

# Eerste voortgangsrapportage 'Herijkt plan van aanpak NVWA 2020'

## 1. Inleiding

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) bewaakt de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, de gezondheid van dieren en planten, het dierenwelzijn en handhaaft de natuurwetgeving. Met het herijkte Plan van aanpak NVWA 2020 (Kamerstuk 33 835, nr. 49) werkt de NVWA aan een structurele verbetering. Uit deze eerste voortgangsrapportage van het plan van aanpak NVWA 2020 blijkt dat de verbetering van het toezicht op koers ligt. In alle programma's zijn volgens planning stappen gezet en resultaten geboekt.

### Verhogen van de naleving

Doel van NVWA 2020 is de naleving van wet- en regelgeving verhogen; dit binnen het gestelde financiële kader. Om dit te bereiken wordt de NVWA verder ontwikkeld tot een kennis gedreven en risicogerichte organisatie. Dit betekent dat de NVWA daar toezicht houdt waar op basis van grondige kennis van domeinen de grootste risico's te verwachten zijn. De NVWA zet op de situatie afgestemde handhavinginstrumenten in. Naast het risicogericht werken heeft de NVWA ook taken die wettelijk verplicht zijn. Ook daarin worden innovaties doorgevoerd.

Integrale ketenanalyses en publicaties over de staat van productveiligheid, voedselveiligheid, diergezondheid, plantgezondheid en natuur vormen de inhoudelijke basis voor dit risicogerichte toezicht. Een ander belangrijk punt bij de verbetering van het toezicht is het verbeteren van de organisatiestructuur en de daarbij behorende ondersteunende processen, de ICT, het handhavinginstrumentarium, de toerusting van medewerkers en de dienstverlening.

### Reorganisatie per 1 juli 2017

Een belangrijke stap in NVWA 2020 is de reorganisatie. Met deze reorganisatie is een scheiding tussen keuren en toezicht gemaakt en is de NVWA veranderd van een domeingerichte naar een procesgerichte organisatie. Het Organisatiebesluit is ingegaan per 1 juli 2017 en de plaatsingsprocedure is afgerond. Deze reorganisatie is zonder aanwijzing van "VanWerkNaarWerk" kandidaten uitgevoerd. Het is niet zeker of dit ook in de toekomst mogelijk blijft.

### Nieuw ICT-systeem

Na het moderniseren van de werkprocessen en inrichten van de generieke ICT wordt nu gewerkt aan de voorbereiding en vervolgens invoering van het nieuwe ICT-systeem 'Inspect'. Bij de domeinen Horeca Ambachtelijke Productiebedrijven (HAP) en Tabak en het Meldingenproces is begonnen met de invoering van dit nieuwe systeem. Gelijkzeitig worden elementen uit de andere programma's van "NVWA 2020" ingevoerd. Medewerkers worden toegerust om met nieuwe handhavinginstrumenten te kunnen werken in de nieuwe organisatiestructuur.

### Ketenanalyses

In de eerste helft van 2017 is er gewerkt aan drie integrale risicoanalyses. De integrale risicoanalyse voor zuivel is al voor 1 juli binnen de NVWA afgerond. Na een informatiebijeenkomst met betrokken

partijen, is deze (na de rapportageperiode) gepubliceerd. Planning is dat ook de de twee ketenanalyses voor het eind van het jaar worden afgerond.

## Handhavingsregie

Om maximaal effectief te kunnen zijn en de impact van interventies te kunnen meten maakt de NVWA gebruik van de handhavingsregiecyclus. Hierbij wordt op basis van de integrale risicoanalyses een strategische opdracht geformuleerd. (welke risico's worden aangepakt?) Op basis daarvan volgt een handhavingsprogramma. (hoe worden risico's aangepakt?) Bij de uitvoering van die aanpak meet de NVWA de resultaten, waarna zo nodig bijstelling van de strategische opdracht of het handhavingsprogramma volgt.

### Koper in varkensvoer

Tot voor kort voerden veel varkenshouders hun varkens voer met een te hoog kopergehalte. Dit heeft direct negatieve effecten op het milieu en vormde daardoor een strategisch aandachtspunt. Jaren van inspecties en boetes hebben geen verbetering van de naleving van de kopernorm in voer laten zien. Op basis van de tactische doelgroep analyse is een handhavingsmix ontwikkeld. Deze bestaat behalve uit inspecties, monsternamen en boetes, ook uit het vergroten van kennis van de regelgeving bij de doelgroep, het geven van concreet handelingsperspectief en het inzetten van sociale druk.



Inspecteur team Landbouw: "We hebben een doelgroep analyse gedaan en met de diervoederindustrie is gekeken wat nou de motieven zijn om niet na te leven. Daaruit bleek dat varkenshouders er onterecht op vertrouwen dat het voer dat ze van leveranciers krijgen voldoet aan de wettelijke norm. Varkenshouders hebben toen een brief ontvangen met de slogan 'Weet u wat u voert'. En de afdeling communicatie heeft er ook voor gezorgd dat varkenshouders deze slogan online tegen kwamen op sites die zij bezoeken. Vervolgens hebben we fysieke controles gedaan. Omdat de specifieke regelgeving gaat over koper en zink voor dieren tot 12 weken, zijn we naar bedrijven gegaan met dieren van die leeftijd. Die bedrijven kunnen we vooraf selecteren omdat gegevens over de leeftijd van de varkens in systemen staan. Tijdens een inspectie hebben vragen we de varkenshouder welk informatie hem heeft bereikt en of hij zijn bedrijfsvoering heeft aangepast. Ik denk zeker dat deze directe benadering effect heeft."

## Opbouw halfjaarlijkse rapportage NVWA 2020

Het plan "NVWA 2020" is een herijking van het Plan van Aanpak NVWA 2013 (TK 33835, nr1). Zoals toegezegd aan de Tweede Kamer rapporteert de NVWA elk halfjaar over de voortgang van het plan van aanpak. Om de rapportages ook door de tijd heen vergelijkbaar te houden zullen de aanbevelingen van de Tweede Kamer over de structuur en paragraafindeling worden gevolgd. De voortgangsrapportages worden door de Auditdienst Rijk (ADR) getoetst op juistheid en volledigheid.

Het plan van aanpak NVWA 2020 is opgebouwd uit 7 programma's:

1. Kennisgedreven en Risicogericht
2. Procesvernieuwing, Informatie en ICT
3. Effectief Instrumentarium
4. Mens als Motor

5. Structureren en Ordenen Organisatie
6. Dienstverlening en Servicegerichtheid
7. Realisatie

Naast de rapportages over deze zeven programma's bevat deze voortgangsrapportage nog aparte teksten over financiën, efficiency, risico's en issues, de transformatiemonitor en een algemene prognose. Financiële mutaties zijn onderdeel van de reguliere begrotingscyclus. Mogelijke effecten van efficiencybesparingen en investering van productieve uren zijn opgenomen in het hoofdstuk over financiën en efficiency.

### **Vooruitblik**

Om het toezicht van de NVWA te verbeteren heeft de NVWA zich eerst gericht op het ontwerpen en bouwen van vernieuwing en verbetering. Met de reorganisatie per 1 juli 2017 zijn deze eerste veranderingen overgebracht in de lijnorganisatie van de NVWA. De stappen die in de eerste helft van 2017 zijn gezet geven vertrouwen dat er in 2020 daadwerkelijk een structurele verbetering zal zijn doorgevoerd. Dat neemt niet weg dat er nog veel moet gebeuren. De tweede voortgangsrapportage zal een geactualiseerde planning bevatten. In deze rapportage wordt, waar mogelijk, gerapporteerd over de baten van verbeteringen.

## **2. Voortgang per programma**

In het herijkte plan van aanpak onderscheidt de NVWA zeven programma's, die in samenhang leiden naar de gewenste NVWA in 2020. Hieronder wordt per programma de voortgang weergegeven.

