

# **Derde voortgangsrapportage 'herijkt plan van aanpak NVWA 2020'**

Datum: 25 september 2018

## Inhoud

	Pag.
<b>1. Inleiding</b>	3
<b>2. Resultaten in de praktijk</b>	5
2.1. Doel: verbeteren naleving	5
2.2. Doel: beheersing van risico's	5
2.3. Doel: gelijkspelveld en concurrentiepositie	7
2.4. Doel: doelmatig en doelgericht werken	9
2.5. Inspecteren blijft mensenwerk	10
<b>3. Voortgang per programma</b>	12
3.1. Programma 1: Kennisgedreven en risicogericht werken	12
3.2. Programma 2: Procesvernieuwing, Informatie en ICT	13
3.3. Programma 3: Effectief instrumentarium	16
3.4. Programma 5: Structureren en ordenen organisatie	16
3.5. Programma 6: Dienstverlening en servicegerichtheid	17
3.6. Programma 7: Realisatie	18
<b>4. Financiën en efficiency</b>	20
4.1. Efficiencybesparing	20
4.2. Investing productieve uren	20
<b>5. Risico's en issues</b>	22
5.1. Balans vernieuwing en regulier werk in een krimpende organisatie	22
5.2. ICT-vernieuwing	22
5.3. Tijdig opgeleide en gemotiveerde medewerkers	23
5.4. Arbeidsvoorwaarden	23
<b>6. Prognose</b>	24

## **Bijlage: Voorbeelden van enkele prestatie-indicatoren (KPI's)**

## 1. Inleiding

De NVWA kan rekenen op veel belangstelling vanuit de maatschappij en de politiek voor haar werkzaamheden. De maatschappij, burgers, ondernemers en de politiek; het werk dat de NVWA verricht raakt de hele samenleving. Of het nu gaat om voedselveiligheid, dierenwelzijn, natuur, gezondheid van planten en dieren of veilige producten, mensen hebben verwachtingen van het toezicht van de NVWA en willen kunnen vertrouwen op dat toezicht.

Om zo efficiënt en effectief mogelijk de beschikbare capaciteit in te zetten, werkt de NVWA kennisgedreven en risicogericht. Daarvoor moeten wel de ICT en werkprocessen op orde zijn. Niet voor niets heeft Berenschot in januari 2018 een onderzoeksrapport gepresenteerd (Kamerstuk 33.835 nr. 64) en aanbevelingen gedaan om het ICT-programma van de NVWA zo optimaal mogelijk te plannen en aan te pakken. Alleen is ICT niet los te zien van de andere veranderingen binnen de NVWA. Denk daarbij aan het moderniseren en uniformeren van werkprocessen, het ontwikkelen van nieuwe informatieproducten en het toepassen van nieuwe handhavingmethoden.

De verantwoordelijkheid en het eigenaarschap van het realiseren van de doelen in NVWA 2020 is sinds 1 januari 2018 verschoven van programmaorganisatie naar de lijnorganisatie. Daarna zijn er keuzes gemaakt in tempo van de veranderingen; de doelen blijven ongewijzigd. Dat heeft geresulteerd in de brief 7 juni 2018 van de minister van LNV aan de Tweede Kamer. Om de doelen te realiseren zijn rollen en taken in de lijnorganisatie belegd. Dit sturen op de realisatie van de doelen wordt in de gebruikelijke planning- en controlcyclus binnen NVWA verankerd. Dit geldt ook voor het risicomanagement. Via de managementoverleggen binnen de NVWA en de managementconferenties krijgen de interne samenwerking en sturing vorm. En door middel van onder andere de branche overleggen betrekken we het bedrijfsleven en niet-gouvernementele organisaties NGO's bij NVWA 2020.

Medewerkers gaan anders werken. Al die vernieuwingen horen bij elkaar en lopen tegelijk. De inzet en betrokkenheid van de medewerkers van de NVWA zijn een voorwaarde om NVWA 2020 te realiseren. Mede daarom zijn sinds dit voorjaar voorbereidingen getroffen voor de inrichting van zogenoemde samenwerkplaatsen. In een samenwerkplaats werken medewerkers samen om tot een gedeeld beeld te komen van de veranderopgave en de praktische consequenties op hun werkzaamheden. Dit leidt ertoe dat medewerkers vroegtijdig betrokken worden bij de veranderingen: ze krijgen zicht op wat dat voor hun eigen werk betekent en kunnen aangeven wat ze nodig hebben om op de nieuwe manier te kunnen werken. Daarnaast realiseert de NVWA een krimp taakstelling. De optelsom is een bijzonder complex traject. De NVWA heeft het plan NVWA 2020 herijkt en als onderdeel daarvan is de planning van de ICT-vernieuwing herzien. De nieuwe planning is in het algemeen overleg (AO) NVWA van 14 juni 2018 besproken met de Tweede Kamer.

Natuurlijk wil de NVWA laten zien wat al haar inzet de maatschappij oplevert. Om op resultaten te kunnen sturen, gaat de NVWA prestaties meten. Daarvoor hebben de opdrachtgevers kritische prestatie-indicatoren (KPI's) ontwikkeld. Die zijn op 30 mei 2018 tijdens een technische briefing aan de Tweede Kamer toegelicht. Het gaan meten van prestaties met KPI's vindt stapsgewijs plaats. Voor elk domein, waarbij de NVWA het nieuwe ICT-systeem Inspect gebruikt, kan de NVWA na enige tijd prestaties meten. Het vraagt de inzet van het nieuwe ICT-systeem Inspect, maar ook een andere manier van sturing. Met de oude systemen kan dat maar heel beperkt, omdat die niet de daarvoor vereiste informatie bieden. Al met al is het zichtbaar maken van de effecten van NVWA 2020 met behulp van KPI's nu nog maar heel beperkt mogelijk. In de bijlage in dit document zijn enkele voorbeelden opgenomen.

De Staat van voedselveiligheid, de ketenanalyses voor de pluimveevleesketen en de eierketen: allemaal voorbeelden van producten die de NVWA inzet om risicogericht toezicht te houden op ketens. De NVWA heeft ze in de eerste helft van 2018 gepubliceerd.

Dit voorjaar heeft de Algemene Rekenkamer een onderzoek uitgevoerd naar het risicogericht toezicht bij de NVWA (Kamerstuk 26991 nr. 386). Als uitkomst van het onderzoek geeft de Algemene Rekenkamer aan dat de NVWA daar gestructureerd aan werkt en duidelijke stappen heeft gezet om meer kennisgedreven en risicogericht te werken. En dat de NVWA op meerdere terreinen werkt met adviezen voor het toezicht die gebaseerd zijn op het conceptrisicobeoordelingen, ondanks het iets lagere aantal integrale risicoanalyses dan gepland.

De eerste resultaten van NVWA 2020 beginnen zichtbaar te worden in het werk van de NVWA. Gesprekken met bedrijven over de dienstverlening door de NVWA leiden tot het aanpassen van processen, zodat de dienstverlening klantvriendelijker wordt. In de bijlage is een voorbeeld opgenomen van een klanttevredenheidsonderzoek. Uit het voorbeeld blijkt dat de NVWA verbeteracties gaat uitvoeren op grond van de aangegeven verbeterpunten. Inmiddels werken meer dan 300 medewerkers met Inspect. Dit bevordert de kwaliteit van het werk en de uniformiteit in het optreden.

