de volgende maatregelen genomen:



- *Capaciteit inhuren bij evaluerende instanties:* ieder kwartaal wordt bekeken hoeveel capaciteit het Ctgb per aspect verwacht uit te kunnen zetten bij evaluerende instanties. Tijdens de intake wordt per dossier een inschatting gemaakt welke dossiers voor welke aspect extern geëvalueerd kunnen worden. Daarmee wordt het Ctgb mede afhankelijk van derden en is moeilijk te beoordelen of de meerkosten van deze inhuur redelijk zijn.
- *Flexibele inzet medewerkers:* waar mogelijk worden medewerkers flexibel ingezet bij andere aspecten of op andere onderwerpen (gewasbeschermingsmiddelen vs. biociden) om knelpunten weg te nemen
- *Efficiënt inwerken:* waar mogelijk worden inwerkactiviteiten geclusterd om zo efficiënt mogelijk nieuwe medewerkers in te werken. Er wordt een analyse gemaakt van het aantal inwerkuren dat per nieuwe medewerker wordt gebruikt en een voorstel voor verwachte groei in declarabiliteit in het inwerktraject met tijdslijnen en een inwerkbudget. Op deze manier verwacht het Ctgb beter te kunnen sturen
- *Werving:* de werving is geïntensiveerd, inclusief elementen als “campus recruitment”. Op dit moment wordt gewerkt aan een actieve en permanente arbeidsmarktcommunicatie, gericht op de doelgroep. Besloten is om rekening te houden met een natuurlijk verloop van medewerkers en daar vooraf op te anticiperen. Dit betekent dat er, indien mogelijk, boven begrote formatie vacatures worden opengesteld. Zoals het er nu voorstaat verwacht het Ctgb dat de formatie eind 2016 dit jaar op orde komt
- *Bestaand personeel:* om bestaand personeel te “binden” aan de organisatie is dit jaar een strategisch personeelsbeleid ontwikkeld: hoe kan men het werken bij het Ctgb aantrekkelijk houden, wisseling van takenpakket bieden voor wie dat wil en gerichte mobiliteit bevorderen zodat de uitstroom beheerst kan worden?

Of deze maatregelen het gewenste effect in voldoende mate zullen sorteren is nu nog moeilijk te zeggen, maar als de ontworpen strategische personeelsplanning genoeg dynamische elementen bevat om tijdig te kunnen anticiperen en reageren op veranderingen in het personeelsbestand, wordt het risico van ongewenste tekorten beperkt.

4.5 Financiën en bedrijfsvoering

De Planning en Controlcyclus van het Ctgb is op zich helder en goed ingeregeld, maar de complexiteit van het werk en de zeer verschillende taken en projecten maakt het voor derden soms moeilijk te doorgronden. Daar komt bij dat diverse stakeholders (departementen, brancheorganisaties en aanvragers) een verschillende informatiebehoefte hebben. Het gaat om het vinden van een werkbare balans voor alle partijen.

Het reguliere begrotings- en verantwoordingsproces is conform de wettelijke procedures en termijnen: 1 april verstuurt het Ministerie van Economische Zaken de kaderbrief waarin de budgettaire en inhoudelijke kaders worden vastgelegd voor het volgend jaar; 1 oktober levert het Ctgb de begroting, werkplan en tarievenbesluit aan; vóór 1 december verleent het Ministerie van Economische Zaken goedkeuring aan deze (zo nodig bijgestelde) documenten. De jaarrekening wordt door het Ctgb opgeleverd op 15 maart, goedkeuring door het Ministerie volgt later. Voor de vastlegging van de relatie tussen de Rijksoverheid en het Ctgb verwijzen wij naar het Sturingsarrangement van 15 april 2013.



Er wordt gewerkt met een meerjarenbegroting en een meerjarenplan. Op basis hiervan levert bovenstaand proces een voortschrijdend document waarbij alle partijen de veranderingen, aanpassingen en bijstellingen in kunnen terugvinden en ook de financiële mutaties zichtbaar zijn. In de (meerjaren-) begroting/werkplannen staan de geprognoseerde uurtarieven voor de komende jaren vermeld. Het uurtarief worden jaarlijks geïndexeerd met gemiddeld 2% – 2,5%, onder andere afhankelijk van de loonontwikkeling voor ambtenaren. De tarieven zijn een samenstel van normuren (bewerkingsuren) x uurtarief. Op basis van de jaarlijkse indexatie kan eenvoudig op hoofdlijnen worden berekend wat de hoogte van de tarieven (voor de komende jaren) zal zijn. Er vindt jaarlijks wel een check plaats of de normuren (bewerkingsuren) moeten worden aangepast. Dit gebeurt op basis van tijdschrijfanalyses, inhoudelijke weging en ervaringscijfers. Het aanpassen/bijstellen (naar beneden of naar boven) kan effect hebben op de uiteindelijke hoogte van het verrichtingentarief.

Het Ctgb maakt onderscheid tussen directe - en indirecte uren en overhead. De directe uren zijn uren die aan specifieke dossiers worden besteed. De indirecte uren zijn uren voor archivering, administratieve ondersteuning van het proces, uren voor het bijhouden van de toetsingskader en dergelijke. Het Ctgb rekent de uren voor de afdelingen HR, Financiën personeel, ondersteuning en de kosten voor huisvesting, ICT en dergelijke tot overhead conform de definities in de Rijksbrede Benchmark.

Financiële positie van het Ctgb

Tijdens de in 2011 uitgevoerde evaluatie bleek het eigen vermogen van het Ctgb te zijn gedaald tot onder de 2% van de gemiddelde jaaromzet. Met name ook (eenmalige) kosten in verband met de ontwikkeling van de organisatie leidden tot aanhoudende negatieve exploitatieresultaten en uiteindelijk met ingang van 2014 tot een negatief eigen vermogen. De ontwikkeling van het eigen vermogen hebben wij opgenomen onder tabel 2.

Het Ministerie van Economische Zaken is sinds begin 2015 met het Ctgb in gesprek op basis van een plan van aanpak (PvA) voor het terugdringen van het ontstane tekort. Er zijn periodieke overleggen tussen het Ctgb en de directie FEZ (EZ) die zich richten op de financiële ontwikkelingen van het Ctgb. Deze vinden eens per kwartaal plaats. De overleggen zijn daarnaast bedoeld om te monitoren of de toegezegde maatregelen in het plan van aanpak uitgevoerd worden en effect sorteren.

Door een toename van de complexiteit van de beoordelingen als gevolg van de in 2011 ingegane nieuwe Europese verordeningen bleken veel vaste tarieven niet meer kostendekkend. Voor 2015 heeft een aanpassing van de tarievenstructuur plaatsgevonden. Hierbij is sprake van het hanteren van verschillende bandbreedtes per type aanvraag (variatie in toepassingen en aantal stoffen). Daarbij zijn vaste tarieven het uitgangspunt en wordt gewerkt met een staffel voor opslagen. Hierdoor wordt nu neutraal “gedraaid” en is sprake van kostendekkende tarieven. In bescheiden mate is een aantal tarieven ook gedaald.



Daarnaast is het Ctgb ook strakker gaan sturen op normuren onder supervisie van de projectleiders met een escalatiemechanisme als boven de normuren wordt uitgegaan. Daarbij bestaat ook de mogelijkheid om een buffer te vormen om zodoende een overschot op een aanvraag te gebruiken als compensatie voor een tekort op een andere aanvraag.

Het plan van aanpak om de financiële positie weer gezond te maken heeft geleid tot het treffen van de volgende maatregelen in 2015:

- Verbetering in de aansturing van de afdeling WBA en de projectsturing waardoor er geen overschrijdingen meer op projectbudgetten kunnen ontstaan
- Versnelde afronding van oude aanvragen, verbetering prognoses en waar nodig treffen van voorzieningen; er bestaan geen verwachte verliezen meer
- Strakke sturing en periodieke verantwoording: geen verliezen meer op de servicedesk
- Strakke sturing op kosten waardoor het Ctgb binnen de begroting is gebleven.

De getroffen maatregelen zijn daadwerkelijk uitgevoerd maar bleken nog niet voldoende om het gewenste exploitatieresultaat voor 2015 te behalen. De reden: een onverwacht aantrekkende arbeidsmarkt waardoor een groot verloop ontstond en het moeilijk was om vacatures te vervullen. Hierdoor ontstond er een capaciteitsprobleem. Daarnaast was sprake van een hoog ziekteverzuim. De getroffen maatregelen bleken om de volgende redenen nog niet voldoende:

- Het begrote aantal productieve uren kon niet worden behaald door moeizame werving en een hoog ziekteverzuim. Dit betekende een tegenvaller in het dekkingsresultaat in 2015 van ruim € 700.000,--
- Er werd wel een positief exploitatieresultaat behaald door vrijval van de voorziening huisvesting ad € 240 K en door een positief resultaat op aanvragen en andere producten ad € 105 K

Het aantal afgehandelde aanvragen is uiteindelijk verhoogd door de volgende maatregelen:

- De interne capaciteit op het gewenste niveau te krijgen
- Capaciteit in te huren bij evaluerende instanties
- Het flexibel inzetten van medewerkers
- Het verbeteren van de planning tussen beleidstaken, serviceverzoeken en afhandelen aanvragen
- Voortdurende sturing op tijdige afronding van de aanvragen
- Nieuwe mensen efficiënter in te werken.



Opbrengsten-, kosten- en tarievenstructuur

De financieringsstructuur van het Ctgb dient te voorzien in voldoende financiële middelen om de wettelijke taken in continuïteit en kostendekkend te kunnen uitvoeren. Het Ctgb hanteert een baten- en lastenstelsel. Het Ctgb heeft inkomsten op basis van:

- Behandelen van aanvragen
- EU-stofadvisering
- Informatieverschaffing
- Beleidsadvisering
- Behandelen van bezwaar en beroep
- Onderhouden toelatingenregister

Het Ctgb kent twee inkomstenbronnen: opdrachtgevers/aanvragers in de private sector en de Rijksoverheid. Er zijn drie typen geldstromen te onderscheiden:

1. Aanvrager /toelatinghouder
 - a. Aanvragen voor middelen en stoffen
 - b. Diensten (workshops en meetings)
 - c. Informatie (servicedesk)
2. Aanvrager /toelatinghouder
 - a. Jaarlijkse vergoeding voor geregistreerde middelen (tarieven die jaarlijks worden vastgesteld)
3. Rijksoverheid
 - d. Beleidsadviezen
 - e. Bezwaar en beroep
 - f. Bijdrage 50% voor EU-stofadvisering

Uit de onder punt 2. genoemde vergoeding wordt een aantal zaken bekostigd:

- Vast percentage van de bedrijfskosten
- Bijdrage aan de ICT-voorzieningen
- Bijdrage van 50% voor de EU-stofadvisering; de Rijksoverheid betaalt de andere 50%
- Onderhoud van het Ctgb-register (de database).

Aanvragers dragen voor ongeveer 70% bij aan de inkomsten, toelatinghouders voor 15% en de Rijksoverheid eveneens voor 15%. Het Ctgb is derhalve voor het grootste deel tariefgefinancierd en voor een deel budgetgefinancierd.



Tarieven

Het Ctgb is op grond van verordeningen en wetgeving verplicht om kostendekkende tarieven te hanteren⁹. Bij de bepaling van de tarieven worden de volgende elementen betrokken:

- Het jaarlijks aantal vast te stellen declarabele uren
- De jaarlijks vast te stellen bedrijfskosten.