### **2.1 Programma 1: Kennisgedreven en risicogericht werken**

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*Doel van dit programma is om de NVWA in staat te stellen om risicogericht toezicht te houden op basis van integrale risicoanalyses en een gedegen strategische kennis- en informatiepositie. De NVWA gaat steeds meer vanuit de ketens naar de risico's kijken. Hoe zit de gehele productieketen in elkaar? In welke schakels ligt het risico van fraude op de loer? Hoe zorgen we ervoor dat bij het juiste bedrijf wordt langsgegaan en wat moet bekend zijn voordat een bedrijf bezocht wordt?*

*De NVWA werkt toe naar de situatie waarin we iedere keten eens in de vier jaar analyseren met een integrale risicoanalyse. Die bestaat uit een combinatie van een wetenschappelijke risicobeoordeling, toezichtbeelden en fraudebeelden. De toezichts- en fraudebeelden komen voort uit de handhavings- en opsporingsactiviteiten van de NVWA. De integrale risicoanalyses vormen de basis voor de programmering van het toezicht.*


*Risicogericht werken betekent daarnaast meer aandacht voor de reflectie op de toezichtresultaten. Dit niet alleen om het toezicht beter te kunnen richten, maar ook om de bevindingen uit het toezicht terug te kunnen leggen in de samenleving, beleid en politiek. Daarom werkt de NVWA in een vierjarige cyclus aan de ontwikkeling van de "Staat van ..." over elk van de vijf publieke belangen: voedsel- en productveiligheid, dier- en plantgezondheid en natuur.*

*Tot slot draagt dit programma bij aan het versterken van de informatiepositie van de NVWA door beter zicht te krijgen op de informatiebehoefte van de NVWA, de daarvoor noodzakelijke organisatie,*

verwerking en analyse van data en de daarvoor te nemen maatregelen. Met het programma brengt de NVWA haar datahuishouding op orde en worden data analyse en informatiepositie geprofessionaliseerd ten behoeve van het goed laten functioneren van de cyclus Handhavingsregie.

Door dit programma uit te voeren is de NVWA beter en tijdig in staat trends en ontwikkelingen te zien en binnen de verschillende ketens de risico's in kaart te brengen. Uiteindelijk draagt dat bij aan een betere kennispositie en aan het vermogen van de NVWA om flexibel in te kunnen spelen op datgene wat er maatschappelijk toe doet.

De integrale risicoanalyse is een nieuw strategische product dat de NVWA gebruikt om meer kennisgedreven en risicogericht te kunnen toezicht houden. De aanpak is inmiddels toegepast voor drie ketens; de zuivelketen, de pluimveevleesketen en eierketen.



Projectleider integrale risicoanalyse: "De integrale risicoanalyse is een analyse door de NVWA en voor de NVWA. Door gezamenlijk vanuit ketenperspectief te kijken naar risico's en onze inzichten te integreren, zien we waar het in een keten goed gaat en waar we eventueel ons toezicht anders zouden moeten/willen inrichten. Bovendien krijgen we meer inzicht in de interacties tussen de verschillende schakels in de keten en daarmee in mogelijkheden voor risicobeheersing. En we zien op welke punten we als toezichthouder meer informatie moeten hebben om onze taak naar behoren te kunnen uitoefenen."

Programma 1 "Kennisgedreven en risicogericht werken"	
Doelstelling	De NVWA heeft de kennis van bedrijven, sectoren en ketens die van een handhaver mogen worden verwacht. De NVWA weet waar de risico's zitten en welke interventies het meest effectief zijn.
Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbaar komen van integrale risicoanalyses.</li> <li>Beschikbaar komen van "De Staten van...".</li> </ul>
Voortgang integrale risicoanalyses	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat was gepland?</i> Gepland was het opleveren van twee integrale risicoanalyses, voor 1 juli 2017.</li> <li><i>Wat is gerealiseerd?</i> In de eerste helft van 2017 is er gewerkt aan drie integrale risicoanalyses. De integrale risicoanalyse voor zuivel is al voor 1 juli binnen de NVWA afgerond.</li> <li><i>Wat waren de issues?</i> Door de benodigde mate van zorgvuldigheid voor het proces kon voor de andere risico-analyse met de planning niet gehaald worden.</li> <li><i>Wat is de prognose?</i> De planning van de twee integrale risico-analyses wordt bijgesteld. Het streven is de concept analyses nog dit jaar af te ronden.</li> </ul>
Voortgang "Staten van..."	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat was gepland?</i> Oplevering van de Staat van de Voedselveiligheid in 2017.</li> <li><i>Wat is gerealiseerd?</i> De eerste voorbereidingen voor het opleveren van de Staat van Voedselveiligheid zijn getroffen</li> <li><i>Wat is de prognose?</i> Eind 2017 wordt de Staat van de Voedselveiligheid opgeleverd.</li> </ul>
Voortgang data-governance en	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat was gepland?</i> Een start maken met het inrichten van datagovernance en datamanagement.</li> <li><i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een start gemaakt met dit onderwerp.</li> </ul>



data-management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> In de tweede helft van 2017 wordt een plan van aanpak datagovernance en datamanagement opgeleverd.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> De dynamiek in digitaal technologische ontwikkelingen en de invloed daarvan op de toepassing in het toezicht is hoog. Dat maakt dat het een complex onderwerp is.</li> </ul>
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om de risico's van onvolledige toezichtbeelden te beperken, is het van belang in nabije toekomst deze toezichtbeelden te versterken.</li> </ul>
Management issues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De verschillende onderdelen van de NVWA die bij het opstellen van de integrale risicoanalyses betrokken zijn, moeten zoveel mogelijk werken volgens dezelfde methodiek. Het programma Kennisgedreven &amp; Risicogericht zal er voor zorgen dat deze methodiek binnen de NVWA wordt ingevoerd. Daarom zullen de twee integrale risicoanalyses die dit jaar nog opgeleverd worden in nauwe samenwerking met het programma ontwikkeld worden. Door de nauwe samenwerking tussen het programma Kennisgedreven &amp; Risicogericht en de overige onderdelen van de NVWA zullen implementatierisico's minder worden en wordt er invulling gegeven aan de strategische opdracht om de naleving te verbeteren en de handhaving vanaf het jaarplan 2018 in te richten.</li> </ul>

## 2.2 Programma 2: Procesvernieuwing, informatie en ICT

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*Voor effectief toezicht is een adequate informatiepositie cruciaal: zorgen dat de stroom van informatie op het goede moment op de juiste plek terecht komt.*

*Inspecteurs in het veld moeten makkelijk bedrijfsinformatie en inspectiehistorie kunnen raadplegen, daar hun eigen bevindingen aan toe kunnen voegen en maximaal geautomatiseerd afdoen in rapportages. Medewerkers bijvoorbeeld die op het tactische of strategisch niveau werken aan de handhaving en zo betrokken zijn bij de programmering en voorbereiding van de inspectie, kunnen de gegevens uit de praktijk gebruiken voor evaluaties, toezicht- en fraudebeelden, en voor het vaststellen van trends en nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor wordt de aansluiting tussen het strategische, tactische en operationele deel ook automatisering technisch aan elkaar verbonden, waardoor er eerder en beter inzicht is in de status van werkzaamheden en de NVWA beter bestuurbaar wordt. Om zover te komen worden alle processen, werkwijzen en procedures van de NVWA geharmoniseerd en de producten geüniformeerd. Dit borgt dat bedrijven op een gelijkwaardige manier worden behandeld zodat er sprake is van rechtsgelijkheid.*

*Wanneer dit proces is voltooid, wordt de ondersteuning van de nieuwe processen vernieuwd door middel van een standaard ICT-oplossing die voor de NVWA-processen wordt ingericht (modelleren). Dit vervangt op termijn de vele afzonderlijke en moeilijk te beheersen oude applicaties. Daarnaast wordt ook de digitale werkplek vernieuwd, zodat het instrument dat de medewerkers gebruiken voor hun werk beter aansluit op de aard van de werkzaamheden.*

*Doel en thema's van het programma zijn het harmoniseren van de processen, het uniformeren van de producten en het realiseren van de benodigde informatie en informatievoorziening (ICT). Het programma is in hoge mate randvoorwaarden scheppend voor het streven naar een resultaatgerichte organisatie.*

## 2.2 Programma 2: Procesvernieuwing, informatie en ICT

In de kanteling naar een procesgerichte organisatie is *Inspect* een middel dat bijdraagt om de nieuwe manier van werken mogelijk te maken. Sinds 1 mei 2017 en eerder dan gepland, zijn de eerste medewerkers binnen het domein Horeca, Alcohol en Tabak in de praktijk gaan werken met het nieuwe ICT-systeem *Inspect*. Dat markeert het begin van de overgang van ontwikkelfase naar in gebruik name.