De inzet en betrokkenheid van de medewerkers van de NVWA zijn een voorwaarde om NVWA 2020 te realiseren. De leiding van de NVWA houdt daarom op formele en informele wijze voeling met wat er leeft in de organisatie. Zo houden de inspecteur generaal (IG) en de directeuren meerdere keren per jaar op de verschillende locaties van de NVWA een gespreksronde met medewerkers. Hierdoor weten zij hoe medewerkers in het veld de ontwikkelingen in het kader van NVWA 2020 ervaren, wat goed gaat in de uitvoering en wat er nog beter kan. Dit maakt bijsturing mogelijk.

### **Opbouw rapportage**

In hoofdstuk 2 staan de resultaten van NVWA 2020 voor zowel de samenleving als voor de NVWA zelf. Het is nu beperkt mogelijk om dat te doen op basis van de KPI's. Hoofdstuk 3 geeft de voortgang per programma aan. Hoofdstuk 4 gaat in op financiën en efficiency, hoofdstuk 5 op de risico's en issues en hoofdstuk 6 schetst de prognose voor de tweede helft van 2018. Zoals gebruikelijk heeft de Auditdienst Rijk (ADR) deze voortgangsrapportage getoetst op juistheid en volledigheid. Deze toets is als bijlage toegevoegd aan deze rapportage.

### **Vooruitblik**

Naar verwachting zal de Tweede Kamer in september/oktober 2018 een debat willen voeren over het rapport van de commissie Sorgdrager. De minister van LNV heeft het Bureau ICT-Toetsing (BIT) gevraagd om de aangepaste aanpak voor de ICT-vernieuwing en de daarbij behorende kosten te beoordelen. Ook gaat de NVWA in de tweede helft van 2018 door met het per domein invoeren van nieuwe werkprocessen, ondersteund door Inspect. Inspecteurs van het domein Natuur werken vanaf dit najaar met Inspect. In 2019 staan opnieuw vier domeinen opgenomen in de planning en worden de processen voor meldingen, erkenningen en vergunningen het proces voor keuren geprogrammeerd. Voor de NVWA zijn niet alleen de politieke ontwikkelingen op nationaal, maar ook op internationaal niveau van belang. De NVWA treft voorbereidingen voor de Brexit, zoals het werven en opleiden van dierenartsen. Zolang nog onduidelijk is hoe en wanneer de Brexit zijn beslag krijgt, houdt de NVWA noodgedwongen rekening met een "worstcasescenario".

Met de bevinding van het onderzoek naar het kennisgedreven en risicogericht werken van de NVWA door de Algemene Rekenkamer in gedachten gaat de NVWA voort met het kennisgedreven en risicogericht uitvoeren van het toezicht. In de tweede helft van 2018 stelt zij de ketenanalyses diervoeders en bloembollen op. Ook werkt zij aan de Staat van plantgezondheid, die in 2019 wordt gepubliceerd.

## 2. Resultaten in de praktijk

De NVWA houdt toezicht op de naleving van wet- en regelgeving op het gebied van voedsel- en productveiligheid, alcohol en tabak, diergezondheid, dierenwelzijn, visserij, plantgezondheid en landbouw en natuur. Daarnaast voert de NVWA keuringen uit op het terrein van diergezondheid en plantgezondheid. Om de belangen van de consument en het bedrijfsleven zeker te kunnen stellen, is het nodig om tot een moderne organisatie van het toezicht te komen, die bijdraagt aan hoge naleving van wet- en regelgeving en beheersing van risico's. De zeven programma's die samen NVWA 2020 vormen, richten zich hierop. Het eerste halfjaar van 2018 heeft de NVWA verder gewerkt aan het realiseren van concrete resultaten die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen: naleving van wet- en regelgeving, beheersing van risico's, een gelijk speelveld, doelmatig en doelgericht werken en het verhogen van consumentenvertrouwen. Dit hoofdstuk belicht een aantal van deze resultaten aan de hand van de doelen van NVWA2020. De medewerkers van de NVWA geven de verandering van NVWA 2020 vorm. Ook aan de mens achter het werk besteedt dit hoofdstuk aandacht.

### 2.1 Doel: verbeteren naleving

Betere naleving betekent dat de NVWA goed in staat is om het gedrag van ondernemers en burgers te doorgronden en daarop in te spelen. Dat doet de NVWA door goed zicht te hebben op de doelgroepen, de motieven voor de naleving, de juiste interventies toe te passen en de effecten van die interventies te kennen. De NVWA doet dat ook door bedrijven en hun organisaties te stimuleren in een betere naleving te investeren en ook te acteren. Vanuit de ambitie om kennisgedreven en risicogericht te gaan werken wil de NVWA zodoende de naleving positief beïnvloeden.

Het programma Kennisgedreven en risicogericht (K&R) en het programma Effectief instrumentarium (EI) leveren de bouwstenen om beter zicht te krijgen op de risico's in de ketens en zodoende invulling te geven aan deze ambitie. Om te kunnen beoordelen of de ambitie ook uiteindelijk wordt gerealiseerd is de naleving een belangrijke KPI.

Met de uitvoering van "het plan van aanpak NVWA 2013" (Kamerstuk 33835 nr. 1) is tijdens het toezicht gestart met het stelselmatig meten van de naleving op het terrein van voedselveiligheid in enkele kritische ketens. Bij de Tweede Voortgangsrapportage NVWA 2020<sup>1</sup> is verslag gedaan van de naleving in de roodvleesketen en de naleving van het rookverbod in delen van de horeca. In deze rapportage wordt de ontwikkeling van de naleving in de pluimveevleesketen weergegeven, namelijk die op het terrein van de bereikte hygiëne als aspect van voedselveiligheid en op het gebied van dierenwelzijn. Overigens blijkt ook uit de afbeeldingen van de naleving dierenwelzijn en hygiëne dat naleving niet alleen maar een opgaande lijn kent. Figuur 1 geeft aan dat de naleving op onderdelen is gestegen en op een hoog niveau blijft. Op andere onderdelen is na een eerdere stijging toch ook weer een terugslag ontstaan. Met de publicatie van de ketenanalyse Pluimveevleesketen<sup>2</sup> gaat de NVWA nader in op risico's die zich in deze keten voordoen. Deze publicatie is gebruikt om in gesprek te gaan met partijen in de keten en hen te bewegen de nodige acties op te pakken.