Vaststellen declarabele uren

De declarabele uren worden vastgesteld op basis van het aantal werkbare dagen, doorgerekend naar het aantal werkbare uren rekening houdend met prognose ziekteverzuim, verlof, verloop, inwerkuren et cetera. Per medewerker en functie wordt bepaald welke uren declarabel en niet declarabel zijn en voor hoeveel procent. De meest declarabele functies zijn die van projectleiders, wetenschappelijk beoordelaar, juristen en beleidsmedewerkers (primaire proces). Intern wordt dit vastgelegd in de zogenaamde 'vraag en aanbodsheets'.

De verhouding tussen het aantal directe (declarabele), indirecte (kennisbehoud en ontwikkeling) en overhead-uren (waaronder ondersteuning) is ongeveer 54-18-28 (2015).

De indirecte uren zijn wel productief want deze worden besteed aan het primaire proces maar zijn niet altijd toe te rekenen aan individuele dossiers. Voor de berekening van de overhead is uitgegaan van de definities zoals die in de Rijksbrede Benchmark zijn gehanteerd. Deze verhouding lijkt ongunstig als het gaat om de directe kosten; een benchmark met vergelijkbare organisaties zou een indicatie kunnen geven of en hoe de overheadkosten kunnen dalen.

Uurtarief

Er wordt een uurtarief gehanteerd voor alle medewerkers en deze tarieven zijn in beginsel kostendekkend. Het uurtarief wordt eenmaal per jaar vastgesteld en vormt de basis voor de tarieven. Het Tarievenbesluit wordt veelal samen met de Begroting goedgekeurd en gepubliceerd in de Staatscourant.

Het tarief wordt berekend door de totale bedrijfskosten te delen door het aantal declarabele uren. Als er minder declarabele uren worden gerealiseerd dan er zijn begroot, ontstaat een financieel tekort (onderbezettings-resultaat/negatief dekkingsresultaat).

Minimale bedrijfsomvang

De door houders van toelatingen te betalen jaarlijkse vergoeding (de bijdrage voor toelating van een middel), die circa 15% van de totale bedrijfskosten bedraagt, wordt in mindering gebracht op de totale bedrijfskosten en deze tellen niet mee bij het bepalen van het uurtarief. Deze vergoeding heeft geen relatie met het aantal declarabele uren.

Berekenen tarieven aanvragen en beoordelingen

Voor de verschillende aanvraagtypes en beoordelingen gelden verschillende tarieven. Deze zijn gebaseerd op het aantal normuren (bewerkingsuren). Deze normuren en tarieven worden jaarlijks geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Hiervoor is een tarieventeam ingesteld.

⁹ Zie artikel 80 Verordening (EU) nr.528/2012



De basis is gelegen in jarenlange ervaringscijfers. Voor elk aanvraagtype zijn de normuren onderbouwd en vastgelegd in een 'interne prijslijst'. Deze wordt door het MT vastgesteld.

Het tarief voor een aanvraag of beoordeling is het aantal normuren vermenigvuldigd met het uurtarief. De tarieven worden jaarlijks door het College vastgesteld, goedgekeurd door de departementen en vastgelegd in het Tarievenbesluit.

Normuren, tijdschrijven en projecten

Iedere medewerker van het Ctgb schrijft tijd. Voor iedere individuele aanvraag wordt een aparte projectcode aangemaakt. Hierop worden uren verantwoord, externe kosten toegevoegd (bij beoordeling door derden) en opbrengsten geboekt. Standaard wordt per aanvraag een aantal ondersteuningsuren toegerekend. Dit leidt tot een onderhanden werk positie. Dit is de positie van het aantal uren die gemaakt zijn op aangegane verplichtingen (aanvragen en beleidsadvies).

Bestede uren worden per aanvraag gemonitord om te borgen dat binnen het beschikbare budget wordt gewerkt. Dit is vooral van belang voor aanvragen waarvoor vaste tarieven gelden.

Daarnaast bestaan aanvragen op nacalculatiebasis (zonale aanvragen, EU-stofaanvragen, servicedeskverzoeken). De kosten worden achteraf berekend op basis van de werkelijk bestede uren. Bij indiening van dergelijke aanvragen wordt een voorschotbetaling gevraagd. Er wordt pas gestart met de werkzaamheden als het voorschot is betaald. In het geval van verliesgevende projecten op de balans wordt een voorziening gevormd. Bij volledige afronding van de aanvraag wordt het resultaat verantwoord.

Berekenen hoogte van de vergoedingen

De jaarlijkse vaste bijdrage die door toelatinghouders wordt betaald dient ter dekking van:

- Onderhouden van toelatingen (de 'minimale bedrijfsomvang')
- 50% van de financiering voor Europese stofbeoordeling
- Financiering voor algemene informatieverstrekking
- Financiering voor het onderhoud van lijsten en de coördinatie 'kleine toepassingen'
- Investerings.

De berekening van de jaarlijkse vergoeding bedrijfsleven gebeurt op basis van een inschatting van de benodigde uren om de hiervoor genoemde werkzaamheden uit te voeren. Het aantal uren wordt vermenigvuldigd met het uurtarief en opgeteld bij te verwachten externe kosten. Vervolgens wordt dit bedrag gedeeld door het verwachte aantal toegelaten middelen op peildatum 1 februari van het volgend jaar. Voor Gewasbescherming en biociden worden separate tarieven berekend.

Bijdrage departementen beleidsadvies, bezwaar & beroep en EU-stofadvies

De departementen dragen jaarlijks circa € 1,9 miljoen bij voor regulier beleidsadvies, bezwaar & beroep en EU-stofadvies. Voor extra beleidsadviezen wordt apart betaald. Het Ctgb krijgt van de departementale bijdrage een voorschot aan het begin van het betreffende jaar. De eindafrekening wordt gemaakt na opstellen en goedkeuren van de jaarrekening. Deze afrekening geschiedt op basis van werkelijk bestede uren en tarief.



Bedrijfskosten

De bedrijfskosten bestaan uit verschillende componenten: Collegekosten, Commissie van deskundigen, loonkosten, overige personeelskosten, huisvesting, facilitair, ICT, afschrijvingen, projectkosten en overige organisatiekosten. De totale kosten bedroegen in 2011 nog € 9,0 miljoen, in het jaar 2015 waren deze kosten gestegen tot € 12,9 miljoen ofwel een stijging met 44%. De opbrengsten als gevolg van de uitgevoerde taken zijn meegegroeid in nagenoeg dezelfde mate. Hier wordt verder in de rapportage op ingegaan.

Risico

De huidige kosten- en tariefstructuur van het Ctgb biedt in de basis voldoende waarborgen voor de financiële continuïteit van het Ctgb. Het Ctgb is op deze wijze in staat de kosten te dekken omdat het uurtarief is gebaseerd op de werkelijke kosten. Het tarief per aanvraag is in principe integraal kostendekkend.

Het financiële risico zit met name in de omstandigheid dat het aantal verwachte declarabele uren niet wordt gehaald waardoor een zogenaamde 'onderdekking' ontstaat. Dit kan het gevolg zijn van achterblijvende vraag, fluctuaties in aanbod of gebrek aan specifieke capaciteit intern.



Financiële ontwikkelingen in de periode 2011 – 2015

De gegevens uit de jaarverslagen van het Ctgb over de jaren 2011 tot en met 2015 geven het volgende beeld over de periode waar op deze evaluatie betrekking heeft.

	2011	2012	2013	2014	2015	Stijging t.o.v. 2011	2011 %	2015 %
Netto omzet	8508	10243	11558	12551	15748	85%		
Overige opbrengsten	0	0	0	231	272			
Mutatie onderhanden werk	429	-194	820	-296	-3015			
Som der bedrijfsopbrengsten	8937	10049	12978	12486	13005	46%		
Uitbesteed werk	1430	1100	1174	459	540	-62%	16%	4%
Collegiekosten	160	130	163	173	176	10%	2%	1%
Kosten commissie deskundigen	5	1	0	0	0	-100%	0%	0%
Salarissen en sociale lasten	4627	6430	8325	8686	8562	85%	51%	66%
Overige personeelskosten	1205	681	1407	1002	1079	-10%	13%	8%
Huisvesting	510	437	616	627	458	-10%	6%	4%
Kantoorkosten	139	117	150	226	165	19%	2%	1%
Overige bedrijfskosten	75	111	125	123	123	64%	1%	1%
ICT kosten	296	466	722	999	1040	251%	3%	8%
Projectkosten	261	276	238	444	302	16%	3%	2%
Afschrijvingen	157	70	98	117	220	40%	2%	2%
Overige organisatiekosten	50	139	109	44	272	444%	1%	2%
Bijzondere bedrijfskosten	78	77	9	310	-25	-132%	1%	0%
Som der bedrijfslasten	8993	10035	13136	13210	12912	44%	100%	100%
Bedrijfsopbrengsten minus bedrijfslasten	-56	14	-158	-724	93			
Rentebaten	100	86	50	31	12			
Bijdrage transitiekosten departementen			600	0	0			
Som overige baten	100	86	50	31	12			
Netto (bedrijfs)resultaat	44	100	-108	-693	105			

Tabel 1: Overzicht opbrengsten en kosten 2011 – 2015 (bron: jaarverslagen Ctgb)

Toelichting:

- De kolom 'Stijging t.o.v. 2011' geeft de stijging in % weer voor het jaar 2015 t.o.v. het jaar 2011
- In 2013 en in 2014 was sprake van een aanzienlijk negatief resultaat. Dit resultaat is ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld als weergegeven in tabel 2. In het jaar 2014 is een negatief eigen vermogen ontstaan.



	2011	2012	2013	2014	2015
Eigen vermogen	192	292	184	-509	-404

Tabel 2: Eigen vermogen (x € 1000, --)

Opbrengsten en kosten stijgen

Ten opzichte van 2011 is de productie van het Ctgb met 46% toegenomen en de kosten zijn met 44% toegenomen. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het volume van de activiteiten stevig is gegroeid. Deze groei laat zich verklaren door de toename van het aantal toegelaten middelen met circa 46% ten opzichte van 2011 (zie tabel 3). Dit correspondeert met de toename van de bedrijfsopbrengsten. De stijging van de 'omzet' kan tussen 2011 en 2015 dus in het geheel worden verklaard door de toename van het aantal middelen. Het aandeel van de jaarlijkse vergoedingen vormt een groter deel dan vijf jaar geleden. Het aandeel overige producten is licht toegenomen. De kosten waren met name in de jaren 2013 en 2014 hoger dan de opbrengsten. Onder meer als gevolg van een toename van het uitbesteed werk in 2013 en overleg met lidstaten alsmede de afwerking van oude dossiers in 2014. Dit wordt hieronder nader toegelicht.

	2011	2012	2013	2014	2015
Toelaatbaar geachte werkzame stoffen	344	372	382	407	424
Aantal middelen	1634	1774	1988	2249	2384

Tabel 3: Aantal toegelaten stoffen en middelen

Kosten uitbesteed werk dalen, kosten salarissen stijgen.

De kosten uitbesteed werk zijn fors gedaald (62% ten opzichte van 2011). Het Ctgb heeft de vaste capaciteit beter in balans gebracht met het aanbod van werk, waardoor veel minder uitbesteed behoeft te worden. Dat blijkt ook uit tabel 4 'aantal medewerkers'. In relatie daarmee zijn de kosten voor salarissen relatief gestegen.

In 2013 was echter sprake van een toename van uitbesteed werk doordat in 2013 een hogere uitstroom van personeel dan verwacht plaatsvond in combinatie met een latere invulling van vacatures.