Medewerker Blik op NVWA 2020: "Niet alleen inspecteurs en collega's van de divisie Regie & Expertise die inspectielocaties selecteren zijn druk met *Inspect*. Ook de medewerkers van het Team Bestuurlijke Maatregelen en het Klant Contact Centrum zijn betrokken. We weten dat er van alle betrokkenen steeds nieuwe bevindingen komen. Die nemen we mee bij de uitwerking van het verder opschalen. En zo lossen we door een 'trial and error'-aanpak blokkades en verstoringen op om in september de uitrol voor de volgende horeca-teams door te zetten."

Programma 2 "Procesvernieuwing, Informatie en ICT"	
Doelstelling	Processen en informatievoorziening nieuwe ICT zijn op orde.
Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortgang stapsgewijze implementatie</li> </ul>
Voortgang nieuwe processen	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat was gepland tot 31 december 2017?</i></li> </ul> <p>De nieuwe processen en passende informatievoorzieningen op operationeel niveau worden stapsgewijs ingericht en ingevoerd. Er wordt in 2017 begonnen met 10 teams (Alcohol, Tabak en Horeca/Ambachtelijke Productie (HAP)) en ook wordt het Meldingenproces volledig ingevoerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Per 2 mei 2017 zijn conform planning de pilots gestart voor de invoering van <i>Inspect</i> voor het Meldingenproces en Geprogrammeerde Handhaving Alcohol en Tabak en de Afdoening daarvan. Dit stelt inspecteurs in staat rookcontroles uit te voeren op een mobiel apparaat (mobiele telefoons en tablets). Hierop staan de benodigde gegevens voor het uitvoeren van de inspecties. Bovendien worden de resultaten van de controles met behulp van de mobiele apparaten vanaf de inspectielocatie verwerkt in de systemen. De inspecteur hoeft hiervoor geen gebruik meer te maken van andere systemen. Deze systemen zijn dan niet meer nodig voor de rookcontroles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>De prognose is dat eind 2017 10 teams op het gebied van Alcohol, Tabak, Horeca/Ambachtelijke Productie volgens de nieuwe procesgerichte aanpak werken, ondersteund door het nieuwe informatie systeem. Voor de toepassing op andere domeinen worden de adviezen van het Bureau ICT Toetsing, zoals aangegeven in de brief van Minister Kamp van 19 mei gericht aan de voorzitter van de Tweede Kamer (Kamerstuk 33 835, nr. 57), opgevolgd.</p>
Voortgang opleiding medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Medewerkers worden opgeleid en begeleid door ondersteuningsteams. Resultaten hiervan worden geëvalueerd en als leerproces teruggekoppeld.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Naast het samen met de divisies opstellen van plannen en draaiboeken, zijn er door de medewerkers van divisies diverse processimulaties uitgevoerd en zijn expert-gebruikers opgeleid.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De betreffende medewerkers zijn opgeleid en worden begeleid door ondersteuningsteams. De ervaringen worden geëvalueerd en gebruikt in het leerproces.</li> </ul>
Voortgang inrichting en overdracht naar de lijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het inrichten en fasegewijs overdragen van beheer van nieuwe werkprocessen en bijbehorende informatievoorzieningen.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Nieuwe werkprocessen voor beheeractiviteiten zijn ingericht en worden fasegewijs van het programma overgedragen naar de nieuw ingerichte afdeling informatiemanagement. Vanaf het tweede kwartaal van 2017 gebeurt dit met beheerteams.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De beheersactiviteiten worden steeds fasegewijs overgedragen van het programma PI&amp;I aan de medewerkers van de afdeling Informatiemanagement.</li> </ul>
Voortgang uitfasering oude ICT applicaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gepland?</i> Overbodig geworden applicaties worden uitgefaseerd. Data die noodzakelijk blijven voor de uitvoering van het werk, worden veilig gesteld en blijven raadpleegbaar in de nieuwe informatievoorzieningen.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> De nieuwe informatievoorziening Inspect maakt diverse systemen overbodig. Deze worden op termijn uitgefaseerd. Data die noodzakelijk blijven voor de uitvoering van werk, worden veiliggesteld en blijven raadpleegbaar in de nieuwe informatievoorzieningen. In juni 2017 is het project 'Uitfasering applicaties' gestart. Dit project heeft als doel het zo beheerst en efficiënt mogelijk uitvoeren van de uitfasering van applicaties (hard- en software).</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Er wordt een draaiboek opgesteld om het uitfaseren van applicaties te plannen, inclusief het bepalen van welke applicatie als pilot wordt uitgefaseerd.</li> </ul>
Management issues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om het draagvlak onder de medewerkers te stimuleren en de veranderbereidheid te vergroten worden zowel de medewerkers als het management intensief betrokken bij de vernieuwing en de daarvoor benodigde implementatie van de nieuwe systemen. Dat gebeurt door de ondersteuningsteams en gerichte opleidingen voor managers. De managers zijn zo in staat om hun leiderschapsrol op te pakken en hun medewerkers daadwerkelijk te sturen en te begeleiden naar de nieuwe manier van werken.</li> </ul>

## 2.3 Programma 3: Effectief instrumentarium

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*De NVWA wil daar zijn waar het risico het grootst is en andere maatschappelijke actoren hun verantwoordelijkheid niet of onvoldoende (kunnen) nemen. Dat is noodzakelijk omdat onze inspectiecapaciteit beperkt is. Het is onmogelijk om alles en iedereen te inspecteren, en er zijn continu maatschappelijke ontwikkelingen die noodzaken tot aanpassing of vernieuwing van ons toezicht. Daarom werkt de NVWA voortdurend aan een effectief instrumentarium. Welk instrument wordt ingezet volgt uit het doorlopen van de stappen van de handhavingsregie. Dat is een cyclisch proces, waarbij vooraf wordt nagedacht over de grootste risico's bij doelgroepen en waarbij op basis van concrete nalevingsdoelen de juiste instrumenten worden toegepast, om zo de effectiviteit van onze inzet te verhogen.*

Op strategisch niveau wordt eerst bepaald welke risico's worden aangepakt. Dit volgt uit integrale risicoanalyses van de ketens. Vervolgens wordt op tactisch niveau bepaald welk instrument wordt ingezet om de effectiviteit van onze inzet te verhogen. Dit volgt uit nadere risico- en doelgroepenanalyses waarbij motieven worden achterhaald en concrete nalevingsdoelen worden vastgelegd. Voorbeelden van effectieve (innovatieve) instrumenten zijn: het openbaar maken van inspectieresultaten; het inzetten op private kwaliteitssystemen die voldoen aan de door de Task Force Voedselvertrouwen vastgestelde criteria; het inzetten van administratieve controles; het toepassen van internettoezicht en het inzetten van gedrag beïnvloedende communicatie.

Openbaarmaking van inspectieresultaten is een krachtig instrument om naleving te bevorderen en burgers en bedrijven handelingsperspectief te bieden, maar vereist dat de NVWA haar zaken goed op orde heeft. Ondernemers in eenzelfde sector mogen van de NVWA verwachten dat ze met dezelfde procedures en met dezelfde normen worden beoordeeld. Dat is het beginsel van rechtsgelijkheid.