### 2.2 Doel: beheersing van risico's

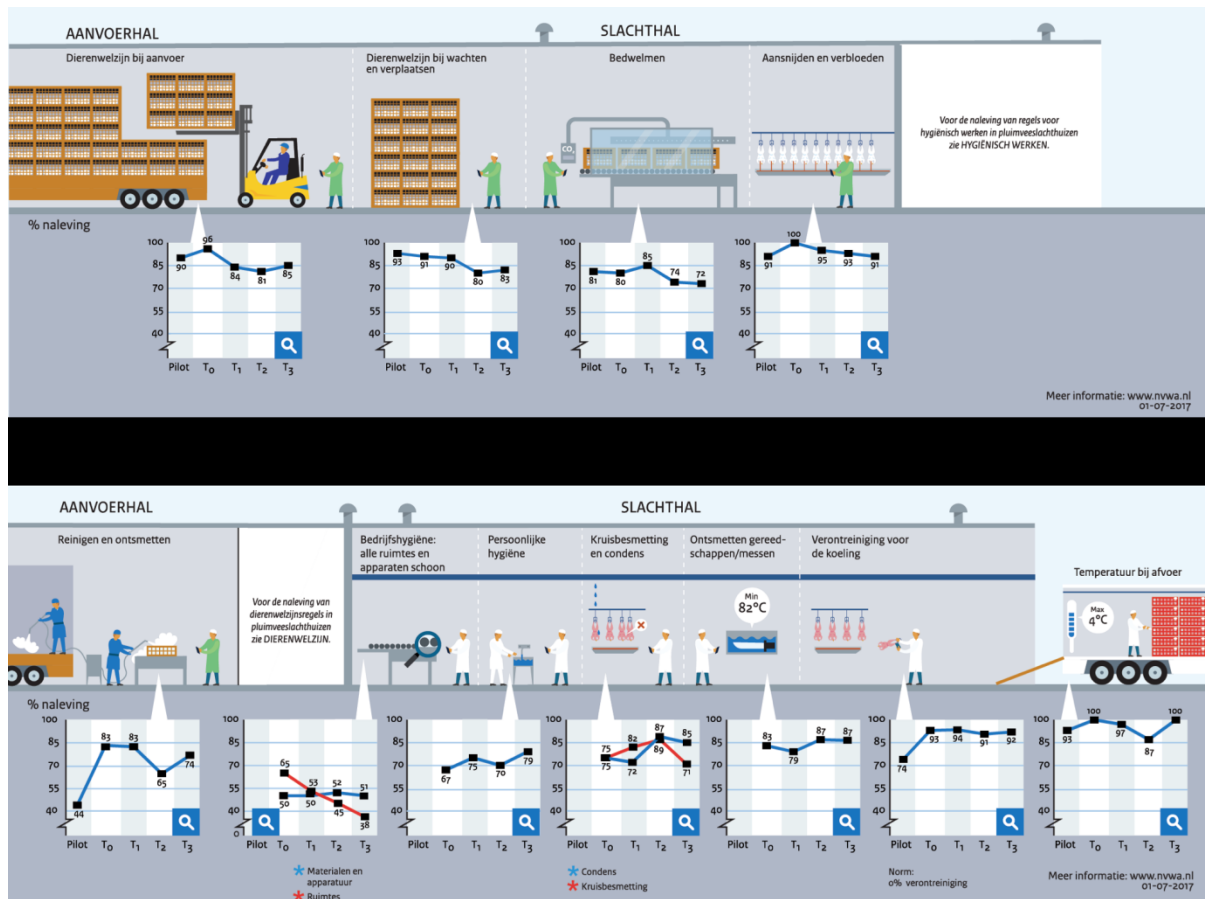
Om tot een (betere) beheersing van risico's te komen stelt de NVWA ketenanalyses op. De partijen in de keten worden op verschillende momenten hierbij betrokken en met hen wordt bekeken welke partij in de keten welk risico het beste kan verkleinen. Daar waar de NVWA een verantwoordelijkheid heeft, wordt bekeken welk handavingsinstrument het beste kan worden ingezet. Dit instrument (bijvoorbeeld fysieke inspecties, handavingscommunicatie,

---

<sup>1</sup> Tweede Voortgangsrapportage herijkt Plan van Aanpak voor de NVWA, "NVWA 2020".

<sup>2</sup> <https://www.nvwa.nl/over-de-nvwa/hoe-de-nvwa-werkt/integrale-ketenanalyses/integrale-risicoanalyse-pluimveevleesketen/risicoanalyse-pluimveevleesketen>

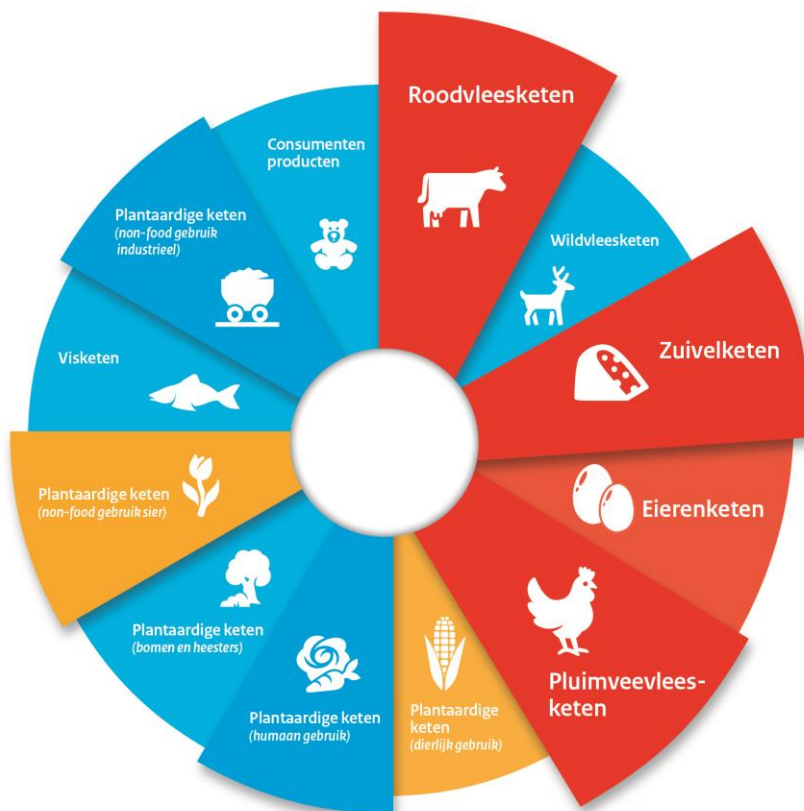
administratieve controles) of deze mix van instrumenten wordt daarna in uitvoering genomen. De Algemene Rekenkamer heeft in "Resultaten Verantwoordingsonderzoek 2017 Ministerie van Economische Zaken en Diergezondheidsfonds" de volgende bevinding gegeven over de werkwijze van de NVWA: "Risico's in complete voedsel- en productieketens doorgronden, prioriteren, acties programmeren en vervolgens effectief en efficiënt optreden waar risico's zich voordoen past de NVWA in de praktijk toe. Zij heeft duidelijke stappen gezet in de ambitie om meer kennisgedreven en risicogericht te werken."



Figuur 1: Infographics dierenwelzijn en hygiënisch werken in de pluimveevleesketen.

Het opleveren van ketenanalyses en "Staten van ..." kost veel tijd vanwege een gebrek aan de daarvoor benodigde gegevens of gegevens die uit meerdere systemen moeten komen. Dat bemoeilijkt de analyse. Voor de in totaal 12 benoemde ketens (zie figuur 2) heeft de NVWA inmiddels vier ketenanalyses opgesteld. Het gaat om de roodvleesketen (2015), de zuivelketen (2017), de pluimveevleesketen (2018) en de eierketen (2018). In maart 2018 heeft de NVWA de ketenanalyse pluimveevleesketen afgerond en openbaar gemaakt. Met de ketenpartijen loopt op dit moment overleg om de risicobeheersing in de pluimveevleesketen te verbeteren, onder andere door de Integrale Keten Bewaking (IKB Kip) te versterken. Daarnaast heeft de NVWA de ketenanalyse eierketen afgerond en openbaar gemaakt<sup>3</sup>. De uitkomsten zijn belangrijke input voor de gesprekken met organisaties die actief zijn in deze productieketens. Zodra de NVWA (tussenproducten van) ketenanalyses gereed heeft en weet waar de grootste risico's voorkomen, gebruikt de NVWA deze informatie om het toezicht te richten op die plekken waar de risico's het grootst zijn en het effectiefst kunnen worden vermindert.

<sup>3</sup> <https://www.nvwa.nl/documenten/consument/eten-drinken-roken/pluimvee/risicobeoordelingen/advies-over-ricos-van-de-eierketen>



**Rood:** afgerond      **Geel:** in behandeling      **Blauw:** volgt

Figuur 2: Afgeronde ketenanalyses, ketenanalyses in behandeling en die later volgen.