	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal medewerkers	89	103	131	124	125
Aantal fte	77,1	90,7	119,8	112,7	113,6
Waarvan inhuur	13	17	36	13	13
Ziekteverzuim (%)	5,30	3,20	2,75	3,36	5,70

Tabel 4: Aantal medewerkers



ICT-kosten fors toegenomen

De ICT-kosten zijn fors toegenomen van circa € 0,3 miljoen in 2011 naar ruim € 1 miljoen in 2015 als gevolg van investeringen in nieuwe systemen en modernisering van applicaties en werkplekken. Deze investeringen zijn mede bedoeld om de informatievoorziening en de doelmatigheid binnen het Ctgb te verbeteren. De stijging van de kosten lijkt deels te worden veroorzaakt door forse prijsstijgingen bij DICTU, de dienst van EZ die de ICT-ondersteuning verzorgt.

De kosten bestaan voor circa 25% uit licentiekosten en voor ongeveer 75% uit kosten voor het onderhoud van hard- en software. Ten opzichte van de Rijksbrede Benchmark zijn de ICT-uitgaven overigens relatief laag met 8%, gemiddeld zijn die bij de uitvoerende diensten 16%.

Netto bedrijfsresultaat

In de jaren 2011 en 2012 slaagt het Ctgb er in om het bedrijfsresultaat licht positief te doen zijn. In het jaar 2014 is een fors negatief resultaat behaald. Het negatieve resultaat kende een aantal oorzaken; onder meer veel overleg vanwege noodzakelijke afstemming met andere lidstaten, waardoor meer uren op aanvragen zijn besteed. Deze aanvragen kenden een vast tarief. Ook moesten nog vele aanvragen, die onder het regime van de oude verordening waren ingediend worden weggewerkt, tegen kostenniveaus van 2014. Tevens moest een aantal stofdossiers uit 2010 (biociden) worden afgewikkeld. Het Ctgb heeft de extra kosten die met dit alles waren gemoeid, gecijferd op circa € 450 K. Door het forse negatieve resultaat van bijna € 700 K ontstond in 2014 een negatief eigen vermogen.



	2011	2012	2013	2014	2015	Stijging	2011	2015
Producten jaarlijkse vergoedingen								
Opbrengsten	2312	2482	2585	2783	3091	33,7%	19,6%	27,2%
Kosten	2221	2285	2530	2562	2768	24,6%		
Mutatie OHW	0	0	0	0	0			
<i>Resultaat jaarlijkse vergoedingen</i>	91	197	55	221	323			
Tariefgebonden producten								
Opbrengsten	4546	5951	6854	7060	9762	114,7%	62,0%	53,4%
Kosten	5066	5723	7645	7048	6536	29,0%		
Mutatie OHW	-539	231	-807	249	2992			
<i>Resultaat tariefgebonden producten</i>	19	-3	16	-237	234			
Overige producten								
Opbrengsten	1650	1810	2103	2699	2893	75,3%	18,4%	19,4%
Kosten	1728	1974	2336	2781	2867	65,9%		
Mutatie OHW	110	-37	-12	47	23			
<i>Resultaat overige producten</i>	-188	-127	-221	-129	3			
Totaal								
Opbrengsten	8508	10243	11542	12542	15746	85,1%		
Kosten	9015	9982	12511	12391	12171	35,0%		
Mutatie OHW	-429	194	-819	296	3015			
<i>Resultaat totaal</i>	-78	67	-150	-145	560			
Productresultaat	-78	67	-150	-145	560			
dekkingsresultaat	100	24	-600	-269	-731			
Productresultaat plus dekkingsresultaat	22	91	-750	-414	-171			

Tabel 5: Winst- en verliesrekening producten 2011 – 2015 (x € 1.000,-)

Productresultaat

Het productresultaat representeert de mate waarin de beoordelingen binnen de daartoe gestelde normuren kunnen worden uitgevoerd. Opvallend is 2015 waarin sprake is van een fors positief productresultaat. Het Ctgb is daar beter in staat gebleken de aanvragen ruim binnen de gestelde normuren uit te voeren.

Dekkingsresultaat

Het dekkingsresultaat was de afgelopen jaren fors negatief. In 2013 staat daar een eenmalige vergoeding door de departementen (voor transitie en investeren in personeel) tegenover (€ 600 K). Een negatief dekkingsresultaat duidt op minder uren gedraaid dan gepland. Een belangrijke oorzaak is dat het Ctgb de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in een grotere vaste bezetting. Voor het inwerken van nieuwe medewerkers is veel tijd nodig. Nieuwe medewerkers zijn veelal pas na een jaar volledig declarabel. Tevens dragen ervaren medewerkers ook stevig bij aan het inwerken van de nieuwe collega's. Ook deze uren zijn niet declarabel. Verder speelt het begrote aantal verwachte declarabele uren een rol. Deze worden immers gebruikt als basis voor de berekening van het uurtarief. Een te optimistische inschatting van het verwachte aantal declarabel uren leidt tot een gemiddeld lager uurtarief.



Minder declarabele uren dan voorzien leidt uiteindelijk tot een lagere dekking van de bedrijfskosten. Een realistischer prognose is dan nodig. Indien structureel minder declarabele uren worden verwacht, dient het uurtarief te worden verhoogd en is een tariefstijging nodig.

Door een hoger ziekteverzuim waren in 2015 minder uren beschikbaar, waardoor ook minder declarabele uren konden worden gemaakt resulterend in een fors negatief dekkingsresultaat.

Ondersteunende ICT-systemen

Een nieuw planningsysteem kan niet worden ingevoerd zonder een adequaat ondersteunend ICT-systeem. Het 'P&W-systeem' dat in 2015 nog werd gebruikt voldoet niet. Er is behoefte aan een nieuw integraal ICT-systeem voor het verwerken van aanvragen, voor het plannen en tijdschrijven.

De problemen met het huidige ICT-systeem zijn onder meer:

- Planning en tijdschrijfsysteem zijn niet gekoppeld (deze module is niet geactiveerd); daardoor bestaat slechts een beperkt inzicht in de stand van zaken van de behandeling van aanvragen. Dit is nodig voor sturing en monitoring en voor het terugkoppelen van statusinformatie aan de klant
- Veel eigen spreadsheet-toepassingen zijn 'aangebouwd' door de planner (zogenaamde 'add-ons'); daardoor zijn ook geen updates meer mogelijk
- De mogelijkheden tot het genereren van bestuurlijke informatie uit het huidige ICT-systeem zijn beperkt. Projectleiders houden daarom soms zelf spreadsheets bij voor het gewenste inzicht.

4.6 Kwaliteit

Algemeen

Het Ctgb maakt kent diverse actieve vormen en gremia waar de kwaliteit en prestaties van de activiteiten van het Ctgb worden beoordeeld en gemeten. Periodiek worden de volgende evaluaties (intern en extern) uitgevoerd:

- Visitatie door Internationale Visitatiecommissie (IVC) uitgevoerd in 2013
- Certiked ISO 9001 certificaat met periodieke (jaarlijkse) audits
- Interne audits (vooral gericht op compliance)
- Evaluatie functioneren ZBO (eens per vijf jaar, voor het laatst uitgevoerd door PwC in 2011)
- In 2017 is een evaluatie functioneren College gepland
- Europese Benchmark EU (2015), uitgevoerd door de ECPA
- (Europese brancheorganisatie op het gebied van gewasbeschermingsmiddelen)
- Jaarlijkse Rijksbrede Benchmark (RBB)
- Elke vier jaar een groot Klantonderzoek (tussentijds een imago-onderzoek)
- Elke twee jaar een medewerkersonderzoek (groot afgewisseld met klein)
- In 2015 heeft de Europese Commissie besloten een systeem van audits op de bevoegde autoriteiten van de lidstaten uit te voeren. Het Ctgb is nog niet ge-audit, wel andere lidstaten.



Uitkomsten en voortgang uitgevoerde evaluaties

IVC (2013)

Eén van de door PwC gedane aanbevelingen in 2011 betrof het laten uitvoeren van een externe internationale visitatie. Hieraan heeft het Ctgb in 2013 gevolg gegeven. In augustus 2013 is het rapport van het IVC verschenen. Het Ctgb is tot nu toe de enige autoriteit in de EU die een dergelijke evaluatie heeft laten uitvoeren. In 2018 zal opnieuw een visitatie plaatsvinden.

De algemene conclusie was dat het Ctgb een wetenschappelijk regelgevend agentschap is dat goed wordt geleid; het wetenschappelijk personeel en leidinggevenden van het Ctgb zijn enthousiast en collegiaal in hun aanpak en de werksfeer zoals ervaren door de IVC was zeer aangenaam. Het IVC heeft een 29-tal aanbevelingen gedaan. Het Ctgb heeft een groot aantal aanbevelingen overgenomen en geïmplementeerd¹⁰.

Certiked

In het kader van het ISO-9001 certificaat vinden periodieke jaarlijkse beoordelingen plaats van het kwaliteitssysteem door Certiked. Het laatste rapport dateert uit april 2016. De uitkomsten van de beoordeling is positief. Het certificaat kan worden gecontinueerd. Het volgende onderzoek zal in maart 2017 plaatsvinden. Certiked had slechts twee aanmerkingen te rapporteren:

- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden juristen zijn niet eenduidig
- Geen vastgestelde actuele planning van interne audits voor 2016 en verder beschikbaar.

Interne audits

Wij hebben in het kader van deze evaluatie geen onderzoek gedaan naar opzet, uitvoering, kwaliteit en uitkomsten van de uitgevoerde interne audits.

Europese benchmark/survey uitgevoerd door het Europese bedrijfsleven

Het betreft hier vooral een beschrijving en appreciatie van een aantal kwalitatieve aspecten, aangevuld met enige kwantitatieve informatie. Daarbij wordt ingezoomd op een drietal elementen die invloed hebben op de functionaliteit en kwaliteit van het beoordelingsproces:

- Beschikbare resources (staf en financiële middelen “fees”)
- Het beoordelingsproces (‘procedure’)
- Transparantie (‘openness’).

Er worden geen “rapportcijfers” of een ‘top tien’ en dergelijke weergegeven.

¹⁰ Inmiddels heeft de Europese Commissie besloten het Europese agentschap FVO audits te laten uitvoeren bij alle lidstaten inzake de kwaliteit van het werk van de Bevoegde Autoriteiten



De samenvattende conclusie luidt:

The Dutch authorisation process is characterised by a high level of autonomy in the decision process for the Competent Authority Ctgb (College voor de Toelating van Gewasbeschermingsmiddelen en Biociden, College for the authorisation of crop protection products and biocides). However lately we observe slight changes with regard to the risk evaluation of the Ctgb with the parliament repeatedly summons the government to order the Ctgb to restrict the use of crop protection products. The Ctgb recently tends to be more conservative in its judgements. For example in the area of ecotox which leads to extra mitigation measures and restrictions on the label.

Due to reorganisations and a large amount of new staff Ctgb has had difficulties to finalise the applications within an acceptable time period. Some improvements are visible, but delays are still longer than the system legally allows for. The formalistic approach to the Uniform Principles, the Dutch requirements and the rather specific interpretation of especially bird and mammal risk assessments make the application of Mutual Recognition and finalisation of zonal registration in the role of CMS often difficult. Ctgb applies a form of work sharing, rather making use of other Member States' evaluations, instead of just applying Mutual Recognition or zonal authorisation, in the sense of the Regulation/Directive.

In de survey worden geen opmerkingen gemaakt die al niet eerder in dit rapport zijn genoemd.