Het programma Effectief Instrumentarium heeft als doel de NVWA te ondersteunen bij het uniform en binnen kaders ontwerpen, inzetten, uitvoeren, monitoren en evalueren van NVWA breed instrumentarium binnen de cyclus van handavingsregie. Het programma richt zich op het behalen van drie resultaten: 1) het ontwerpen en inbedden van het (herijkte) handavingsregieproces (de manier om risicogericht te werken); 2) het ontwikkelen van nieuwe instrumenten; en 3) het ondersteunen van domeinen bij het uniform gebruik van de (nieuwe) instrumenten door het aanbieden van kaders, richtlijnen en support.

Het eerste gedeelte van het eerste resultaat is al geboekt. Het programma heeft een samenhangende methode ontwikkeld voor het risicogericht werken.

Met de oprichting van het Fraude Expertise Knooppunt (FEK) is binnen de NVWA kennis en kracht gebundeld om fraude beter aan te pakken. Bij het knooppunt komt expertise bij elkaar van recherche, toezicht en juristen. Samen bedenken zij hoe de fraude het slimst kan worden bestreden en met welke instrumenten. In 2016 zijn meer dan 10 zaken opgepakt waaronder fraude met meststoffen.



Informatierechercheur: "Zo ingewikkeld als de mestwetgeving is, zo ingewikkeld is de fraude. Opsporing vergt minutieus onderzoek in boekhoudingen van boeren, tussenpersonen, bemiddelaars en accountants. Wij als informatierechercheurs pluizen uit hoe de fraude mogelijk wordt gepleegd zodat inspecteurs gericht naar bewijs kunnen zoeken".

In 2017 zijn 18 onderzoeken succesvol afgerond. Hieruit blijkt het succes van het FEK.

Programma 3: "Effectief instrumentarium"	
Doelstelling	De NVWA heeft een effectief instrumentarium dat naleving stimuleert, werkt samen waar het kan en treedt krachtig op waar nodig.
Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleveren en vullen van de instrumentenkoffer (met kaders voor nieuwe tools en instrumenten);</li> <li>• Percentage medewerkers dat getraind is in nieuwe instrumenten;</li> <li>• Uitgevoerde ontwikkeltrajecten, (met oplevering van bijhorende producten);</li> <li>• Ontwikkelingen in naleef- en toezicht-beelden;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen in fraude beelden.</li> </ul>
Voortgang invoering handhavingsregie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het ontwikkelen en opleveren van de instrumentenkoffer met kaders en tools ten behoeve van de toepassing van handhavingsregie. Het opleiden van de medewerkers Toezichtontwikkeling met betrekking tot de toepassing van het handhavingsregieproces op tactisch niveau en de toepassing van de Instrumentenkoffer. Het fasegewijs opleiden van de medewerkers Toezichtuitvoering volgt de uitrol van Inspect.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Conform planning is in het eerste kwartaal 2017 de Instrumentenkoffer gerealiseerd. De Instrumentenkoffer is een webbased applicatie waarin kaders, tools en werkwijze rondom handhavingsregie zijn opgenomen. Er zijn ruim 200 medewerkers Toezichtontwikkeling opgeleid in het handhavingsregieproces op tactisch niveau en in de toepassing van de Instrumentenkoffer. De medewerkers Toezichtuitvoering in de domeinen Alcohol en Tabak, en Horeca en Ambachtelijke Productie zijn opgeleid voor toepassing van handhavingsregie en procesmatig werken op operationeel niveau.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> In de tweede helft van 2017 worden de laatste medewerkers die op tactisch niveau werken opgeleid. De verdere opleiding van de medewerkers Toezichtuitvoering volgt het tempo van de domeingewijze implementatie van de nieuwe ICT ondersteuning en loopt door tot en met 2019. Het gehele opleidingstraject rondom handhavingsregie wordt vanuit de lijnorganisatie opgepakt.</li> </ul>
Voortgang opleiding management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het opleiden van de managers voor hun rol ten aanzien van de sturing op de toepassing van het handhavingsregieproces.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Alle managers binnen de NVWA waarvoor dat relevant is hebben de conferentie handhavingsregie bijgewoond en zijn opgeleid in het proces van de handhavingsregie.</li> </ul>
Voortgang ontwikkeling innovatieve instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gepland?</i> De ontwikkeling van innovatieve instrumenten.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van innovatieve instrumenten.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Vanaf 1 juli zullen deze instrumenten worden overgedragen naar de lijn t.b.v. doorontwikkeling en/of implementatie. Een tweetal instrumenten zullen vooralsnog onder het programma blijven. De doorontwikkeling van de (innovatieve) instrumenten vindt plaats in de nieuwe organisatie. Vanuit het programma worden de nieuwe instrumenten overgedragen naar de nieuwe organisatie. Omdat het uitgangspunt van de organisatieverandering is 'mens volgt werkt', zijn veel medewerkers, die hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de nieuwe instrumenten, veelal op een overeenkomstige ontwikkelfunctie in de nieuwe organisatie geplaatst, hetgeen de overgang versoepelt.</li> </ul>
Voortgang Fraude Expertise Knooppunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het opzetten van een Fraude Expertise Knooppunt (FEK) om fraudezaken op te pakken die zich bevinden op het snijvlak van toezicht en opsporing.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Het Fraude Expertise Knooppunt is operationeel.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Per 1 juli 2017 wordt de overdracht naar de nieuwe organisatie vormgegeven.</li> </ul>

	Het FEK is operationeel.
Voortgang uitwerking handhavingsregie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> De uitwerking van handhavingsregie op strategisch niveau, inclusief fraude- en toezichtbeelden t.b.v. integrale risicoanalyse verloopt onder het programma Kennisgedreven en Risicogericht.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Om de integrale risicoanalyses op te stellen zijn fraude- en toezichtbeelden ontwikkeld voor de betreffende ketens onder het programma Kennisgedreven en Risicogericht .</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Zie programma Kennisgedreven &amp; Risicogericht.</li> </ul>
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het uitgangspunt van de organisatie verandering is "mens volgt werk". Daardoor hebben betrokkenen bij de ontwikkeling van de instrumenten vaak een plek gekregen daar waar de ontwikkelingen worden ingebed in de nieuwe organisatie. Dit geldt evenwel niet voor de proceseigenaar van betreffende ontwikkeltrajecten. Bij de overdracht wordt dit punt goed doorgesproken met de nieuwe proceseigenaren.</li> </ul>

## 2.4 Programma 4: Mens als motor

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*Het programma Mens als Motor (MaM) zorgt ervoor dat de NVWA structureel beschikt over gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers in al haar geledingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Het zijn de medewerkers die de kwaliteit van het werk bepalen. Inspectielijsten worden weliswaar waar mogelijk gestandaardiseerd, maar de professionele inschatting van de inspecteurs blijft ook in de toekomst cruciaal. Inspecteurs moeten stevig in hun schoenen staan. Zij worden geconfronteerd met uiteenlopende praktijksituaties en zijn niet altijd welkom op de bedrijven die ze inspecteren. Dat vraagt om professioneel en effectief handelingsrepertoire, de actieve steun vanuit het team en de leidinggevende en een goed samenspel tussen het strategische, tactische en operationele niveau.*

*Met het programma Mensen als Motor worden vier doelstellingen gerealiseerd:*

1. *gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers op de juiste posities; (structureel en ten tijde van incidenten en crisis);*
2. *bekwame leidinggevendenden die sturen en coachen;*
3. *een effectieve leer- en ontwikkelomgeving;*
4. *één gemeenschappelijke en resultaatgerichte organisatiecultuur.*

*Door in te zetten op managementkwaliteit, competentieontwikkeling en houding & gedrag (het realiseren van een resultaatgerichte cultuur), draagt dit programma bij aan een kwalitatief hoogwaardige en effectieve inzet van mensen en middelen binnen de NVWA.*

'De juiste medewerker met de juiste competenties op de juiste plek' is de doelstelling van het programma Mens als Motor. In het realiseren van deze doelstelling vervult de NVWA-manager een cruciale rol. Op basis van de HR-visie van de NVWA is een duidelijk leiderschapsprofiel opgesteld, dat leidraad is voor het aantrekken en ontwikkelen van hoogwaardige en getalenteerde leidinggevendenden.