De NVWA werkt in 2018 aan twee nieuwe ketens: de plantaardige keten (dierlijk gebruik) (de diervoederketen) en de plantaardige keten (non-food, gebruik sier) (de bloembollenketen<sup>4</sup>). De partijen die onderdeel uitmaken van deze ketens zullen vanaf het begin bij de analyses worden betrokken. Ook werkt zij aan de Staat van plantgezondheid, die in 2019 wordt gepubliceerd.

### 2.3 Doel: gelijk speelveld en concurrentiepositie

Het plegen van fraude in een bepaalde keten of sector kan directe risico's voor voedselveiligheid, volksgezondheid en milieu veroorzaken. Ook ondermijnt fraude het systeem van controle, en verstoort het een gelijk speelveld voor bedrijven. Het voorkomen en bestrijden van fraude is daarom een belangrijke taak van de NVWA. In het Fraude Expertise Knooppunt (FEK) versterkt de NVWA het overleg tussen toezicht en opsporing. Het FEK en het inzetten van administratieve controles leveren een belangrijke bijdrage aan het bestrijden van fraude en daarmee aan het bevorderen van gelijk speelveld en concurrentiepositie. De proces- en de ICT-vernieuwing dragen bij aan het realiseren van deze doelstelling. Om in gelijke omstandigheden gelijk op te treden hanteert de NVWA het interventiebeleid. De NVWA heeft het interventiebeleid van Horeca en Tabak verankerd in Inspect en geeft de inspecteur advies hoe op te treden. Daarmee kan de NVWA de uniformiteit in de afhandeling toetsen.

#### *Fraude Expertise Knooppunt (FEK)*

De variatie in fraudeonderwerpen is groot en dat hangt samen met het brede takenpakket van de NVWA. In de eerste helft van 2018 heeft de NVWA in ruim 40 casussen van het FEK expertise

<sup>4</sup> Dit was sierteelt, maar wordt in 2018 de keten bloembollen. Sierteelt volgt op een later moment

uitgewisseld tussen toezicht en opsporing, waaronder in de domeinen voedselveiligheid, dierenwelzijn en mest. Een aantal daarvan was eind 2017 al gestart. Van deze FEK-casussen heeft de NVWA ruim 20 zaken afgerond. Door de uitwisseling tussen toezicht en opsporing binnen het FEK heeft de NVWA in de eerste helft van 2018 ruim tien signalen op het gebied van voedselveiligheid opgepakt. De signalen gaan over zeer verschillende onderwerpen, waaronder het aantreffen van niet-toegestane stoffen in producten, groente en fruit, mogelijke fraude met het opnieuw exporteren van afgekeurde producten, het gebruik van een niet toegelaten gewasbeschermingsmiddel bij de teelt, onregelmatigheden met veterinaire certificaten van vis(producten), het vermoedelijk valselijk opmaken van exportcertificaten en de verdenking van omkatten van vlees van regulier naar halal. In het zogenoemde FEK-overleg vindt een uitwisseling plaats van signalen van Inspectie naar de opsporingsdienst en omgekeerd. Vanuit de opsporingsdienst vindt deze uitwisseling naar Inspectie ook plaats vanuit het informatieoverleg waaraan het Openbaar Ministerie deelneemt en vanuit het opsporingsonderzoek. Alle informatieverstrekking door de opsporingsdienst wordt getoetst aan de regels op het gebied van privacy.

Illegaal verkregen opbrengsten uit frauduleus handelen kunnen fors zijn. De NVWA heeft berekend dat er in één zaak sprake is van een wederrechtelijk verkregen voordeel van ruim € 470.000,- en heeft beslag gelegd voor ongeveer 1 miljoen euro. In een andere zaak heeft zij een voordeel berekend van € 270.000,- en beslag gelegd voor ruim € 280.000,-.

#### Casus voedselveiligheid

Volgens artikel 174 Wetboek van Strafrecht is het verboden opzettelijk levensmiddelen in de markt te zetten waarvan men weet dat zij ondeugdelijk zijn. Hoewel het verplicht is de NVWA in kennis te stellen van partijen levensmiddelen die besmet zijn met listeria en salmonella heeft een bedrijf dit niet gedaan. Ook heeft het de betreffende partijen niet teruggehaald van de markt. Het bedrijf probeerde de inspecteurs van de NVWA te misleiden door hen bij hun inspectie een onvolledig overzicht van de bacteriologische analyses te geven. Maar door het gebruik van administratieve controles (EDP-audits) kon de NVWA op basis van de financiële administratie en monsteruitslagen vaststellen dat een vennootschap structureel over 2017 en 2018 levensmiddelen in de markt heeft gezet met een te hoog listeriagehalte of met salmonella. Ook heeft het bedrijf geleverd aan ziekenhuizen. De NVWA heeft het bedrijf onder verscherpt toezicht geplaatst. De mogelijkheden voor een strafrechtelijk onderzoek worden onderzocht. Omdat duidelijk is dat een inspectie ter plaatse geen compleet inzicht geeft in de volledigheid van de microbiologische analyses wordt het onderzoek verbreed naar andere bedrijven. Inmiddels is duidelijk dat ook andere vleesverwerkers onvolledige microbiologische gegevens hebben verstrekt. Het onderzoek loopt nog.

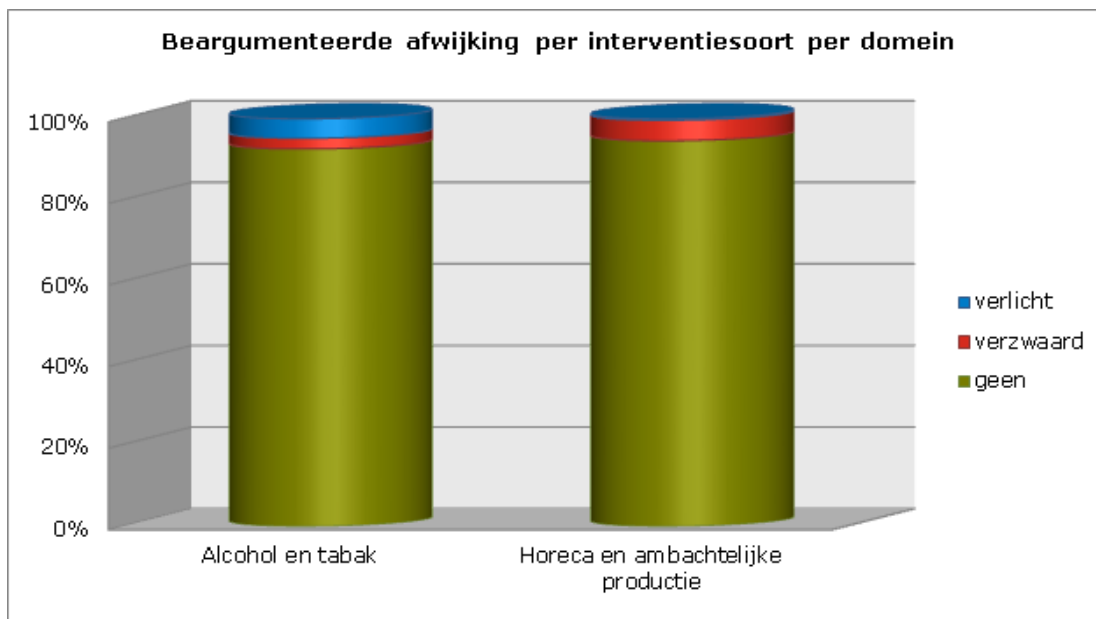
#### *Administratieve controles*

Het gebruik van administratieve controles behoort tot de vernieuwde toezichtaanpak waar de NVWA de komende tijd graag meer in wil investeren. In de eerste helft van 2018 heeft de NVWA negen van deze onderzoeken afgerond op het gebied van voedselveiligheid. Zij heeft onderzoek in elektronische gegevensbestanden gedaan naar onder andere het vermarkten van ondeugdelijke vis, het ontbreken van de traceerbaarheid van pluimveevlees en het in de markt zetten van producten met een te hoog listeria- en salmonella-gehalte. Door de EDP-audits kan de NVWA in korte tijd verschillende gegevens vergelijken en tekortkomingen signaleren. Met regulier toezicht zou dit onuitvoerbaar lang duren.