Klanttevredenheidsonderzoek

Aanvragers zouden graag beter inzicht hebben in de planning, het verloop en de status van de aanvragen door dit zichtbaar en toegankelijk voor de aanvragers te maken. Dat geldt evenzeer voor het afronden van dossiers. Soms blijkt een dossier onverwacht eerder gereed te zijn, terwijl de aanvrager daar niet op had gerekend. Inmiddels is daar verbetering geconstateerd.

Het meest recente klanttevredenheidsonderzoek dateert uit 2014 en geeft weer hoe in dat jaar de ervaringen van klanten met het Ctgb waren.

In 2014 heeft het bureau Customeyes een klanttevredenheidsonderzoek (n=112) voor Ctgb uitgevoerd waarvan wij hieronder de voornaamste oordelen/conclusies weergeven:

Hoogste scores		
1.	Het Ctgb is deskundig	8,1
2.	Tevreden over de afhandeling van de aanvraag voor een Europees stofbeoordeling	8,0
3.	Tevreden over de afhandeling van de aanvraag voor een Nederlandse biocidenaanvraag (Overgangsrecht en Europese verordening)	7,5
Laagste scores		
1.	Tevreden over de termijn waarbinnen het Ctgb artikel 38 adviezen oplevert	4,2
2.	Tevreden over de tijdsduur waarbinnen middel wordt toegelaten	4,3
3.	Tevreden over de opgestelde artikel 38 adviezen van het Ctgb	4,4

Tabel 6:
Resultaten op hoofdlijnen



	Ctgb	Biocide	Gewas- bescherming	Overheid	Vorige meting totaal
Tevreden over Ctgb	6,5	7,0	6,1	5,8	5,4
Het Ctgb voldoet in de basisdienstverlening aan de verwachtingen	6,4	6,8	6,3	5,4	-
Het Ctgb levert, bovenop de basisdienstverlening, toegevoegde waarde	6,3	6,5	6,3	5,4	-
Bron: Customized 2014					

Tabel 7: Algemene tevredenheid

De scores van de overheid over het algemeen functioneren van het Ctgb laten in 2014 nog onvoldoendes zien. Het is aan het Ctgb om in overleg met de overheid (minister EZ) te treden hoe en met welke maatregelen hier verbetering in kan worden gebracht om de onvoldoende scores tot voldoende te brengen.

Een nadere uitsplitsing van de onderzoeksresultaten naar de verschillende onderdelen van het Ctgb en het oordeel van de overheid (ambtenaren die namens de overheid aan de enquête hebben meegewerkt) geeft het volgende beeld:

	Ctgb	Biocide	Gewas- bescherming	Overheid	Vorige meting totaal
Tevreden over de afhandeling van de zonale aanvraag NL ZRMS	6,3	7,5	6,3	-	-
Tevreden over de afhandeling van de zonale aanvraag NL CMS	5,7	-	5,7	-	-
Tevreden over de afhandeling van de aanvraag voor een Nederlandse toelating	6,1	7,1	5,9	-	5,4
Tevreden over de afhandeling van de aanvraag voor een Nederlandse biocideaanvraag	7,5	7,5	7,5	-	-
tevreden over de afhandeling voor biociden zonder toelating	6,6	6,3	8,8	10,0	5,9
Tevreden over de afhandeling van de aanvraag voor een Europese stofbeoordeling	8,0	7,5	8,3	-	6,8
Tevreden over de opgestelde beleidsadviezen van het Ctgb	6,7	6,7	5,8	7,1	5,8
Tevreden over de opgestelde artikel 38 adviezen van het Ctgb	4,4	-	3,8	6,7	-
Tevreden over de medewerkers van het Ctgb	7,5	7,6	7,3	8,3	6,7
Tevreden over het contact met de Servicedesk	6,2	6,7	5,9	5,0	6,6
Tevreden over de manier waarop het Ctgb het accountmanagement heeft ingevuld	7,4	6,9	7,7	7,5	4,8
Tevreden over de informatievoorziening van het Ctgb	5,8	6,3	5,5	5,8	6,0

Tabel 8: Hoofdvragen uit Klanttevredenheidsonderzoek 2014

Het algemeen beeld was ten opzichte van de vorige meting verbeterd van een 5,4 naar een 6,5 dus van een onvoldoende naar een voldoende. Als wij (de Galan Groep) de tevredenheid naar de verschillende aspecten bezien, was er een waardering van 7,5 voor de medewerkers, een 7,4 voor de accountmanagers, een 6,2 voor contact met de servicedesk en een waardering van 5,8 voor de informatievoorziening vanuit Ctgb.



Een onvoldoende score (4,4) was er voor de artikel 38 adviezen van het Ctgb. De informatievoorziening vanuit het Ctgb en ook de afhandeling van de zonale aanvraag NL CMS scoorden een krappe voldoende.

De opvallende hoogste scores uit datzelfde onderzoek hadden betrekking op de deskundigheid van het Ctgb (score van 8,1), de tevredenheid over de afhandeling van aanvragen over Europese stoffenbeoordelingen (8,0) en de tevredenheid over de afhandeling van aanvragen biociden (7,5).

De laagste scores uit datzelfde onderzoek betroffen de tevredenheid over artikel 38 adviezen van het Ctgb (score van 4,4), de tijdsduur waarbinnen een aangevraagd middel wordt toegelaten (4,3) en de termijn waarbinnen het Ctgb artikel 38 adviezen oplevert (4,2).

Ervaren kwaliteit: aanvrager-, stakeholders-, opdrachtgevers-, medewerkers- en eigenaars-tevredenheid

Uit de verschillende gesprekken met bedrijven en koepelorganisaties konden wij de volgende kwalificaties optekenen omtrent het functioneren van het Ctgb en de door het Ctgb geleverde kwaliteit.

Voor de resultaten uit 2014 verwijzen wij naar het destijds uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek. Er zijn sindsdien echter veel verbetermaatregelen genomen door het Ctgb en een actualisatie of herhaling van dat onderzoek zou nu waarschijnlijk een ander beeld geven. De hieronder weergegeven uitkomsten zijn gebaseerd op de gevoerde gesprekken.

De algemene waardering voor het werk van het Ctgb is goed. Het Ctgb wordt gekwalificeerd als zeer benaderbaar, klantgericht en meedenkend. Het Ctgb wordt gezien als onafhankelijk en zelfstandig, oplossingsgericht, zeer ervaren en zelfstandig. Het Ctgb werkt actief aan harmonisering; de buitenlandse collega's zijn positief, omdat de aanpak pragmatischer wordt zonder dat getornd wordt aan de kwaliteitsnormen. De kwaliteit van het werk wordt als goed bestempeld. Wel worden opmerkingen geplaatst bij de doorberekende kosten. Ctgb wordt soms als 'duur' ervaren: 'ze zijn wel duur en rekenen stevig door; er worden veel uren in rekening gebracht'. De tariefstructuur wordt wel als transparant ervaren. Een grote klant geeft aan dat de doorlooptijden verbeterd zijn, maar de kosten niet altijd transparant zijn.

De meeste aanvraagtrajecten lopen goed, op een enkele uitzondering na die dan 'ook volledig uit de bocht vliegt'. Standaard dossiers lopen beter. Er wordt veel informatie met projectleiders uitgewisseld omtrent aanvragen; dat leidt ook tot beduidend minder juridische procedures, aldus een grote aanvrager. In de Engels opgestelde evaluaties worden binnen een maand na het besluit gepubliceerd op de website. Genomen besluiten worden snel gepubliceerd en op de Ctgb-website geplaatst; dit wordt als positief ervaren. Ook de administratieve route en facturering verlopen goed. De communicatie gaat beter. Beleid wordt steeds meer gepubliceerd zodat er geen of minder verrassingen ontstaan voor de aanvrager.



5. Doeltreffendheid en doelmatigheid

De begrippen doeltreffendheid en doelmatigheid van diensten of producten kennen vele definities; hier sluiten wij aan bij de definities die ook de Algemene Rekenkamer hanteert¹¹. We kunnen deze hier als volgt samenvatten:

Doeltreffendheid ziet toe op het conform de wettelijke taken op een zorgvuldige en correcte wijze uitvoeren van de keuringen, certificeringen en inspecties. Met andere woorden: worden de juiste dingen gedaan met de vereiste en gevraagde kwaliteit. Doeltreffendheid vertaalt zich ook in het leveren van de afgesproken prestaties in termen van output en de daarmee behaalde (beoogde) effecten met andere woorden de outcome.

Doelmatigheid betreft vooral de vraag of daar redelijkerwijs te maken kosten voor worden gemaakt. Dragen alle inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bij aan het doel van de diensten en staan de 'kosten' in verhouding tot de 'opbrengsten'? Zijn de processen efficiënt ingericht, werken de juiste mensen met de juiste competenties aan de keuringen, wordt niet te veel werk gedaan? Doelmatigheid vraagt om een goed ingerichte organisatie waarin efficiënt kan worden en wordt gewerkt. Met andere woorden: bestaat er een gezonde verhouding tussen de inzet van middelen, de daarmee behaalde productie (keuringen, certificeringen,) en de daaraan gerelateerde kosten?

Doeltreffendheid en doelmatigheid zijn een resultaat van een adequaat aangestuurde en doelmatig ingerichte en functionerende organisatie.

De vraagstelling bij deze evaluatie was als volgt geformuleerd:

- Alle elementen overziend, hoe wordt de doelmatigheid en doeltreffendheid van het Ctgb op de onderzoeksvragen beoordeeld? Welke aanbevelingen zijn er voor de verdere ontwikkelingen in de toekomst?
- Is er sprake van een efficiënte doorontwikkeling (doelmatigheid) in de werkprocessen sinds de laatste evaluatie?

In 2011 is een evaluatie in het kader van doelmatigheid en doeltreffendheid van het Ctgb door PwC uitgevoerd. De opvolging van de aanbevelingen is nadrukkelijk als onderzoeksvraag voor deze evaluatie benoemd.

Opvolging aanbevelingen uit de PwC evaluatie 2011

Wij hebben gezien of en in welke mate het Ctgb tot en met 2015 de aanbevelingen uit de PwC evaluatie 2011 invulling heeft gegeven.

¹¹ Handleiding onderzoek Doeltreffendheid en Doelmatigheid, Algemene Rekenkamer, 2010



Die aanbevelingen zijn hierna samengevat en voorzien van ons oordeel.

- *PwC*: De schaarse kennis en expertise van het Ctgb geeft het Ctgb een krachtige positie op het gebied van toelating, registratie en ten dele ook op de beleidsbepaling van gewasbeschermingsmiddelen en biociden. Dit is goed, maar tegelijkertijd bestaat hiermee het gevaar dat het College niet uitgedaagd wordt en dat er mogelijk geen of onvoldoende tegenwicht wordt geboden. Weliswaar biedt het bedrijfsleven wel dit tegenwicht, maar dat zou naar ons oordeel ook van uit het publieke belang moeten worden geboden.

In de context van een publieke organisatie met een unieke taak en dus met monopolistische kenmerken is het zaak dat een organisatie een kwaliteitsbeleid heeft dat gericht is op een cyclus van evalueren, leren en verbeteren en zich openstelt voor verbeteringsimpulsen van buiten. Positief is dat het Ctgb een kwaliteitssysteem heeft opgezet en gecertificeerd dat dit uitgangspunt kent. Wij zien wel dat deze strategieën en plannen soms nog onvoldoende concreet uit de verf komen en beter in samenhang met elkaar gebracht zouden kunnen worden.

de Galan Groep: Het Ctgb heeft inmiddels een coherent intern beleid, een duidelijke visie en strategie en heeft concrete verbeterstappen gezet. Er zijn in de evaluatieperiode meerdere kwaliteitstoetsen en beoordelingen door onafhankelijke derden uitgevoerd zoals het European Survey, het klanttevredenheidsonderzoek uit 2014 en de jaarlijkse beoordelingen door Certiked. Deze laten een positieve ontwikkeling zien.