Van deze leidinggevendenden wordt verwacht dat zij hun medewerkers stimuleren in leren en ontwikkelen.



Medewerker Team Arbeidsjuridische Zaken en Informatie: "Leren en Ontwikkelen is meer dan een opleiding volgen. Leren gebeurt voor ongeveer 70% tijdens het werk, voor ongeveer 20% tijdens samenwerking met anderen en voor ongeveer 10% in formele trainingssituaties. Dat betekent dat we leren tijdens het werk een grotere plaats kunnen geven in onze organisatie. Bijvoorbeeld door medewerkers te laten experimenteren, ruimte te geven aan samenwerking, intervisie te organiseren en elkaar feedback te geven. Op die manier zorgen we voor continue verbetering en kunnen wij een lerende organisatie worden."

Programma 4 "Mens als motor"	
Doelstelling	De NVWA beschikt structureel over gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers in al haar geledingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.
Indicator	Juiste capaciteitsinzet op de juiste posities) op basis van Strategische Personeels Planning (SPP). Een effectieve leer- en ontwikkelomgeving voor alle medewerkers. één gemeenschappelijke en resultaatgerichte organisatiecultuur.
Voortgang Strategische Personeelsplanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Strategische Personeelsplanning (SPP) operationaliseren, voor 31 december 2017</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Voor het SPP is de Organisatie &amp; Formatie-analyse opgeleverd, die dient tevens als advies voor de vervolgaanpak SPP binnen directies.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Voor 31 december 2017 heeft de NVWA een integrale Strategische Personeelsplanning.</li> </ul>
Voortgang management ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> MD (door)ontwikkeling tools/instrumenten, voor 31 december 2017</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> De leermodules, instrumenten rond managementontwikkeling en cultuur/integriteit zijn ontwikkeld en worden gebruikt.</li> </ul>
Voortgang leiderschapsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> MD/Leiderschapsontwikkeling, voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een leiderschapsprofiel ontwikkeld met competenties en gedragsindicatoren. Er is een toepassingsbeleid voor assessments voor leidinggevende functies ontwikkeld.</li> </ul>
Voortgang leren & ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Leren &amp; Ontwikkelen - curriculum (door)ontwikkelen, voor eind 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Loopbaantraject voor potentiële teamleiders is in uitvoering. Opleidingscurriculum verder ontwikkeld en in uitvoering (o.a. rond Handhavingsregie, Inspect). Leermodules (vakkennis/vaardigheden) verder ontwikkeld en in uitvoering.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul>

	Verdere ontwikkeling van leermodules.
Voortgang cultuur veranderingsproces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Cultuur veranderingsproces, loopt door tot eind 2019.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een ondersteuningsteam benoemd. Er is een aangescherpte veranderaanpak opgesteld (inclusief leiderschap, cultuur en SPP).</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Er blijft gewerkt worden met een belevingsmonitor om een beeld te krijgen bij wat er in de organisatie leeft. Hiertoe wordt een panel met NVWA'ers bevraagd hoe informatie en communicatie over NVWA 2020 in de organisatie worden ervaren.</li> </ul>
Voortgang ondersteuning nieuwe werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Ondersteunen invoering nieuwe werkprocessen, loopt door tot eind 2019.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een ondersteuningsteam benoemd. De aangescherpte veranderaanpak is opgepakt (leiderschap, cultuur en SPP).</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Vanaf de zomer van 2017 tot eind 2019 ligt de focus op het geïntegreerd ondersteunen van het invoeren van de nieuwe werkprocessen, de onderliggende systemen en methodieken (zoals deze worden ontwikkeld in de andere programma's binnen NVWA 2020).</li> </ul>
Risico's	Veel veranderingen tegelijkertijd voor leidinggevenden en medewerkers in de nieuwe organisatiestructuur, maken de doelstellingen van het programma Mens als Motor ambitieus.

## 2.5 Programma 5: Structureren en ordenen organisatie

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*De NVWA ontwikkelt zich naar een kennisgedreven en risicogerichte autoriteit die op basis van integrale risicoanalyses haar capaciteit inzet op de grootste maatschappelijke risico's op haar werkterrein. Om dat te bereiken was de voormalige aansturing binnen de NVWA (tot 1 juli 2017) met de onderverdeling in domeinen niet optimaal, omdat de onderdelen van de ketens veelal gescheiden tot prioritering kwamen. Een belangrijk aspect van het ketendenken is juist dat er optimaal ingespeeld kan worden op de noodzakelijke horizontale uitwisseling van informatie over de gehele keten. Dat stimuleert het digitaal (samen)werken door monitoring en evaluatie.*

*Dit programma gaat met het oog op het toekomstbeeld NVWA 2020 over het structureel mogelijk maken van de nieuwe manier van werken in een nieuwe organisatiestructuur. Een organisatiestructuur kan worden gedefinieerd als het afsprakenstelsel waarbinnen middelen worden afgestemd op de te bereiken doelstellingen. Deze afspraken gaan over de taakverdeling, onderlinge relaties, bevoegdheden en communicatie- en overlegrelaties. Kortom: het gaat om de afspraken over samenwerking.*

*Binnen dit programma speelt het voorbereiden, nemen en implementeren van een voorgenomen Organisatie Besluit, het nemen van een besluit over arbeidsvoorwaarden en het scheiden van keuring en toezicht. Keuring en toezicht worden intern zodanig gescheiden dat ze helder en stevig zijn verankerd en toezichtstaken niet ondergesneeuwd kunnen raken door de keuringswerkzaamheden.*

*Verder is het nieuwe organisatiebesluit behulpzaam bij het in samenhang verankeren van enkele organisatorische wijzigingen van de afgelopen jaren: de splitsing van staf en bedrijfsvoering, de inbedding van publieke toezichttaken van de publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties (PBO's) in de*



NVWA die per 2015 plaatsvond, de teamherschikkingen bij de afdelingen toezichtuitvoering en de herpositionering van facilitair management en huisvesting.

Het organisatiebesluit (OB) is vanaf 1 juli 2017 van kracht. Het management van de NVWA had zich op 3 juli verspreid over de 7 NVWA-locaties om tekst en uitleg te geven bij de structuurwijziging.



Inspecteur-generaal: "Die structuurverandering is niet onbelangrijk. Maar belangrijker is dat we in de toekomst onze inspecties op meer kennis baseren. Daardoor kunnen we effectiever worden."

De structuurverandering is een belangrijke stap, maar met een structuurwijziging alleen heb je nog niet een anders werkende organisatie. Een goede structuur is wel noodzakelijk om de veranderingen in de wijze van werken te ondersteunen. Maar het gaat om het doel, namelijk het vergroten van de naleving door risicogericht toezicht dat gebaseerd is op goede kennis. Daarom zijn alle onderdelen van het veranderprogramma in samenhang belangrijk.