### Uniformiteit met Inspect

Met de ingebruikname van Inspect voor de domeinen Alcohol en tabak en Horeca en ambachtelijke productie (HAP) kan de NVWA de uniformiteit in de afhandeling van gelijkwaardige zaken meten. Hiervoor gebruikt zij de indicator "percentage beargumenteerde afwijkingen" onder de kwaliteits-KPI "Kwaliteit van geleverde producten en diensten". Het resultaat voor de domeinen Alcohol en tabak en Horeca en ambachtelijke productie: van de ruim 5.000 inspecties waarbij de inspecteur een overtreding constateerde, heeft de betreffende inspecteur in bijna 95% van de gevallen het voorgeschreven interventiebeleid in Inspect voor Horeca en ambachtelijke productie en Alcohol en tabak gevolgd. In ruim 4% van de gevallen legde de inspecteur een zwaardere sanctie op en in ruim 1% een lichtere (figuur 3). Afwijkingen worden alleen gemotiveerd gedaan en worden getoetst.



Figuur 3: Percentage afwijkingen van het interventiebeleid in de domeinen Alcohol en Tabak en Horeca en Ambachtelijke Productie.

### 2.4 Doel: doelmatig en doelgericht werken

De NVWA werkt doelmatig en doelgericht om een zo groot mogelijk maatschappelijk effect te bereiken. De ontwikkeling van Inspect is een belangrijke voorwaarde om de vernieuwingen in de NVWA ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Met informatiegestuurd werken kan de NVWA beschikbare informatie beter benutten. Om een doelmatige inzet van dierenartsen te bereiken wordt het systeem Exportkanalisatiesysteem (EKS) toegepast. Ook heeft de NVWA een start gemaakt met de verbetering van de relatie met branches en NGO's en zijn de eerste metingen voor klanttevredenheid gestart.

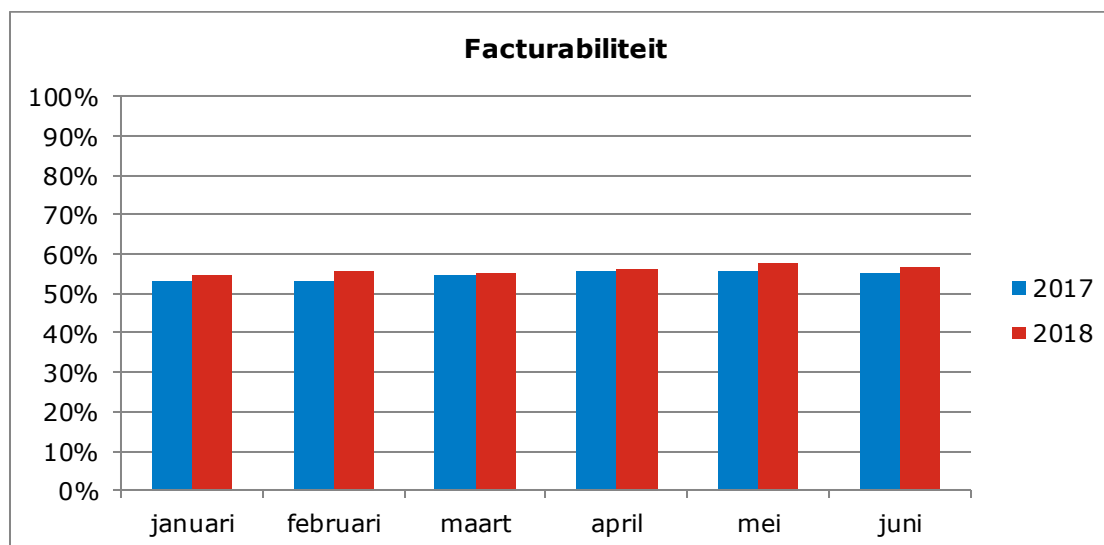
#### Inspect

Inspect is het ICT-systeem dat de werkprocessen van de NVWA ondersteunt. Het biedt de mogelijkheid om risicogericht en kennisgedreven te werken en sturingsinformatie op te leveren, zoals de KPI's.

Met behulp van Inspect krijgt de NVWA meer informatie beschikbaar over het doelmatig en doelgericht werken. Steeds meer inspecteurs werken met Inspect. Sinds mei 2018 werken de

Horeca en tabak inspecteurs met Inspect. Inmiddels werken ook andere medewerkers van de NVWA met Inspect.

In 2017 heeft de NVWA de roostervoorziening Inspect (RV Inspect) in gebruik genomen. In de Tweede Voortgangsrapportage NVWA 2020 staat dat deze voorziening een belangrijke bijdrage gaat leveren aan de efficiencydoelstelling van de NVWA. Om inzicht te geven in de ontwikkeling van de efficiency wordt de "facturabiliteit" van de dierenartsen gebruikt. "Facturabiliteit" is de maat die aangeeft in hoeverre de NVWA de ureninzet van de medewerkers factureert bij de bedrijven, die keuringen aanvragen. Een hogere facturabiliteit betekent dat medewerkers van de NVWA efficiënter worden ingezet. Figuur 4 geeft de ontwikkeling van de facturabiliteit in de eerste zes maanden van 2018 weer ten opzichte van 2017.



Figuur 4: De facturabiliteit van dierenartsen (Keuren)

Inspect is het ICT-systeem dat de werkprocessen van de NVWA ondersteunt. Het biedt de mogelijkheid om risicogericht en kennisgedreven te werken en sturingsinformatie op te leveren, zoals de KPI's.

Met behulp van Inspect krijgt de NVWA meer informatie beschikbaar over het doelmatig en doelgericht werken. Steeds meer inspecteurs werken met Inspect. Sinds mei 2018 werken de Horeca en tabak inspecteurs met Inspect. Inmiddels werken ook andere medewerkers van de NVWA met Inspect.

In 2017 heeft de NVWA de roostervoorziening Inspect (RV Inspect) in gebruik genomen. In de Tweede Voortgangsrapportage NVWA 2020 staat dat deze voorziening een belangrijke bijdrage gaat leveren aan de efficiencydoelstelling van de NVWA. Om inzicht te geven in de ontwikkeling van de efficiency wordt de "facturabiliteit" van de dierenartsen gebruikt. "Facturabiliteit" is de maat die aangeeft in hoeverre de NVWA de ureninzet van de medewerkers factureert bij de bedrijven, die keuringen aanvragen. Een hogere facturabiliteit betekent dat medewerkers van de NVWA efficiënter worden ingezet. Figuur 4 geeft de ontwikkeling van de facturabiliteit in de eerste zes maanden van 2018 weer ten opzichte van 2017.