PwC: Wij menen dat een periodieke visitatie door (internationale) deskundigen dit tegenwicht kan bieden. De visitatie zou gericht moeten zijn op het beoordelen van niet alleen de toelatingsprocedures, maar ook van kennisborging. In het bijzonder staat daarbij het vermogen van het Ctgb centraal om blijvend te monitoren of reeds toegelaten middelen gelet op de laatste inzichten omtrent effecten en toepassingen nog steeds terecht zijn toegelaten. Wij bevelen in dat verband aan dat het Ctgb zich in zijn aandacht voor de organisatie meer extern oriënteert en een visitatieprocedure organiseert door een externe visitatiecommissie, bestaande uit (internationale) experts uit de wetenschap en collega-toezichthouders uit het buitenland. Dit kan het Ctgb helpen scherpte aan te (blijven) brengen. Deze externe visitatiecommissie kan het Ctgb tevens helpen de deskundigheid en het kwalitatief gedegen werk van het Ctgb verder te verstevigen.

de Galan Groep: Deze visitatie is uitgevoerd in 2013 en de bevindingen zijn opgenomen onder paragraaf 4.6. Ook andere onderzoeken, zoals Certiked en het klanttevredenheidsonderzoek uit 2014 zijn in diezelfde paragraaf opgenomen en laten ten opzichte van 2011 een verbetering zien in waargenomen en beleefde kwaliteit. Blijkens het klanttevredenheidsonderzoek is op een aantal punten nog verbetering noodzakelijk en mogelijk waar het gaat om de doorlooptijden, het behalen van de wettelijke termijnen en de informatievoorziening.



- *PwC*: Voorts bevelen wij aan, als verdere versterking van de governancestructuur, de Commissie van Toezicht (CvT) te herijken op haar samenstelling. De CvT kan effectiever opereren door vanuit wetenschappelijk-inhoudelijke expertise, bedrijfsvoeringkennis en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen invulling te geven aan haar rol. Vanuit dit perspectief bezien zouden ook niet-ambtenaren voor een positie binnen de CvT in aanmerking moeten kunnen komen. De CvT blijft overigens wel een intern adviesorgaan van de Minister.

de Galan Groep: Er is voor een andere koers gekozen door de departementen: de Commissie van Toezicht is opgeheven. De aansturing is vastgelegd in het sturingsarrangement in 2013 met bevoegdheden voor het College. De dagelijkse aansturing vindt nu in hoofdzaak op medewerkersniveau plaats (sterk op inhoud en detail-gericht), het bestuurlijk overleg vindt plaats met de individuele beleidsdirecteuren en het tripartite overleg op DG-niveau (DG I&M, DG EZ en voorzitter/secretaris College). Op politiek niveau is er in geval van zware, politiek gevoelige dossiers, afstemming tussen het College en de staatssecretarissen. Zoals bij de meeste ZBO's is er geen sprake van een onafhankelijke adviesraad of raad van toezicht. De betrokken verantwoordelijke ministers houden toezicht en hebben bevoegdheden. De geldende regels voor governance voor ZBO's worden door de minister van Financiën regelmatig geactualiseerd via de Kaderwet ZBO's en door de minister van Binnenlandse Zaken via circulaires.

- *PwC*: Tot slot bevelen wij aan in de aansturingstructuur van het Ctgb het opdrachtgeverschap van de vier beleidsverantwoordelijke departementen te bundelen door ELI aan te wijzen als gedelegeerd opdrachtgever richting het Ctgb.

de Galan Groep: Het Ministerie van Economische Zaken (destijds nog ELI) coördineert voor de vier betrokken departementen waarbij de accenten bij de verschillende partijen liggen: gewasbeschermingsmiddelen bij EZ, Biociden bij het Ministerie van I&M, MRL bij VWS en arbeidsomstandigheden bij SZW. Er is sprake van rechtstreekse bilaterale contacten tussen de verschillende beleidsdepartementen en het Ctgb maar dat gebeurt in afstemming met het Ministerie van EZ.

Aanbevelingen PwC in 2011 prestaties Ctgb

Financiën

- *PwC in 2011*: De aansprakelijkheidskwestie in relatie tot het eigen vermogen dient naar onze mening met enige urgentie te worden opgepakt door de betrokken Ministeries in afstemming met het Ctgb.

de Galan Groep: Deze kwestie is inmiddels geregeld. Eind 2012 zijn met het Ministerie van EZ afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheidsverdeling van de aansprakelijkheid in relatie tot het eigen vermogen.



- *PwC:* Het Ctgb zou de productieve uren in de toekomst nauwkeuriger moeten monitoren en/of het aantal productieve uren realistischer ramen, en hiermee een negatief dekkingsresultaat op het interne uurtarief voorkomen.

de Galan Groep: Tijdschrijven en monitoren zijn in 2015 weliswaar verbeterd en de ramingen zijn realistischer geworden, maar sluiten nog onvoldoende op het gewenste resultaat. Op basis van de gegevens voor 2015 constateren wij dat er nog te weinig uren declarabel worden gerealiseerd ten opzichte van de planning. Dit is deels het gevolg van het ontbreken van een adequaat planningssysteem en deels door een te optimistische raming. De begroting ging uit van de noodzakelijke uren en niet van de feitelijk beschikbare uren. Aangezien een jaar nodig is om de capaciteit aan te vullen, liep de realisatie altijd achter. In de evaluatieperiode was nog sprake van een niet optimale allocatie van de capaciteit op de projecten/dossiers.

Interne bedrijfsvoering

- *PwC:* Risicomanagement is een onderbelicht onderwerp in de interne rapportages. Goed risicomanagement zou het management van het Ctgb ondersteunen in het richten van de te nemen beheersmaatregelen en het prioriteren van de in te zetten acties. Wij bevelen het Ctgb aan hier voortaan meer aandacht aan te besteden.

de Galan Groep: Volgens de jaarverslagen en de kwartaalrapportages is het risicomanagement nu grotendeels op orde. Ook in de werkplannen en begroting is hier aandacht aan besteed. De beheersmaatregelen op het vlak van HR en de doorlooptijden zijn genomen maar blijven aandacht vragen omdat vraag en aanbod in het werk zich niet altijd volledig laten managen. De doorlooptijden moeten worden verkort: terugbrengen van de doorlooptijden kan zijn gebaat bij een verdere analyse van de werkprocessen waarbij volgens ons nog winst te behalen is. Immers een strakkere organisatie van werkprocessen kan de doelmatigheid vergroten en uit de gesprekken hebben wij geconstateerd dat medewerkers van Ctgb zelf hier ook mogelijkheden zien.

- *PwC:* Voorts bevelen wij het Ctgb aan meer aandacht te besteden aan de onderlinge samenhang van de verschillende verbeterplannen en dit ook in de aansturing van medewerkers tot uiting te laten komen.

de Galan Groep: Het MT van het Ctgb stuurt nu sterker op een beperkt aantal grotere projecten en monitort deze ook. De tussentijdse resultaten worden gedeeld binnen de organisatie en medewerkers worden nu stelselmatig betrokken bij de acties die voortkomen uit de plannen. De samenhang tussen verbeteringen in de organisatie is door middel van een 'roadmap' gerealiseerd (met aandacht voor impactanalyse, programma, betrokkenheid mensen, gemaakte keuzes, doelstellingen geformuleerd).



Personeel

- *PwC:* Wij bevelen het Ctgb aan rust te creëren in de organisatie na de vele verandertrajecten van de afgelopen jaren. Het Ctgb zou zich niet moeten richten op nieuwe structuurveranderingen, maar meer op de ontwikkeling van competenties van medewerkers. Het competentie management zou aan moeten sluiten op de strategische en tactische doelen van de organisatie.

de Galan Groep: In de afgelopen jaren heeft Ctgb een pro-actief HR-beleid gevoerd met aandacht voor de ontwikkelingen in de organisatie en de competenties die van de medewerkers worden gevraagd. De structuur van het Ctgb staat nu en hoewel de strategische personeelsplanning nog in ontwikkeling is, wordt de aansluiting tussen de behoeften van de organisatie en de competenties van de medewerkers beter zichtbaar. Er resteert nu nog een aantal aandachtspunten waar het gaat om het kunnen sturen op vraag en aanbod van de nodige competenties en specifieke expertise van personeel. De uitwerking van de strategische personeelsplanning dient voortvarend te worden opgepakt. Deze hangt nauw samen met de behoefte aan een nieuw planningssysteem en een doorlichting van de werkprocessen om ook de doelmatigheid verder te verbeteren.

Positie in het Europese speelveld

- *PwC:* Wij bevelen het Ctgb aan om zijn concurrentiepositie verder te versterken door de reeds gekozen strategische richting van specialisatie in de richting van de zogenaamde ‘speciality crops’ en biociden vast te houden.

de Galan Groep: Het Ctgb opereert nu niet in termen van “concurrentiepositie” maar probeert zo goed mogelijk samen te werken met de betrokken partijen. Doel van het Ctgb is nu te excelleren in voorspelbaarheid, transparantie en benaderbaarheid. Het Ctgb streeft er naar om de beoordelingen zo uit te voeren dat ze geaccepteerd worden door alle Europese lidstaten. Bij biociden groeit Ctgb vrij sterk en staat Ctgb goed aangeschreven evenals bij gewasbeschermingsmiddelen (zie ook de resultaten onder het hoofdstuk Kwaliteit). Wel resteert dan de vraag of er geen ambities geformuleerd zouden moeten worden door het Ctgb, ook al is het in termen van begrensde/gewenste groei of maximale omvang van de uit te voeren taken. Deze ambities dienen vertaald te worden naar operationele doelstellingen in een meerjarenperspectief.

- *PwC:* Het terugbrengen van de doorlooptijden blijft ondanks de inspanningen van de afgelopen jaren een aandachtspunt voor het Ctgb, zeker in het kader van de nieuwe Europese verordening, die kortere doorlooptijden voor toelatingsprocedures voorschrijft dan tot nu toe in de Nederlandse wetgeving werd voorgeschreven.

de Galan Groep: Hoewel de doorlooptijden zijn verbeterd, zijn deze nog niet op het gewenste niveau; dit blijft een aandachtspunt. Ook in het klanttevredenheidsonderzoek uit 2014 kwam dit naar voren. Verbetering van de doorlooptijden is nodig en mogelijk.



Beleidsadvies

- *PwC*: Het Ctgb zou zijn beleidsadviezen beter in de maatschappelijke context moeten kunnen plaatsen en meer blijk moeten en geven aan de consequenties van zijn handelen en advies, zonder afbreuk te doen aan de zorgvuldigheid en onafhankelijkheid. De departementen kunnen op hun beurt het Ctgb hierin helpen door in dit kader relevante informatie actief met het Ctgb te delen.

de Galan Groep: Hoewel er is geïnvesteerd in kwaliteit -waaronder de maatschappelijke context- door meer sturing van voorzitter en directeur en er ook verbetering is gesignaleerd door betrokkenen, is incidenteel nog sprake van uiteenlopende verwachtingen tussen het Ctgb en de betrokken Ministeries. Het betreft dan ook de mate van omvang, scope en diepgang van de adviezen die worden gevraagd. Begrip vanuit het Ctgb voor de bestuurlijke context van de vraagstelling vanuit de Rijksoverheid blijft een aandachtspunt. Strekking, kwaliteit en diepgang van de adviezen zijn uiteindelijk de verantwoordelijkheid van het College, maar de opdrachtgever moet zelf kunnen aangeven tegen welke kosten onder welke voorwaarden, zoals de scope en de diepgang, een advies wordt gevraagd. Het Ctgb zelf is van mening dat de departementen meer gebruik zouden kunnen maken van de kennis en ervaring bij het Ctgb. Tenslotte heeft het Ctgb ook een eigenstandige verantwoordelijkheid en bevoegdheid om te signaleren en ongevraagd advies uit te brengen.