Programma 5 "Structureren en ordenen organisatie"	
Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De NVWA wordt procesgericht bestuurd.</li> <li>• Afspraken gemaakt over samenwerking en in uitvoering.</li> </ul>
Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Voorgenomen) Organisatie Besluit.</li> <li>• Bemensing nieuwe organisatie.</li> <li>• Scheiden van keuring en toezicht gerealiseerd.</li> <li>• Besluitvorming arbeidsvoorwaarden</li> </ul>
Voortgang organisatiebesluit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Vaststellen organisatiebesluit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Voortbouwend op het Voorgenomen Organisatiebesluit (VOB, 1-11-2016), is op 16 maart 2017 het Organisatiebesluit (OB) vastgesteld. De Ondernemingsraad van de NVWA heeft bij het VOB een positief advies gegeven.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat waren de issues?</i></li> </ul> <p>Op een aantal vraagpunten omtrent implementatie van het OB is in de eerste maanden van 2017 overleg gevoerd met de OR en consensus bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>Het organisatiebesluit is een stap in de organisatieontwikkeling van de NVWA maar vormt niet het eindpunt. De NVWA maakt in de periode tot 2020 een substantiële ontwikkeling door. Het Organisatiebesluit voorziet in bijstelling door middel van een addendum. De uitwerking en realisatie van de gevolgen van het meerjarig financieel kader worden de komende tijd in beeld gebracht.</p>
Voortgang bemensing nieuwe organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Bemensing nieuwe organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>De plaatsingsprocedure is met het verzenden van de definitieve plaatsingsbesluiten op 28 juni 2017 afgerond. Alle medewerkers konden worden geplaatst.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat waren de issues?</i></li> </ul> <p>Het overgrote deel van de medewerkers (2450 van de 2580) is functievoller op de eigen functie. De overige medewerkers zijn geplaatst via het proces van</p>

	belangstellingsregistratie en plaatsingsadviescommissie.
Voortgang scheiding keuring en toezicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Scheiden van keuring en toezicht gerealiseerd.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Met het in werking treden van het OB per 1 juli is binnen de organisatie keuren en toezicht organisatorisch gescheiden.</li> </ul>
Voortgang reistijd-werktijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Traject starten rond overeenkomst reistijd-werktijd</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er loopt een verkenning naar het vraagstuk reistijd-werktijd, inclusief een mogelijke herijking als ambulante medewerker.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> Dit is een complex vraagstuk met arbeidsvoorwaardelijke aspecten.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Het gesprek met de vakbonden en de OR zal dit najaar in gang worden gezet.</li> </ul>

## 2.6 Programma 6: Dienstverlening en servicegerichtheid

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*Rond dienstverlening verbindt de NVWA al jaren in haar dagelijks werk drie perspectieven met elkaar. In de eerste plaats is dienstverlening een methode om de naleving te versterken. Hier is de dienstverlening er op gericht dat bedrijven, instellingen en burgers voldoende geïnformeerd hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Kort gezegd: het verhoogt de kans op naleving als de regels door de diverse doelgroepen worden gekend.*

*In de tweede plaats slaat dienstverlening op de bedrijven die te maken krijgen met de handhaving of keuring van de NVWA. Dan is klanttevredenheid een belangrijk element, onder meer door vakkundigheid en professionaliteit te bereiken. En bij keuring meer specifiek op tijdigheid en kostenniveau. In algemene zin streeft de NVWA naar goede dienstverlening tegen een redelijke prijs.*

*In de derde plaats hebben ook burgers (onder meer als consument) contacten met de NVWA. In toenemende mate rond de veiligheid van producten en bedrijven en andere –vermeende – risico's. In dit perspectief speelt vooral het eigen handelingsperspectief van de burger een grote rol.*

*Tenslotte is de algemene informatiebehoefte van de maatschappij goed in beeld.*

Dagelijks voeren enkele honderden toezichthoudend dierenartsen van de NVWA op aanvraag van bedrijven een groot aantal keuringen uit. Afhankelijk van de bedrijven variëren de keuringen qua locatie, tijdstip, benodigde tijd en vereiste kennis. De planning van de inzet van de dierenartsen is uitermate complex en vraagt veel rekenkracht. Het nieuwe planningsysteem beschikt hierover en ondersteunt dat zoveel mogelijk bedrijven de keuringen krijgen op het moment dat zij dat willen. Dienstverlening betekent ook dat we op warme dagen onze openingstijden aanpassen voor het keuren van vee dat op transport gaat.



Beleidsadviseur Keuren: *"Als de temperatuur 27 graden of hoger is, biedt de NVWA de mogelijkheid een tropenrooster te voeren. De openingstijden voor certificering zijn dan aangepast, zodat gecertificeerd kan worden tussen 04:00 en 22:00 uur. In het hitteplan van de NVWA en sectorpartijen (met uitzondering van de pluimveesector) staat bij welke temperaturen er extra maatregelen nodig zijn en wat ieders verantwoordelijkheid is."*

Programma 6 "Dienstverlening en servicegerichtheid"	
Doelstelling	De NVWA komt samen met het bedrijfsleven tot een gezamenlijke agenda rond de dienstverlening en uiteindelijk tot publiek gedeelde normen rond de dienstverlening en servicegerichtheid van de NVWA
Indicator	Structureel overleg met het bedrijfsleven Voortgang geboekt in dienstverleningsagenda
Voortgang intern en extern overleg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> In kaart brengen van overleg partijen en opstellen agenda, 1<sup>e</sup> kwartaal 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> In mei zijn de overlegstructuren, de frequentie van de overleggen en op hoofdlijnen de inhoud van de verschillende overleggen tussen de IG van de NVWA, de DG van EZ, VWS en de brancheorganisaties geïnventariseerd.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> Planning aangepast waardoor realisatie later.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De inventarisatie vormt, samen met de nieuwe organisatiestructuur van de NVWA en de nieuwe werkprocessen binnen de NVWA per 1 juli 2017 de basis voor de nieuw in te richten overlegstructuren.</li> </ul>
Voortgang nulmeting klanttevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Gezamenlijk opstellen nulmeting klanttevredenheid, 2<sup>e</sup> kwartaal 2017</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is geen gezamenlijke nulmeting klanttevredenheid opgesteld. Wel hebben er in het tweede kwartaal van 2017 interviews plaatsgevonden met een groot aantal brancheorganisaties. Op basis van deze interviews zijn een groot aantal innovatieve ideeën en wensen voor verbetering verzameld om de dienstverlening &amp; servicegerichtheid van de keuringswerkzaamheden te versterken.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Volgende stap is dat deze ideeën gewogen worden. In de tweede helft van 2017 zal met het bedrijfsleven worden gesproken over welke aspecten van dienstverlening belangrijk zijn. Als dat is afgerond kan er nagedacht worden over hoe deze aspecten van klanttevredenheid kunnen worden gemeten.</li> </ul>

<p>Voortgang personeelsplanningssysteem voor de divisie Veterinair &amp; Import</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Invoer nieuw personeelsplanningssysteem voor keuringswerkzaamheden, 1<sup>e</sup> kwartaal 2017</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> In de eerste week van mei 2017 is door de NVWA het systeem Quintiq/Inspect-Roosteren volledig in gebruik genomen voor keuringswerkzaamheden.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De meer efficiëntere inzet (stijging facturabele uren per ingezette medewerker) wordt gevolgd via het centrale NVWA dashboard dat wekelijks wordt bijgewerkt. De eerste voorzichtige conclusie is dat de goede weg is ingezet. In 2017 zal het systeem nog verder worden geoptimaliseerd en verder worden geïmplementeerd.</li> </ul>
---	--

Het programma dienstverlening loopt tot 31 december 2017 waarna de mijlpalen dienen overgedragen te zijn aan de lijn. De inrichting voor een bedrijfsportal zal in 2018 gerealiseerd worden en eind 2018 gereed zijn. De realisatie van dit bedrijfsportal in 2018 heeft voornamelijk te maken met de planning van het programma Procesvernieuwing, informatie en ICT.