## 2.5 Inspecteren blijft mensenwerk

NVWA 2020 kent voor zowel de organisatie als voor de medewerkers een forse ontwikkelambitie. Daarom houdt de NVWA intensief en gestructureerd voeling met wat er leeft onder de medewerkers. Dat gebeurt door een periodieke sondering, die functioneert als "vinger aan de pols"/early warning. De inspecteur generaal en de directeuren gaan meerdere keren per jaar op

locatie het gesprek aan met medewerkers over wat er leeft . En de NVWA houdt voeling door informeel de Ondernemingsraad regelmatig bij te praten over de ontwikkelingen en signalen. Jaarlijks organiseren we een interactief evenement voor alle medewerkers met als doel de onderlinge verbinding te versterken: tussen medewerkers onderling, met het werk, met de organisatie als geheel én met het veranderproces NVWA 2020. 11 Januari 2018 vond de eerste succesvolle editie plaats: de meer dan 1.400 deelnemers waardeerden de dag met ruim een 8, bijna 80% voelde zich door de Parade meer verbonden met collega's, 70% voelde zich meer verbonden met de NVWA als geheel en een kleine 27% had meer verbinding kunnen maken met NVWA 2020. De inzet en betrokkenheid van de medewerkers van de NVWA zijn een voorwaarde om NVWA 2020 te realiseren. Mede daarom zijn sinds dit voorjaar voorbereidingen getroffen voor de inrichting van zogenoemde samenwerkplaatsen. In een samenwerkplaats werken medewerkers in een domein samen met hun collega's uit andere teams om tot een gedeeld beeld te komen van de veranderopgave en de praktische consequenties op hun werkzaamheden. Dit leidt ertoe dat medewerkers vroegtijdig weten welke verandering op hen afkomt en wat dat voor hun eigen werk betekent en wat ze nodig hebben om op de nieuwe manier te kunnen werken.

### 3. Voortgang per programma

De afgelopen maanden is naar de uitvoering en planning van NVWA 2020 gekeken. Daarbij is gebruik gemaakt van de leerpunten bij het maken en implementeren van de basisvoorziening ICT voor de domeinen Horeca en tabak en van de adviezen van diverse externe onderzoeken, zoals het BIT, Berenschot (Kamerstuk 33835 nr. 64) en EY. Op grond daarvan is niet alleen gestart met een herziene planning van het ICT-programma, maar van het gehele veranderprogramma, inclusief de wijze van sturing. Het resultaat ervan is aan de Tweede Kamer gepresenteerd in juni 2018 (Kamerstuk 33835 nr. 80). De doelen van NVWA 2020 blijven daarmee nog onverkort overeind. Door de complexiteit van de verandering is meer tijd nodig om de doelen te bereiken.

Het programmaplan Procesvernieuwing, Informatie en ICT is sinds het eerdere advies van het BIT verder doorontwikkeld. De besturing, aanpak en planning en de benodigde financiële middelen zijn sinds het voorjaar van 2018 grondig bijgesteld. Het BIT is gevraagd dit bijgestelde plan te beoordelen op haalbaarheid van het programma en of de doelen op een gecontroleerde wijze te realiseren zijn, te beoordelen of de programmadoelen tegen lagere kosten en/of sneller te realiseren zijn en/of andere opties te overwegen zijn binnen kader van tijd en geld. Vanaf de vierde Voortgangsrapportage NVWA 2020 zal er gerapporteerd worden over de voortgang van dit bijgestelde plan.

Deze derde rapportage beschrijft de realisatie van de planning zoals die gold voor de eerste helft van 2018. De rapportage gaat nog steeds over zes van de zeven programma's van NVWA 2020. Het programma "Mens als motor" is overgedragen naar de lijn (zie paragraaf 2.5). In de Eerste Voortgangsrapportage NVWA 2020 (Kamerstuk 22835, nr. 62 en in het herijkte Plan van aanpak NVWA 2020 (Kamerstuk 33 835, nr. 49) zijn de doelen van de afzonderlijke programma's weergegeven. Deze worden hier niet herhaald. Per programma wordt, net als in de twee voorgaande Voortgangsrapportages NVWA 2020, kort de doelstelling weergegeven en per onderwerp "wat was gepland?", "wat is gerealiseerd?", "wat waren de issues?" en "wat is de prognose?". Daarmee blijft de eerder ingerichte rapportagestructuur onveranderd.

#### 3.1 Programma 1: Kennisgedreven en risicogericht werken

Programma 1 "Kennisgedreven en risicogericht werken"	
Doelstelling	De NVWA heeft de kennis van bedrijven, sectoren en ketens die van een handhaver mag worden verwacht. De NVWA weet waar de risico's zitten en welke interventies het meest effectief zijn.
Indicator	1. Het beschikbaar komen van ketenanalyses 2. Het beschikbaar komen van "De Staten van...".
Voortgang integrale risicoanalyses	<i>Wat was gepland?</i> Het opleveren van twee ketenanalyses, voor 31 december 2018.  <i>Wat is gerealiseerd?</i> De ketenanalyses Pluimveevlees en Ei zijn later dan gepland afgerond. De ketenanalyse pluimveevlees is in maart gepubliceerd. In februari 2018 is de risicobeoordeling eierketen van Bureau Risicobeoordeling en Onderzoek (BuRo) aangeboden aan de IG NVWA en de ketenanalyse eierketen wordt in juli gepubliceerd. De NVWA heeft beide vooraf met ketenpartners besproken. De dialoog maakt inzichtelijk waar in de keten de mogelijkheden liggen om (potentiële) risico's te verminderen en leidt tot concrete acties om een betere risicobeheersing te bereiken.  <i>Wat is de prognose?</i>

	De NVWA werkt aan twee nieuwe ketens: bloembollen en diervoeder. De ketenanalyse sierteelt volgt op een later moment. Tijdens de analyse betreft de NVWA de relevante ketenpartijen. Dit om maximaal begrip en draagvlak te creëren voor eventuele acties die uit de ketenanalyses kunnen volgen. Naar verwachting worden deze dan in de loop van 2019 gepubliceerd.
Voortgang "Staten van..."	<p><i>Wat was gepland?</i> De oplevering van de Staat van voedselveiligheid in 2017.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> De NVWA heeft de Staat van voedselveiligheid begin juni gepubliceerd en vooraf (in juni 2018) besproken met ketenpartners, waaronder beleid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Buitenlandse partnerorganisaties worden geïnformeerd via een Engelse vertaling. Bovendien is in april het rapport fytosanitaire signaleringen 2017 uitgebracht.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> In 2018 verricht de NVWA het nodige voorbereidend werk om de Staat van plantgezondheid in 2019 uit te brengen.</p>
Voortgang data governance en datamanagement	<p><i>Wat was gepland?</i> Een afgerond plan van aanpak voor data governance en datamanagement (onderdelen van het versterken van de informatiepositie).</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Het projectplan informatiegestuurd werken (IGW) is in maart vastgesteld. In april 2018 is het Data Science Laboratorium (DSL) van start gegaan. Hierdoor kan de NVWA beter en sneller, binnen een kleinschalige en beveiligde werkomgeving, nieuwe informatie ten behoeve van de programmering van het toezicht ontwikkelen.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> In 2018 zet het programma de noodzakelijke stappen om de informatiepositie te verbeteren. Voor de reguliere rapportages ten behoeve van de EU, zoals het Multi Annual National Control Program (MANCP) en de levering van data ten behoeve van de European Food Safety Authority (EFSA), voor de ketenanalyses en "de Staten van ..." worden grote hoeveelheden digitale gegevens geordend. Daarmee organiseert de NVWA de datahuishouding.</p>