Doeltreffendheid

De evaluatie over de periode 2011-2015 geeft in de ontwikkeling van doeltreffendheid uiteindelijk een positief beeld van het functioneren van het Ctgb op basis van de eerdergenoemde rapporten als de European Survey, het klanttevredenheidsonderzoek en de Certiked-rapporten. Waar het de kwaliteit betreft, is het Ctgb op de goede weg; er is met name sinds 2013 veel geïnvesteerd en verbeterd in de organisatie om te kunnen voldoen aan de gestelde eisen en normen. Dat betekent overigens nog niet dat de optimale situatie is bereikt omdat doorlooptijden en het behalen van de wettelijke termijnen nog niet voldoen aan de norm.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt in internationale context positief beoordeeld blijkens het Europese Survey uit 2013. Daarnaast is de klanttevredenheid blijkens het klanttevredenheidsonderzoek uit 2014 sinds 2011 sterk verbeterd; de algemene waardering steeg van een onvoldoende naar een voldoende.

De opvallende hoogste scores uit datzelfde onderzoek hadden betrekking op de deskundigheid van het Ctgb (score van 8,1), de tevredenheid over de afhandeling van aanvragen over Europese stoffenbeoordelingen (8,0) en de tevredenheid over de afhandeling van aanvragen biociden (7,5).

Hoewel dus de algemene waardering voor de prestaties van het Ctgb positief is, blijkt dat de departementen(nog) niet tevreden zijn waar het gaat om *artikel 38*-adviezen van het Ctgb (score van 4,4), de tijdsduur waarbinnen een aangevraagd middel wordt toegelaten (4,3) en de termijn waarbinnen het Ctgb artikel 38 adviezen oplevert (4,2).

Sommige aanvragers meldden dat het Ctgb 'soms relatief streng' lijkt te beoordelen hoewel zeker verbetering wordt ervaren. Met name op beoordelingsdossiers die politiek gevoelig zijn, lijkt daar volgens enkelen sprake van.



De contacten met aanvragers zijn verbeterd ten opzichte van vijf jaar geleden. Dit lijkt vooral het gevolg van het inrichten en professionaliseren van accountmanagement bij het Ctgb, gericht op de opdrachtgevers en door intensievere interactie met aanvragers. Overigens kan hier nog verder in worden ontwikkeld onder meer door de communicatie naar aanvragers nog pro-actiever invulling te geven (zoals signaleren van de aanvragers bij wijzigingen in regels, procedures en termijnen die op de website van het Ctgb te vinden zijn).

Doelmatigheid

De verhouding tussen de taken en de daar voor beschikbare middelen is één van de indicatoren bij de beoordeling van de doelmatigheid¹². In de jaren 2013 en 2014 boekte het Ctgb negatieve bedrijfsresultaten. Voor het Ctgb was 2014 een bijzonder jaar: er moesten forse kosten worden gemaakt om aanzienlijke achterstanden terug te dringen hetgeen heeft geleid tot een groot negatief bedrijfsresultaat. De productie van het Ctgb is tussen 2011 en 2015 gemeten in het aantal middelen dat is toegenomen met 46 procent.

Belangrijke indicatoren voor doelmatigheid bestaan uit het productresultaat en het dekkingsresultaat. Het productresultaat representeert de mate waarin de beoordelingen binnen de daartoe gestelde normuren kunnen worden uitgevoerd. In 2014 was dit resultaat nog negatief, maar in 2015 was sprake van een fors positief productresultaat. Het Ctgb is in 2015 beter in staat gebleken de aanvragen ruim binnen de gestelde normuren uit te voeren.

Het dekkingsresultaat was de afgelopen jaren fors negatief. In 2013 staat daar een eenmalige vergoeding door de departementen (voor transitie en investeren in personeel) tegenover (€ 600 K). Een negatief dekkingsresultaat duidt op minder gerealiseerde uren dan gepland. Een belangrijke oorzaak is dat het Ctgb de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in een grotere vaste bezetting. Voor het inwerken van nieuwe medewerkers is veel tijd nodig. Nieuwe medewerkers zijn veelal pas na een jaar volledig declarabel. Tevens dragen ervaren medewerkers ook een groot aantal uren bij aan het inwerken van de nieuwe collega's. Ook deze uren zijn niet declarabel. Er zijn in de jaren 2011-2015 dus relatief veel indirecte uren gemaakt die niet tot evenredige opbrengsten hebben geleid.

Door een hoger ziekteverzuim, een indicator voor afnemende doelmatigheid, waren in 2015 minder uren beschikbaar, waardoor ook minder declarabele uren konden worden gemaakt resulterend in een fors negatief dekkingsresultaat.

Er is sprake van een efficiënte doorontwikkeling van de werkprocessen maar op dit moment ontbreekt een adequaat planningsysteem. Pas in 2017 zal door de invoering van het nieuwe planningsysteem naar verwachting sprake zijn van een verdere optimalisering van de voorspelbaarheid van de workflow.

Een punt voor nader onderzoek ligt in de verhouding tussen directe en indirecte kosten. De verhouding tussen het aantal directe (declarabele), indirecte (kennisbehoud en ontwikkeling)

¹² Zie de tabel op pagina 29 van dit rapport waar de jaarrekeningen van 2011-2015 zijn samengevat



en overhead-uren (waaronder ondersteuning) is ongeveer 54-18-28 (2015). De vraag is of dit ook de ideale verhouding is en welke ambitie het Ctgb daarbij nastreeft. De indirecte kosten kunnen gezien het karakter ook worden beschouwd als directe kosten maar zijn niet direct toerekenbaar naar specifieke aanvragen. Het betreft dan bijvoorbeeld inwerktijden voor nieuwe medewerkers en uren die aan opleiding, kennisvergaring en kennismanagement worden besteed. Dit zijn investeringen die uiteindelijk ten goede komen aan de beoordelingen en adviezen. Het percentage overhead van 28 procent vinden wij relatief hoog; dat zou rond de 20 procent moeten kunnen liggen. Een benchmark met vergelijkbare organisaties kan meer inzicht geven¹³.

¹³ Er is eind 2016 een benchmark uitgevoerd door de Rijksbrede Benchmark Groep, maar die uitkomsten zijn nog niet bekend.



6. Conclusies en aanbevelingen

1. Algemeen

Binnen de evaluatieperiode 2011-2015 zijn vooral de jaren 2013 en 2014 moeilijk geweest voor het Ctgb en waren de netto bedrijfsresultaten negatief. Oorzaken waren kwalitatieve onderbezetting, het overschrijden van de normuren op de dossiers en het wegwerken van de oudere dossiers.

Er zijn vooral sinds 2014 veel maatregelen getroffen die hebben bijgedragen aan een betere performance van het Ctgb, maar verdere optimalisatie is mogelijk en wenselijk. De maatregelen die het Ctgb in 2015 heeft genomen hebben mogelijk al effect gehad in 2016 maar dat jaar valt buiten deze evaluatieperiode. Veel van de knelpunten die zich in de periode 2011-2015 voordeden zijn al gesignaleerd door het Ctgb.

2. Doeltreffendheid

Om de doeltreffendheid te beoordelen (worden de gestelde doelen bereikt en de juiste prestaties geleverd) in de evaluatieperiode bezien we het primair proces en de kwaliteit:

Conclusie Primair proces

Hoewel een verbetering is behaald in het terugdringen van de doorlooptijden, moet hier nog een verbeterslag worden gemaakt. De wettelijke termijnen worden bij gewasbeschermingsmiddelen te vaak nog niet behaald. Het Ctgb is zich hier terdege van bewust en zoekt naar adequate maatregelen.

Het Ctgb neemt een prominente positie in binnen het Europese krachtenveld en behoort volgens het IVC tot de top van de EU, hoewel niet een exacte ranking kan worden gegeven. Een recent uitgevoerd survey door de ECPA wijst hier ook op. Voorts is dit ook de opvatting van de aanvragers en koepelorganisaties die wij gesproken hebben. Ten opzichte van andere autoriteiten heeft het Ctgb het nadeel dat tarieven moeten worden gehanteerd die zijn gebaseerd op een integrale kostprijs. Het Ctgb is zelfstandig en dient zelf voldoende inkomsten te genereren. Dat geldt niet voor alle autoriteiten in de EU; omdat het Ctgb niet volledig afhankelijk is van financiering van het Rijk kan zij ook snel reageren en de capaciteit opbouwen wanneer nodig. Dit is bij veel andere Bevoegde Autoriteiten niet het geval.

Het Ctgb heeft volgens de diverse rapporten aangetoond goed in staat te zijn de nieuwe Europese ontwikkelingen te implementeren in zijn beoordelingsprocessen. Processen en toetsingskaders werden tijdig aangepast. Het Ctgb beschikt over een degelijk proces om nieuwe wijzigingen en aanpassingen adequaat te implementeren in de beoordelingsprocessen volgens de aanvragers, koepelorganisaties en blijkend uit de verschillende evaluatieonderzoeken.

Het Ctgb heeft de laatste jaren veel Europese contacten op bestuurlijk niveau opgebouwd en is actief in het vergelijken van beoordelingen. Er vond regulier overleg plaats met de Europese Commissie, ECHA en EFSA. Het Ctgb zegt daarbij te streven naar zoveel mogelijk harmonisatie van beoordelingen in Europa.

Harmonisatie van regels en guidelines in Europa is nog in uitvoering en zal uiteindelijk moeten leiden tot meer transparantie en ook invloed hebben op de werkprocessen die verbeterd kunnen en moeten worden.



In de evaluatieperiode was sprake van oplopende achterstanden en werden wettelijke termijnen overschreden, mede als gevolg van onderbezetting op specifieke functies en suboptimale samenwerking met de juridisch medewerkers binnen het Ctgb. Eind 2015 was de bezetting weer op orde en de juridische afdeling van het Ctgb heeft eind 2015 maatregelen genomen om de achterstanden weg te werken en interne procedures te herzien om bezwaren en verzoeken tijdig te kunnen afhandelen.

De ervaring van de gesproken aanvragers is dat de wettelijke termijnen vaak niet gehaald worden¹⁴. De doorlooptijden, zeker bij gewasbeschermingsmiddelen-aanvragen, zouden verbeterd moeten worden. Bij biociden wordt de wettelijke termijn altijd gehaald. Daarbij bestaat bij de aanvrager soms de indruk dat het Ctgb weliswaar als een sterke autoriteit wordt ervaren binnen Europa, maar dat men eveneens de indruk heeft dat het Ctgb in de details strenger zou zijn dan beoordelaars in andere lidstaten. Het Ctgb wordt door sommige aanvragers als degelijk en streng ervaren.