## 2.7 Programma 7: Realisatie

Beschrijving van het programma in NVWA 2020 (Kamerstuk 33835, nr.49):

*Het herstructureren (reorganisatie) van de NVWA, de ontwikkeling van digitale systemen, het bepalen van een nieuwe resultaatgerichte cultuur en het bedenken van nieuwe instrumenten vormen de basis van de transformatie. Het in samenhang werkend maken van deze transformatie met als resultaat doeltreffend en doelmatig werken is feitelijk een grotere uitdaging.*

*De verschillende programma's kennen allemaal een eerste fase van implementatie. Uit eerder fusie- en verandertrajecten is geleerd dat het structureel inbedden van vernieuwing in het dagelijks werk meer vraagt. De NVWA gaat met NVWA 2020 een fundamentele transformatie tegemoet, met vernieuwing op alle aspecten van haar werk. Al de vernieuwingen komen bij elkaar in het dagelijks werk van de medewerkers. Vanuit ervaringen opgedaan met eerdere veranderingen, werken we met een programma dat er op gericht is knelpunten die in de praktijk in beeld komen effectief op te lossen. Daarmee wordt beoogd dat onze medewerkers de vernieuwingen structureel in hun dagelijks werk kunnen benutten. Pas dan maakt de NVWA een omslag naar een procesgerichte werkwijze. Door niet langer de domein-georiënteerde inrichting, maar de (eind)producten en resultaten centraal te stellen, vindt een kanteling plaats van verticaal naar horizontaal organiseren van het werk en de organisatie. Waarmee de NVWA beter de aansluiting maakt op de samenleving.*

*Thema's binnen dit programma zijn het uitwerken en inbedden van sturingslijnen, overleggremia en mandaten (inclusief Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)), uitwerken en inbedden van de nieuwe sturingsfilosofie en vormgeven aan het lerend organiseren binnen de NVWA.*

*Bovendien moet cultuur waaronder de sturingsaanpak worden geëffectueerd. Op basis van o.a. projecten van het Programma Mens als Motor wordt hier in de praktijk middels opleidingen, begeleiding en intervisie invulling aan geven. Het programma Realisatie zorgt voor de organisatie om dit in de praktijk gangbaar te maken.*

*Doel van het programma is vorm te geven aan het resultaatgericht en gestructureerd besturen, bewaken, uitvoeren en verbeteren van het werk.*

*Vragen als "hoe gaat het werken?", "wie heeft met wie overleg?", "welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn waar belegd?" vragen om nadere invulling en detaillering.*



Het programma heeft als resultaat dat de NVWA aantoonbaar grip heeft op de werkzaamheden.

Bij het programma Realisatie gaat het van de overgang van denken naar doen. In het kader van het programma zijn bijeenkomsten gehouden over procesgericht werken en continu verbeteren. Medewerkers, die al waren getraind op dit vlak, hebben hun inzichten toegepast. Er ontstond veel enthousiasme om continu te verbeteren.



Medewerker programmabureau: *Ik ben blij dat dankzij dit programma meerdere medewerkers de gelegenheid krijgen om aan te geven hoe zij de veranderingen ervaren en de gelegenheid krijgen om hun mening hierover te geven.*

Programma 7 "Realisatie"	
Doelstelling	De NVWA geeft vorm aan het resultaatgericht en gestructureerd besturen, bewaken, uitvoeren en verbeteren van het werk. De NVWA heeft aantoonbaar grip op de werkzaamheden.
Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden en bevoegdheden</li> <li>• Kwaliteit processen</li> </ul>
Voortgang sturingsfilosofie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Sturingsfilosofie formuleren voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Kaders en uitgangspunten zijn beschreven voor de sturingsfilosofie op basis van NVWA 2020 en Organisatiebesluit. Met de organisatie is door middel van workshops de sturingsfilosofie verder uitgewerkt.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De ontwikkelde aanpak wordt enerzijds verwerkt in de management development aanpak van de NVWA. Het opleidingsaanbod voor managers van de NVWA wordt afgestemd op de nieuwe sturingsfilosofie</li> </ul>
Voortgang werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Uitwerken alle werkprocessen in processchema's voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Ten behoeve van het sturingsmechanisme van de NVWA zijn de strategisch, tactische en operationele processen van de Handhavingsregie cyclus uitgewerkt en vastgesteld. Er is een start gemaakt de operationele processen uit te werken in processchema's, enerzijds ten behoeve van introductie van de nieuwe manier van werken, anderzijds om een juiste uitvoering te kunnen bewaken.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> In tweede helft van 2017 wordt dit afgerond.</li> </ul>

Voortgang meetbare kwaliteit processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Meetbare kwaliteit van alle processen voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Gewerkt is aan het vormgeven van nulmetingen. Na het uitvoeren van de nulmeting, zullen na implementatie van de nieuwe processen nog een 1- en 2-meting worden uitgevoerd om te toetsen in hoeverre de organisatie zich verbetert.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De systematiek voor het uitvoeren van de metingen zal uiteindelijk worden overgedragen aan de organisatie. Op basis van deze aanpak kan later een meetsystematiek worden gedestilleerd om na implementatie op behoud en verbetering van het proces te blijven sturen.</li> </ul>
Voortgang ondersteuning inbedding vernieuwing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Ondersteuning bij het structureel inbedden van vernieuwing voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er zijn afspraken gemaakt over de interne werkwijze van de NVWA. Deze liggen in het verlengde van de samenwerkingsafspraken met beide departementen.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De NVWA werkt de gemaakte afspraken de komende tijd verder uit in samenwerking met beide departementen.</li> </ul>
Risico's	Het belangrijkste risico voor het programma is dat het tegelijkertijd veranderen van proces en onzekerheid over de eigen functie negatief kan werken in de acceptatie van medewerkers van het nieuwe proces als ook in de doorlooptijd van de implementatie. De veranderingen in het kader van NVWA2020 zijn een grote opgave voor de organisatie.

### 3. Financiën en efficiency

De financiële wijzigingen worden in de reguliere begrotingscyclus gerapporteerd. De halfjaarlijkse voortgangsrapportages geven aanvullend daarop specifiek de realisatie van efficiency en de investering van productieve uren in de vernieuwing, conform het verzoek van vaste commissie voor Economische Zaken van 25 januari 2017.

#### *Efficiencybesparing*

De efficiencybesparingen als gevolg van uitvoering van het programma NVWA 2020 hebben een structureel effect van 11,2 miljoen euro in 2020. Deze besparingen zijn ingeboekt in het meerjarig financieel kader en daarmee taakstellend. De besparingen worden gevormd door de door de tijdelijke andere inzet van medewerkers (investering in de verandering), de efficiencymaatregelen NVWA en het efficiencypotentieel KPMG (Kamerstuk 33835 nr 33).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tijdelijk andere inzet medewerkers (€ 11,1 mln)		7,2	2,8	1,1		
Efficiencymaatregelen NVWA	2,1	2,6	4	4	4	4
Efficiencypotentieel KPMG		0,5	1,6	5,4	7,2	7,2

In de Inleiding is aangegeven dat op dit moment de fase van het ontwerpen en bouwen van de vernieuwing verschuift naar de fase van implementatie. De eerste verbeteringen en vernieuwingen worden nu overgedragen naar de lijnorganisatie en geïmplementeerd. Deze implementatie van nieuwe

processen draagt bij aan de efficiëntie en wordt inzichtelijk gemaakt via metingen in programma 7 Realisatie.

Voorts draagt het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport bij aan de transitie door de inzet van het aandeel in het door KPMG berekende efficiëncypotentieel (€ 2,7 miljoen in 2019 en € 3,6 miljoen in 2020 en volgende jaren).

#### *Investing productieve uren*

Binnen het financieel meerjarig kader is 11,1 miljoen euro aangemerkt voor investering in de verandering door een tijdelijke andere inzet van medewerkers. Dit zijn uren die medewerkers inzetten voor de transitie, bijvoorbeeld bij de invoering van vernieuwingen en trainingen om met de vernieuwingen te leren werken. Deze tijd kan dus niet voor toezichtwerkzaamheden worden gebruikt. De NVWA heeft hierover afspraken gemaakt met de departementen om de risico's voor de naleving zo laag mogelijk te houden. Voor 2017 is afgesproken dat het gaat om € 4,8 miljoen (= 48000 uren). In de eerste helft van 2017 is hiervan € 1,4 miljoen (= 14000 uren) benut. Het ziet er naar uit dat de inzet in de verandering in 2017 lager zal zijn dan eerder begroot met als positief effect dat de handavingsinzet in 2017 naar verwachting iets groter is dan geraamd. Het in het financieel kader toegekende bedrag zal de komende jaren nodig blijven.