### 3.2 Programma 2: Procesvernieuwing, informatie en ICT

Programma 2 "Procesvernieuwing, Informatie en ICT" (PI&I)	
Doelstelling	Processen en informatievoorziening en nieuwe ICT zijn op orde.
Indicator	Voortgang stapsgewijze implementatie
Voortgang nieuwe processen	<p><i>Wat was gepland?</i> In het eerste kwartaal van 2018 wordt verder gewerkt aan de invoering van de basisinformatievoorziening Inspect voor de inspecties Horeca waarbij overtredingen worden geconstateerd.</p> <p>In de eerste helft van 2018 wordt de informatievoorziening Inspect doorontwikkeld voor Bezwaar en beroep en voor de domeinen Natuur en</p>

	<p>Industriële productie, waarna kan worden gestart met de implementatie. In het eerste halfjaar wordt het roosterproces verder geoptimaliseerd en zal de capaciteitsplanning worden ingericht voor de directie Keuren.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Eind februari heeft de NVWA de in november 2017 gestarte pilot van Tabak en Horeca inspecties, waarbij wél een overtreding wordt geconstateerd, afgerond. In maart en april 2018 is de basisinformatievoorziening Inspect bij alle teams van de domeinen Tabak en Horeca ingericht en ingevoerd voor alle reguliere horeca-inspecties, inclusief de benodigde monsterneming, de bijbehorende afdoeningen en het proces voor het instellen van verscherpt toezicht. Verder heeft de NVWA een mobiele Inspect app ontwikkeld. De implementatie van de domeinen Tabak en Horeca is nagenoeg afgerond. Als laatste zijn de meldingen voor HAP in juli 2018 nog in Inspect ingevoerd. Naast het geprogrammeerde handhavingsproces heeft de NVWA ook het meldingenproces op het domein Horeca ingevoerd en is de ondersteuning van inspecteurs in het veld verder verbeterd door de uitrol van phablets en de mobiele app voor alle inspecteurs binnen Tabak en Horeca. De mobiele app is net als geheel Inspect generiek ontwikkeld, zodat deze ook toepasbaar is voor andere domeinen.</p> <p>Voor het domein Natuur heeft de NVWA de basisinformatievoorziening Inspect ingericht en is in de maand juni gestart met een eerste pilot. In het tweede kwartaal van 2018 is een aantal werkprocessen voor de pilot Natuur ingeregeld in Inspect voor werkzaamheden die met de eerder gebouwde functionaliteit al voldoende ondersteund worden. Voor het proces Bezwaar is de basisinformatievoorziening Inspect ingericht.</p> <p>In de eerste helft van 2018 heeft verder ook een analyse plaatsgevonden op de toepasbaarheid van capaciteitsplanning met Inspect voor de directie Keuren. Voor Inspect-roostervoorziening is de ingebruikname van planningsoptimalisatiesoftware voorbereid. Met deze software wijst de NVWA taken aan medewerkers grotendeels geautomatiseerd toe en kunnen reistijd, serviceniveaus en de inzet van eigen medewerkers geoptimaliseerd worden. De Inspect-roostervoorziening ondersteunt het proces om medewerkers efficiënter in te zetten en signaleert overtredingen van de Arbeidstijdenwet. Het is dusdanig opgebouwd dat het werk binnen de afgesproken servicekaders wordt ingepland.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> Verwacht wordt dat in het komende halfjaar het domein Natuur volledig geïmplementeerd wordt. Hetzelfde geldt voor het proces Bezwaar. Daarnaast start de NVWA met de processen Geprogrammeerde handhaving (inclusief monsterneming) en Meldingen en met de voorbereiding en/of inrichting van de domeinen Industriële productie, Bijzondere eet- en drinkwaren, Diervoeders, Dierlijke bijproducten, Gewasbescherming en Fytosanitair. Hetzelfde geldt voor de processen Keuren en Verleningen.</p> <p>Daarnaast zal de NVWA voor het roosteren de ingebruikname van de software afronden en de uitrol van roostervoorzieningen naar andere afdelingen (buiten Keuren) laten plaatsvinden, zoals Vervoersdienst en Fyto. Tot slot start de NVWA met de implementatie van capaciteitsplanning voor de directie Keuren.</p>
Voortgang opleiding	<p><i>Wat was gepland?</i> Medewerkers worden opgeleid en begeleid door ondersteuningsteams. Het opleiden van deze medewerkers heeft geleid tot leerpunten die worden</p>

medewerkers	<p>toegepast bij de vervolgoopleidingen. In de eerste helft van 2018 zijn alle overige medewerkers van het domein Horeca opgeleid.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> In de eerste helft van dit jaar zijn alle medewerkers van het domein Horeca opgeleid en zij hebben toegang tot Inspect. Hetzelfde geldt voor alle betrokken medewerkers in andere afdelingen van de organisatie (Klantcontactcentrum en Team Bestuurlijke maatregelen). Medewerkers van Regie &amp; expertise waren reeds eerder opgeleid en medewerkers van de afdeling Laboratorium voeder- en voedselveiligheid &amp; productveiligheid geldt dat zij niet speciaal opgeleid hoeven te worden om te kunnen werken met Inspect.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> Met de afronding van de implementatie op de domeinen Horeca en Tabak evalueert de NVWA de implementatieaanpak. Leerpunten worden meegenomen in nieuwe opleidingstrajecten. In de 2<sup>e</sup> helft van 2018 leidt de NVWA de medewerkers van het domein Natuur en de medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van het proces Bezwaar op in het gebruik van Inspect.</p>
Voortgang inrichting en overdracht naar de lijn	<p><i>Wat was gepland?</i> Het inrichten en fasegewijs overdragen van het beheer van nieuwe werkprocessen en de bijbehorende basisinformatievoorziening Inspect.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> In de eerste helft van 2018 is het beheerplan voor de operationele processen verder vormgegeven. Daarna worden deze processen gefaseerd overgedragen naar de staande organisatie. De operationele beheerprocessen zijn beschreven en worden toegepast door de interne beheerteams van het programma. Op de beheerprocessen is een informatiebeveiligingassessment uitgevoerd.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> De lijnorganisatie is het project Realisatie informatieketen gestart. Dat project heeft als doelstelling de governance van de informatievoorziening opnieuw in te richten en geborgd neer te leggen bij de lijnorganisatie van de NVWA. Hieronder valt ook het gereedmaken van de beheerorganisatie.</p>
Voortgang uitfasering oude ICT applicaties	<p><i>Wat was gepland?</i> Het beschrijven en opstellen van een proces en draaiboek voor het beheerst en met zo min mogelijk risico's uitfaseren van applicaties.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Het proces van uitfaseren is in concept beschreven en er is een draaiboek opgesteld voor de uitvoering, net als een lijst met applicaties en een conceptplanning voor het uitfaseren.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> De planning van het daadwerkelijk uitfaseren van applicaties van de NVWA volgt de bouwplanning van het programma PI&amp;I en de daadwerkelijke implementatie in de organisatie. Vanuit het reeds beschreven uitfaseringsproces komt er per uit te faseren applicatie een draaiboek met stappen en risicomatregelen.</p> <p>De prognose van de eerst uit te faseren applicaties is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herinspectietool (vervangen door Inspect. verwachte start en afronding in het derde kwartaal van 2018)</li> <li>• Rostar Cas (vervangen door Quintiq). Verwachte start in het derde kwartaal van 2018 (af te ronden in het vierde kwartaal van 2018)</li> <li>• Plato (vervangen door Quintiq). Verwachte start in het vierde kwartaal van</li> </ul>