Er lijkt niet altijd duidelijkheid te bestaan over de scope en de diepgang die het Ctgb denkt nodig te hebben voor beleidsadviezen op aanvraag van de ministeries. Het expliciteren van verwachtingen door de opdrachtgever en de uren die daarvoor nodig zijn, worden sinds 2015 wel in een soort convenant vastgelegd, maar de formuleringen kunnen wellicht scherper. Dit draagt bij aan verheldering van de discussie over het aantal uren, de scope en diepgang van het gevraagd advies en het benodigd budget. Er is in de periode 2011-2015 regelmatig sprake geweest van te zeer uiteenlopende verwachtingen tussen de Ministeries en het Ctgb met betrekking tot de vorm en omvang van beleidsadvies.

Aanbeveling Primair proces:

- Wij bevelen het Ctgb aan om te kijken naar de mogelijkheden tot het verder optimaliseren van de werkstroom ter verkorting van doorlooptijden, betere benutting van capaciteit en meer efficiëntie mede ter beantwoording van de vraag of meer capaciteit moet worden aangehouden. Wij menen dat daar nog winst te behalen is die naast doeltreffendheid ook de doelmatigheid van het Ctgb ten goede komt. Ter illustratie is in Bijlage III een overzicht opgenomen van mogelijke maatregelen om de werkstromen te optimaliseren. Zo zou het Ctgb nog pro-actiever richting de EU kunnen acteren voor een betere dosering van het werkaanbod.
- Om de wettelijke termijnen te behalen en de doorlooptijden te verkorten, is ook een adequate planningstool onmisbaar. Het Ctgb zou zo snel mogelijk een nieuwe planningsmethodiek moeten invoeren om het workflow management te kunnen beheersen en sturen.

¹⁴ Dit geldt overigens voor alle Europese lidstaten; cijfers uit European Survey 2013



Het meer gaan werken met “pragmatische” risicoanalyses zou naar de mening van de grootste aanvragers hier verbetering in kunnen geven. Het ‘zonale werken’ moet volgens die aanvragers worden aangepast; niet zonder meer de ‘Ctgb-lijn’ volgen. Aanvragers gaven aan na te denken over het mogelijk verkorten van procedures. De suggestie werd gedaan om de mogelijkheid te onderzoeken om te differentiëren in snelheid en prioriteit (al dan niet tegen een ‘meerprijs’).

- Een belangrijke quick win betreft de communicatie. De stakeholders zien daar weliswaar verbetering maar de informatie met betrekking tot de procedures, wijzigingen in de ‘evaluation manual’ en de transparantie in beoordelingen of beslissingen kunnen nog beter. Het digitaal beschikbaar en toegankelijk maken van die informatie alleen is soms niet genoeg; ook het geven van een signaal naar de belanghebbenden met de melding dat er nieuwe of gewijzigde informatie te vinden is op de website (in de vorm van een “alert”) draagt bij aan klantvriendelijkheid.
- Volgens de gesproken aanvragers is aandacht gewenst voor het vermeende risico dat het Ctgb in het licht van de Nederlandse omstandigheden en de samenleving (bijvoorbeeld door veel aandacht van de NGO’s) ‘stringenter’ zou beoordelen dan de EU voorschrijft. Wij hebben dit niet onderzocht en kunnen dit ook niet beoordelen. Dit zou Ctgb in overleg met het ministerie van EZ moeten vergelijken met de situatie in andere lidstaten als Frankrijk en Duitsland om te kunnen beoordelen of hier nu sprake is van een verondersteld verband.
- Het Ctgb kan vooraf scherper aangeven onder welke condities en scope het advies kan worden opgesteld zodat de aanvrager/opdrachtgever zelf de afweging kan maken over scope en kosten bij dergelijke onderzoeken. Dit laat onverlet de eigenstandige verantwoordelijkheid van het Ctgb om ongevraagd advies te geven en een signalerende functie te vervullen.

Conclusie Kwaliteit

De kwaliteit van de dienstverlening wordt in internationale context positief beoordeeld blijkens het rapport van de Internationale Visitatiecommissie: dat laat zich bijzonder positief uit over het Ctgb (zie bijlage II). Daarnaast is de klanttevredenheid blijkens het klanttevredenheidsonderzoek uit 2014 sinds 2011 sterk verbeterd; de algemene waardering steeg van een onvoldoende naar een voldoende. Hoewel de algemene waardering voor de prestaties van het Ctgb positief is (cijfers uit 2014), blijkt dat de aanvragers nog niet tevreden zijn over de tijdsduur waarbinnen een middel wordt toegelaten. Ook de overheid bleek toen niet tevreden te zijn waar het gaat om artikel 38-adviezen van het Ctgb en de termijn waarbinnen het Ctgb artikel 38 adviezen oplevert. De norm zou moeten zijn dat het Ctgb op alle onderdelen een voldoende haalt.

Het Ctgb is door Certiked ISO-gecertificeerd waarbij door Certiked is geconstateerd dat het Ctgb aan de normen voldoet die aan een “lerende organisatie” worden gesteld.

Aanbeveling Kwaliteit:

- Wij hebben eerder in het rapport al opgemerkt dat de doorlooptijden weliswaar zijn verbeterd, maar dat daar nog verdere verbetering nodig en mogelijk is. Het behalen van de wettelijke termijnen was nog steeds een punt van aandacht en daar zullen de inspanningen van het Ctgb voor verbetering ook verder moeten gaan. Er is een relatie met het efficiënter organiseren van het werkproces en de inzet van een adequate planningstool. Wij bevelen het Ctgb aan deze zaken voortvarend en met prioriteit aan te pakken.



- Het Ctgb zou in een tijdpad in het jaarplan moeten aangeven wat nu de ambities zijn om de wettelijke termijnen voor toelating te kunnen behalen en welke maatregelen het Ctgb daartoe treft.

3. Doelmatigheid

Voor de beoordeling van de ontwikkeling van doelmatigheid (de inzet van beschikbare middelen en mensen in verhouding tot de prestaties) bezien we de aspecten financiën, bedrijfsvoering en het HR-beleid:

Conclusie Financiën en bedrijfsvoering

In het jaar 2014 was sprake van een fors negatief resultaat. Het negatieve resultaat kende een aantal oorzaken. Het aantal begrote productieve uren werd niet gehaald en dat heeft tot tekorten geleid. Dit betrof onder meer veel overleg vanwege noodzakelijke afstemming met andere lidstaten, waardoor meer uren op aanvragen zijn besteed. Deze aanvragen kenden een vast tarief. Ook moesten nog vele aanvragen die onder het regime van de oude verordening waren ingediend, worden weggewerkt, tegen kostenniveaus van 2014. Het Ctgb heeft de extra kosten die hieruit voortkwamen gecijferd op circa € 450 K. Door het forse negatieve resultaat van bijna € 700 K ontstond in 2014 een negatief eigen vermogen.

Eind 2015 is er nog sprake van een negatief eigen vermogen. Om de financiële positie de komende jaren te verbeteren en te komen tot een structureel positief exploitatieresultaat en op termijn weer een positief eigen vermogen, is in 2015 een verbeterplan gestart. Een negatief dekkingsresultaat kan en moet zoveel mogelijk worden voorkomen om het Ctgb kosten-efficiënt te laten opereren; dit was in 2015 nog niet het geval. De werkprocessen waren in de evaluatieperiode niet optimaal ingericht en de sturing op genormeerde uren bleek niet voldoende. Er is weliswaar meer samenhang aangebracht in de vele verbeterinitiatieven en -plannen met behulp van een programmatische aanpak door toepassen van een roadmap, maar de koppeling met de ambities van het Ctgb was nog onvoldoende scherp. Een adequaat planningssysteem ontbrak zodat overschrijdingen op de dossiers tot tekorten konden leiden.

In de jaren 2011 tot en met 2015 ontbraken de volgende indicatoren in kwartaalrapportages en jaarrapportages die volgens ons een adequaat inzicht kunnen geven in de prestaties van het Ctgb:

- Doorlooptijden aanvragen (deels wel, deels niet aangegeven):
 - Gerealiseerd binnen de wettelijke termijnen
 - Niet gerealiseerd binnen de wettelijke termijnen
- Bezettingsgraad (totaal en per afdeling/team)
- Gerealiseerde kosten versus begrote kosten per aanvraag categorie
- Bezwaar en beroep: toegekend versus afgewezen.



Aanbeveling Financiën en bedrijfsvoering:

- Het Ctgb zou zo spoedig mogelijk een planningssysteem en een passend ondersteunend ICT-systeem kunnen invoeren dat moet bijdragen aan de verkorting van doorlooptijden, een betere inzet en benutting van capaciteit en het leveren van “up-to-date” statusinformatie inzake de behandeling aanvragen. Dit leidt ongetwijfeld tot een kostenbesparing door een doelmatiger inzet van de aanwezige capaciteit.
- De doelmatigheid kan verbeteren indien strakker wordt gemonitord op prestatie-indicatoren als doorlooptijden, bezettingsgraad, de gerealiseerde versus de begrote kosten en de aantallen bezwaar en beroep. Deze indicatoren dienen vooral ook de verantwoordelijkheid van de projectleiders te zijn, omdat zij immers ook verantwoordelijk voor de sturing op de uitvoering zijn en dicht op het proces zitten. Nu lijkt de allocatie van de beschikbare capaciteit niet optimaal en dus niet kosten-efficiënt. Een toegankelijk “dashboard” met de hierboven genoemde indicatoren op de prestaties dient ook informatie voor wat betreft realisatie wettelijke termijnen te bevatten en begrote versus gerealiseerde kosten.
- De indirecte kosten die vooral bestaan uit opleiding en kennisontwikkeling van de medewerkers zouden (deels) ook in de tariefstructuur moeten worden verwerkt omdat deze activiteiten ten gunste komen van het primair proces.
- Voorts kan de doelmatigheid nog verder verbeteren door het slimmer organiseren van de werkprocessen. In bijlage III doen wij een aantal suggesties die bij kunnen dragen aan een “leaner” werkproces. De vraag of er meer capaciteit moet worden aangehouden om eventueel pieken op te kunnen vangen, kan niet eenvoudig worden beantwoord. Daar dient het Ctgb een nadere analyse voor te doen. Door het beter doseren van vraag en aanbod kunnen pieken wellicht worden voorkómen of worden opgevangen; flexibele inzet van medewerkers vergroten, het slimmer organiseren van werkprocessen, het “dedicated” koppelen van capaciteit aan specifieke werk-aanvraag stromen (andere structuur) et cetera, dienen eerst op hun potentieel te worden beoordeeld alvorens deze vraag afdoende kan worden beantwoord. Ten aanzien van de werkprocessen constateren wij dat er nog geen optimale situatie bestaat hetgeen invloed heeft op de doorlooptijden.
- De invoering van een bescheiden ‘risico-opslag’ die wordt ingerekend in de tarieven (bijvoorbeeld 1%) kan onderdekking helpen voorkomen. Een ‘onderdekking’ kan ontstaan als minder declarabele uren worden behaald dan waarmee rekening is gehouden bij het bepalen van het tarief. Dat hangt dus samen met de voorspelbaarheid van de te besteden uren en de inzet van de geplande capaciteit.
- De uitgaven voor overhead bedroegen in 2015 circa 28%; wij vinden dit relatief hoog en raden het Ctgb aan dit percentage kritisch te bezien met het doel om dit aandeel in eerste instantie terug te brengen naar 25% en op termijn wellicht naar 20%. Het raadplegen van benchmarkgegevens met vergelijkbare organisaties als RIVM, CBG en andere ZBO's geeft daarbij meer inzicht zodat het Ctgb een indicatie heeft en eventueel kan leren van de organisaties die beter presteren op dit punt.