#### *Efficiency*

In de eerste week van mei 2017 is het systeem Quintiq/Inspect-Roosteren in gebruik genomen. De implementatie heeft inmiddels tot een besparing van 3 fte bij de planning. Daarmee is bijna de helft van de KPMG efficiëncytaakstelling van 2017 hier gerealiseerd.

## **4. Risico's en issues**

"NVWA 2020" benoemt een aantal strategische risico's en management issues, die de realisatie van het beoogde toekomstbeeld kunnen bedreigen. Bij de strategische risico's ging het om:

1. Vertraging ten opzichte van de planning in het uitvoeren van de transformatie.
2. Druk op financieel kader.
3. Ongewenste wisselwerking tussen regulier werk en de door te voeren verandering.
4. Programma levert niet de gewenste outcome.
5. Externe ontwikkelingen beïnvloeden uitkomst transformatie.

Ten aanzien van deze risico's is op dit moment aan te geven dat de uitvoering van de transformatie volgens het geplande pad loopt, zoals ook blijkt uit deze rapportage. Zoals onder andere is aangegeven op vragen van de Vaste Kamercommissie voor Economische Zaken naar aanleiding van de Technische briefing van 15 juni jl. is het financiële kader strak en wordt er gestuurd om binnen het kader én binnen het afgesproken kritieke tijdsplan te blijven.

In het eerste halfjaar van 2017 zijn drie nieuwe risico's als gevolg van externe ontwikkelingen in beeld gekomen. Eén heeft te maken met mogelijke tariefstijgingen als gevolg van nieuwe raamcontracten van het departement van EZ met ICT-mantelpartijen. Om het risico van discontinuïteit te reduceren wordt in het tweede half jaar van 2017 tijdelijk extra capaciteit geworven om de kennis en capaciteit op peil te houden. De NVWA verwacht dat, als dit risico zich voordoet, dit binnen de financiële kaders is op te lossen. Een tweede risico heeft te maken met het moeizaam technisch kunnen koppelen van het laboratoriumsysteem Labvantage met Inspect. Voor dit risico lijkt zich inmiddels een oplossing aan te dienen zonder dat het kritieke pad van de verandering in gevaar komt. Een derde risico heeft betrekking op datagovernance en datamanagement. De NVWA is niet alleen afhankelijk van de eigen

informatie, maar ook van data van andere maatschappelijke organisaties. Als de informatie niet of niet tijdig beschikbaar komt, dan zal de NVWA zoeken naar passende oplossingen.

Uw vaste commissie voor Economische zaken heeft gevraagd om prioritering aan te brengen in de risico's. Om het veranderproces te kunnen beheersen worden voor alle programma de risico's en issues permanent geïnventariseerd en gewaardeerd. Risico's met een lage score worden binnen de afzonderlijke programma's opgelost. Risico's met een hogere score worden geëscaleerd. Het risico- en issue management komt maandelijks op de tafel van de verschillende niveaus in de organisatie.

Naast de strategische risico's is er ook sprake van een aantal algemene management issues, waarop geanticipeerd moet worden. Te noemen zijn:

1. Vernieuwing wordt onvoldoende in lijn verankerd.
2. Afnemend draagvlak door verandermoeheid NVWA-medewerker.

Om de vernieuwing in de lijn te verankeren worden alle resultaten uit de programma's overgedragen aan de lijn middels een overdrachtstraject. Op dit moment worden de eerste resultaten uit de programma's opgeleverd. Voor het overdragen van de resultaten naar de lijn en het verankeren ervan in de lijn worden speciale overdrachtstrajecten per programma ingeregeld.

Om verandermoeheid bij de NVWA medewerkers zo veel mogelijk te voorkomen, worden de medewerkers zoveel als maar mogelijk is betrokken bij de verandering. Dat gebeurt doordat ze daadwerkelijk vormgeven aan de verandering in hun dagelijkse werk. Bovendien is het transformatieproces gericht op de directe verbetering van het toezichtproces en daarmee op de inhoud van het werk en de ondersteuning daarvan met adequate faciliteiten. Daardoor wordt geappelleerd op de intrinsieke motivatie van de medewerkers.

## 5. Prognose

Het herijkte plan van aanpak NVWA 2020 omschrijft de stapsgewijze aanpak voor de transformatie van de NVWA naar een kennisgedreven en risicogerichte organisatie. Grofweg zijn er vier jaarlijkse stappen, waarvan de eerste in 2017 zich vanuit een veranderkundige aanpak kenmerkt door de fase "we bouwen aan de nieuwe organisatie". Het jaar 2018 zal in het teken staan van "we leren al doende", terwijl in 2019 en 2020 achtereenvolgens de titels "we effectueren en oogsten" en "we bereiken een nieuwe balans" centraal staan. De opbouwende stappen die in de eerste helft van 2017 zijn gezet geven vertrouwen dat die nieuwe balans in 2020 daadwerkelijk wordt bereikt. Dat neemt niet weg dat er nog veel moet gebeuren. Terwijl het transformatieprogramma loopt en nieuwe tools voor de organisatie oplevert, draait de winkel gewoon door. Aan de ene kant zullen de medewerkers van de NVWA zich moeten bekwamen in de nieuwe processen en het leren gebruiken van de nieuwe tools, terwijl ze aan de andere kant het toezicht en de opsporing en al het werk dat daaraan bijdraagt effectief en efficiënt blijven uitvoeren. Om dit in goede banen te leiden is het overdragen van de nieuwe instrumenten door de programma's aan de lijn een managementissue dat de komende periode permanent verhoogde aandacht krijgt.

Doel van het plan van aanpak 2020 is het verhogen van de naleving van wet- en regelgeving. Om het effect van de verbeteringen die de NVWA doorvoert systematisch te kunnen volgen kondigde NVWA 2020 een Transformatie monitor aan. Door de departementen en de NVWA is gekozen voor een aanpak om kritieke prestatie indicatoren (KPI's) te benoemen voor het functioneren van de NVWA. Met de indicatoren over de doeltreffendheid, de kwaliteit en de doelmatigheid van de NVWA-inzet kan ook het effect van de verbeteringen op de prestaties van de NVWA gevolgd worden, waarmee de NVWA voor



een deel invulling geeft aan de doelstelling van de Transformatiemonitor. In de derde voortgangsrapportage NVWA 2020 zal de Tweede Kamer nader geïnformeerd worden over deze uitwerking.

Bij de programma's is voor de onderdelen aangegeven wat de prognose is voor de komende periode. Een aantal belangrijke resultaten staan voor 1 januari 2018 op de rol. Voor de risicogerichte aanpak van de NVWA zijn de integrale risicobeoordeling van de ketens van strategisch belang voor het inrichten van de handhaving. In welke schakels van de keten komen welke risico's voor en hoe gaan we die aanpakken en welke instrumenten gebruiken we daarvoor. De inmiddels gepubliceerde integrale risicoanalyse zuivel geeft daar een mooi voorbeeld van.

De invoering van het nieuwe ICT systeem Inspect is gestart met de pilot voor het domein Horeca, Ambachtelijke Productie (HAP) en Tabak. De evaluatie van de toepassing wordt eind oktober verwacht. Dan wordt tevens duidelijk hoe het programma ook kan worden gebruikt voor de andere domeinen.

De verandering van de NVWA bevindt zich, zoals aangegeven in de inleiding van deze paragraaf, in het jaar waarin "we bouwen aan de nieuwe organisatie". De uitdaging zal er de komende periode in zitten om de vele veranderingen door te voeren in de organisatie en daarbij het absorptievermogen van de medewerkers van de NVWA scherp in het oog te blijven houden. Op dit moment verloopt het traject om resultaten te bereiken in de programma's volgens de vastgestelde planning.