Conclusie HR-aspecten

In de evaluatieperiode 2011-2015 heeft het Ctgb moeite gehad om voldoende capaciteit en expertise aan zich te binden en bovendien was er in 2015 sprake van een relatief hoog ziekteverzuim. Deze factoren zijn ook mede debet geweest aan de langere doorlooptijden. In de jaren 2011-2013 moest een groot beroep gedaan worden op derden zodat de kosten van inhuur die jaren aanzienlijk waren. Vanaf 2014 zijn de kosten voor inhuur met ruim de helft gedaald. Relatief lange inwerktijden van nieuwe medewerkers zijn niet declarabel en dat heeft ook tot productieverlies geleid.

Sinds 2015 slaagt het Ctgb er weer in om de mensen met de gewenste kwaliteiten en capaciteiten te binden en te werven zodat eind 2015 de organisatie weer op de gewenste sterkte was. Dit neemt niet weg dat er een personele uitdaging blijft voor het Ctgb om tijdig over de juiste capaciteit in de organisatie te kunnen beschikken en dat ook binnen de budgettaire kaders te kunnen houden. Wij hebben geen knelpunten in de beloningsstructuur gevonden; de door ons gesproken medewerkers beleven naast de primaire beloning ook andere incentives om voor het Ctgb te werken.

Aanbeveling HR-aspecten:

- Het Ctgb heeft baat bij het ontwikkelen en uitwerken van strategische personeelsplanning. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met het onderscheid tussen declarabele en niet-declarabele uren, zodat de medewerkers in de productieve functies ook duidelijkheid hebben over de geplande invulling. Daarbij dient ook ruimte te zijn voor kennisontwikkeling, nu onderdeel van de uren-allocatie, om de kwaliteit te kunnen blijven borgen. Ook de gewenste inzet van flexibele inhuur van derden moet daar onderdeel van zijn.
- Om te beoordelen of de huidige beloningsstructuur adequaat is, kan een beknopte benchmark worden gedaan met vergelijkbare organisaties als RIVM, NVWA en CBG. In 2016 heeft het Ctgb het Expertise Centrum Organisatie en Personeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken gevraagd een dergelijk onderzoek uit te voeren.
- In relatie tot het onderzoeken van verdere mogelijkheden ter optimalisering van de werkstroom (zie eerdere aanbeveling) kan het capaciteitsvraagstuk nader worden beschouwd. Nadat alle mogelijkheden voor optimalisatie op hun merites zijn beoordeeld, kan antwoord worden gegeven op de vraag of meer capaciteit moet worden aangehouden. Daarbij dient te allen tijde de afweging tussen kwaliteit, doorlooptijd en kosten te worden gemaakt. Indien het Ctgb kiest voor het aantrekken van extra capaciteit om pieken op te vangen zullen die kosten moeten worden gedekt en bij voorkeur worden verrekend via een risico-opslag in de tarieven.



Bijlage I **Afkortingenlijst**

- AWB: Algemene Wet Bestuursrecht
- CBG: College ter Beoordeling van Geneesmiddelen
- DPAV: Directie Plantaardige Agroketens en Voedselkwaliteit
- ECHA: European Chemicals Agency
- EFSA: European Food Safety Authority
- ECPA: European Crop Protection
- EPPO: European and Mediterranean Plant Protection Organization
- IVC: Internationale Visitatiecommissie
- PwC: PricewaterhouseCoopers
- RBB: Rijksbrede Benchmark
- SPP: Strategische PersoneelsPlanning
- NVWA: Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit
- RIVM: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu



Bijlage II Uitkomsten onderzoek Internationale Visitatie Commissie (IVC)

Onderstaand is de samenvatting uit het IVC-rapport overgenomen:

Op verzoek van het College voor de Toelating van Gewasbeschermingsmiddelen en Biociden (Ctgb) werd gedurende de eerste helft van 2013 door een onafhankelijke internationale visitatiecommissie een evaluatie gemaakt van de kwaliteit van de wetenschappelijke processen, de wetenschappelijke besluitvorming, de Besluiten zelf en van andere wetenschappelijke documenten en publicaties van het Ctgb.

Het plan van aanpak van de Internationale Visitatie Commissie (IVC), bekrachtigd door het College, omvat een lijst van kwaliteitsindicatoren voor elk van de drie aandachtsgebieden (31 indicatoren in totaal). De IVC heeft gebruik gemaakt van alle documentatie en informatie verstrekt door het Ctgb, van relevante informatie verkregen via de internetpagina's van de Europese Commissie en haar agentschappen en die van relevante internationale organisaties. De IVC heeft zich gericht op de academische kwalificaties en de mate van relevante ervaring van de medewerkers van het Ctgb, de systemen die worden toegepast voor het vastleggen van prestaties door medewerkers, opleiding en verdere wetenschappelijke ontwikkeling, op de toegepaste procedures voor z.g. 'peer reviews' en de procedures voor het behandelen van klachten.

Bevindingen en opmerkingen van de IVC vastgesteld bij de uitvoering van haar werkzaamheden betreffen met name de rol en structuur van het Ctgb, het mandaat van het College, de procedurele transparantie, de naleving van relevante wetten en begeleidende richtlijnen, en het personeelsbeleid, met name de werving en carrièrebegeleiding van wetenschappelijke medewerkers. Andere bevindingen van de IVC betreffen het 'peer review' systeem van wetenschappelijke evaluaties, de regelingen voor de documentatie van de risicobeoordelingen en van de Besluiten van het College alsook de mechanismen voor het vroegtijdig opsporen van relevante nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap en technologie van risicobeoordelingen van pesticiden en biociden.

De IVC heeft negenentwintig aanbevelingen opgesteld en ter overweging aangeboden aan het Ctgb College en senior management waaronder een overkoepelende aanbeveling, vier aanbevelingen in verband met het mandaat van het Ctgb, een met betrekking tot de naleving van de relevante wetgeving, het Ctgb reglement en richtlijnen, dertien met betrekking tot werving en personeelsbeleid, drie aangaande carrièrebegeleiding en prestatiebeleid, vier betreffende het 'peer review' proces en beleid, en drie betreffende de documentatie van risicobeoordelingen, 'peer reviews' en de Besluiten van het College.

De IVC heeft geen enkel geval aangetroffen waarin een Ctgb risicobeoordeling of een risicomanagement besluit werd beschouwd als onvoldoende gefundeerd of onjuist. De IVC is ervan overtuigd dat een hogere mate van openheid en transparantie in de werkwijze en besluitvorming van het Ctgb de mogelijkheid zal minimaliseren dat derden een andere perceptie hebben van de aard en kwaliteit van het werk van het Ctgb. De algemene conclusie was dat het Ctgb een wetenschappelijk regelgevend agentschap is dat goed wordt geleid; het wetenschappelijk personeel en leidinggevenden van het Ctgb zijn enthousiast en collegiaal in hun aanpak en de werksfeer zoals ervaren door de IVC was zeer aangenaam.



Bijlage III Optimaliseringsmogelijkheden werkstroom

Onderstaande mogelijke maatregelen hebben wij als potentiële verbetering gezien.

Nr.	Maatregelen
1.	Aanpassen wet- en regelgeving (verminderen, spreiden instroom, termijnen, complexiteit)
2.	In kaart brengen meerjarig en jaarlijks werkaanbod rekening houden met pieken en seizoensinvloeden
3.	Spreiden van het werkaanbod (beïnvloeden instroom: signaleren en attenderen)
4.	Voorkomen van onnodig werkaanbod (onvolledige info, vormvereisten)
5.	Capaciteitsbehoefte en planning (strategisch)
6.	Capaciteitsbehoefte en toewijzing (tactisch)
7.	Werkverdeler (dispatcher): toewijzen beschikbare medewerkers, prioritering, normtijden, werkpakketten (operationeel)
8.	Casemanager verantwoordelijk afhandeling dossier
9.	Resultaatverantwoordelijke teams / medewerkers
10.	Digitalisering workflow (WFM, DMS, DocGen)
11.	Parallel i.p.v. Serieel werken
12.	Gevalsonderscheiding (moeilijk / makkelijk), dus differentiatie
13.	Selectief toewijzen dure capaciteit / kennis
14.	Verminderen indirecte werkzaamheden schaarse specialisten
15.	Kennisdelen capaciteit (breder inzetbaar)
16.	Opschalen (aanhaken extra capaciteit)
17.	Voorkomen van wachten op informatie
18.	Voorkomen doorschuiven



19.	Voorkomen 'ga maar in bezwaar'
20.	Voorkomen 'te dienstverlenend'
21.	Plaats en tijdonafhankelijk werken
22.	Signalering termijnen, dlt, bottlenecksdossiers (wacht, behandel, dlt)
23.	Signalering dossiers in behandeling per medewerker (overload/voorraad)



Bijlage IV Geraadpleegde documenten

1. Ctgb Toetsingskader: Strategie, Processen, Implementatie en Verantwoordelijkheden, 2014
2. Jaarverslag Ctgb 2015, mei 2016
3. Rapport PwC over Ctgb, augustus 2011
4. Sturingsarrangement Ctgb,
5. Kwartaalrapportage Q1 2016
6. Reactie Ctgb op rapportage PAN Europe, 23 mei 2013
7. Afsprakendocument financiering Ctgb, 25 maart 2015
8. Onderzoeksverslag Certiked, 11 mei 2011
9. Onderzoeksverslag Certiked, 16 april 2012
10. Onderzoeksverslag Certiked, mei 2013
11. Onderzoeksverslag Certiked 2015
12. Onderzoeksverslag Certiked 2016
13. Report of the International Visitation of Ctgb, 5 juli 2013
14. Presentatie directeur Ctgb: Het Ctgb in Europese context, februari 2016
15. Update Plan van Aanpak Terugdringen financieel tekort, Ctgb, 1 augustus 2016
16. ECPA Competent Authority Survey, 2015
17. Customeyes, Klanttevredenheidsonderzoek 2014



Bijlage V Geïnterviewde personen

	Gesproken	Functie, organisatie
1.	Luuk van Duijn	Directeur Ctgb
2.	Johan de Leeuw	Voorzitter College Ctgb
3.	Herman Eijsackers	College Ctgb
4.	Anita Conijn	Ministerie EZ, PAV
5.	Saskia van der Veeke	Ministerie EZ, PAV
6.	Hans Schollaart	Ministerie EZ, PAV
7.	Petra Smits	Ministerie EZ/FEZ
8.	Marjon de Groot-Kortekaas	Ministerie EZ/FEZ
9.	Diana Heemsbergen	Ministerie I&M
10.	Martin Keve	Ministerie I&M
11.	Lucas Florijn	Ministerie I&M
12.	Arjan de Bever	BASF
13.	Maritza van Assen	Nefyto
14.	Griet Vergauwe	Syngenta
15.	Tom Smit	BAYER
16.	Karen Smit	Certis
17.	Frank E. Hes	Platform Biociden
18.	Ingrid Becks	Ctgb



19.	Corine Koomen	Ctgb
20.	Margreet van Eerd	Ctgb
21.	Gerwin Schaafsma	Ctgb
22.	Ivonne van Geerenstein	Ctgb
23.	Kartika Liotard	Ctgb
24.	Ineke Buitenhuis	Ctgb
24.	Esther de Jong	Ctgb
25.	Werner Pol	Ctgb
26.	Nicole van Straten	Ctgb
27.	Sylvester Peute	Ctgb
28.	Janine van Gelder	Ctgb
29.	Carina Bos	Ctgb
30.	Anko Arissen	Ctgb
31.	Rixta Hempenius	Ctgb
32.	Nico Tan	Ctgb