	<p>2018 (af te ronden in het eerste kwartaal van 2019).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het proces van risicoloos en beheerst uitfaseren wordt getest (en waar nodig herzien) tijdens de uitfasering van Rostar Cas.</li> </ul>
Risico's	<p>In deze periode hebben zich enkele risico's voorgedaan die later zijn opgelost. Het ging om:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastructurele (performance) problemen DICTU Er is een eerste inventarisatie gemaakt van problemen ondervonden in Inspect in relatie tot de infrastructurele componenten, zoals geleverd door DICTU. Genoemd probleem is opgelost in overleg met DICTU, de infrastructurele situatie blijft een punt van aandacht. Nu zijn de problemen op operationeel niveau opgelost. Op strategisch niveau blijft het risico bestaan (zie hoofdstuk 5).</li> <li>2. Capaciteit IV-keten Wegens het ontbreken van capaciteit vanuit de bestaande organisatie is er tijdelijk extra capaciteit ingehuurd om voldoende capaciteit te garanderen voor de keten informatievoorziening (IV-keten).</li> </ol>

### 3.3 Programma 3: Effectief instrumentarium

Programma 3 "Effectief instrumentarium"	
Doelstelling	De NVWA heeft een effectief instrumentarium dat naleving stimuleert, werkt samen waar het kan en treedt krachtig op waar dat nodig is.
Indicator	Opleveren en vullen van de instrumentenkoffer (met kaders voor nieuwe instrumenten).
Voortgang ontwikkeling innovatieve instrumenten	<p><i>Wat was gepland?</i> De overdracht naar de lijnorganisatie van alle ontwikkelde instrumenten door het programma met uitzondering van Openbaarmaking.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> De ontwikkelde instrumenten hebben een plek gekregen in de nieuwe organisatie en worden daar onderdeel van het handavingsinstrumentarium. In de afgelopen periode heeft de NVWA de inspectieresultaten van horecabedrijven uit Rotterdam <sup>[1]</sup> openbaar gemaakt.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> - openbaarmaking horecabedrijven Amsterdam - voorbereidingen voor openbaarmaking op basis van de gewijzigde Gezondheidswet (i.p.v. Wet openbaarheid van bestuur) in 2019.</p>

### 3.4 Programma 5: Structureren en ordenen organisatie

Programma 5 "Structureren en ordenen organisatie"	
Doelstelling	De NVWA wordt procesgericht bestuurd. Afspraken zijn gemaakt over samenwerking en uitvoering.

<sup>[1]</sup> De inspectieresultaten worden regelmatig geactualiseerd op: <https://www.inspectieresultaten.nvwa.nl/veilig-eten-en-drinken>



Indicator	(Voorgenomen) Organisatiebesluit (OB). Bemensing nieuwe organisatie. Scheiden van keuring en toezicht gerealiseerd. Besluitvorming arbeidsvoorwaarden.
Voortgang organisatiebesluit	<p><i>Wat was gepland?</i> Het OB2017 geeft aan dat de wijzigingen in organisatie en personele bezetting die voortvloeien uit het financieel meerjarenkader 2016 en NVWA 2020 worden vastgelegd in addenda op het Organisatiebesluit (OB).</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Besluitvorming is over aanpassingen op het Organisatiebesluit (OB) is nog niet afgerond.</p> <p><i>Wat waren de issues?</i> De besluitvorming over de extra middelen toegekend uit de Rijksbegroting 2018 en het Regeerakkoord Rutte III is in de betreffende periode nog niet afgerond. Daarmee is ook de formatieve doorwerking daarvan nog niet voldoende bekend. Het is daarom nog niet mogelijk een addendum op het Organisatiebesluit (OB) vast te leggen.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> In de tweede helft van 2018 wordt een besluit over extra middelen verwacht en wordt ook duidelijk in hoeverre en op welke termijn dat moet leiden tot een addendum op het OB.</p>
Voortgang overeenkomst arbeidsvoorwaarden (reistijd-werktijd)	<p><i>Wat was gepland?</i> De NVWA zal in het voorjaar van 2018 een concreet voorstel voor nieuw beleid voorleggen aan de bonden.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Een voorstel tot aanpassen arbeidsvoorwaarden is 10 april voorgelegd aan bonden en ondernemingsraad. Met hen dient overeenstemming bereikt te worden. Op 22 mei vond een eerste overleg plaats over het voorstel. Dit betrof vooral het toelichten van het voorstel en het beantwoorden van vragen. Vervolgafpraak kon niet gemaakt worden vanwege opschorting door bonden van al het (decentrale) overleg i.v.m. problematiek CAO-Rijk.</p> <p><i>Wat waren de issues?</i> Dit is een complex vraagstuk met arbeidsvoorwaardelijke aspecten. De uitkomst is mede afhankelijk van het overleg met de vakbonden. Dat geldt ook voor de omvang van de te realiseren besparingen.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> Nu de discussie CAO-Rijk is afgerond start een vervolgoverleg in september/oktober Het streven is erop gericht een nieuw beleid per 1 januari 2019 in te voeren, maar het is mede afhankelijk van de uitkomst van het overleg met de bonden. Dit geldt ook voor de omvang van de door het nieuwe beleid te realiseren besparing. Daarbij dient rekening gehouden te worden met een met de bonden af te spreken overgangsperiode.</p>
Risico	Dit betekent dat er mee rekening gehouden moet worden dat de te behalen besparing door aanpassing van de arbeidsvoorwaarden mogelijk lager zal zijn dan de ingeboekte 8 miljoen euro en vanwege het overgangsbeleid niet volledig per 1-1-2019 gerealiseerd kan worden.

### 3.5 Programma 6: Dienstverlening en servicegerichtheid

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structureel overleg met het bedrijfsleven.</li> <li>• Voortgang in de dienstverleningsagenda.</li> </ul>
Voortgang extern overleg	<p><i>Wat was gepland?</i> Het op tactisch en soms operationeel niveau inrichten van overlegstructuren tussen NVWA, brancheorganisaties en niet -gouvernementele organisaties (NGO's).</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> De NVWA heeft de overlegstructuren met brancheorganisaties en NGO's in oktober 2017 vastgesteld. De NVWA heeft de betrokken organisaties in november geïnformeerd. In het eerste halfjaar van 2018 zijn de meeste overleggen gestart.</p> <p><i>Wat waren de issues?</i> De externe partijen zijn ingegaan op de uitnodiging om deel te nemen aan de overleggen. Ze zijn positief over het initiatief. Er is duidelijke behoefte om operationele knelpunten te bespreken.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> De programmaopdracht is afgerond. Het programma levert ondersteuning om de overleggen te implementeren en te operationaliseren in de lijnorganisatie. De NVWA zorgt voor opvolging van het overleg met branches en NGO's.</p>
Voortgang 0-meting klanttevredenheid & aanpak innovaties	<p><i>Wat was gepland?</i> 0-meting klanttevredenheid onder een aantal klantgroepen van de NVWA uitzetten.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een continue meting van klanttevredenheid op de antwoorden die de NVWA via de e-mail verstuurt. Daarnaast is een onderzoek onder de klantgroep Slachterijen afgerond. De resultaten zijn vermeld in hoofdstuk 2. De klantgroep Import wordt op dit moment bevraagd.</p> <p><i>Wat waren de issues?</i> Het is van belang om een vragenlijst te hebben waarmee de NVWA niet alleen resultaten ook in de toekomst kan vergelijken, maar ook de juiste feedback naar boven kan halen. Daarom heeft de NVWA een basisvragenlijst opgesteld die bij iedere klantgroep als uitgangspunt wordt genomen.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> Voor verschillende andere klantgroepen van de NVWA een 0-meting op klanttevredenheid uitvoeren. Daarnaast het toevoegen van het meten van meerdere kanalen naast e-mail. Doel is om metingen onder verschillende klantgroepen te borgen binnen de NVWA.</p>

### 3.6 Programma 7: Realisatie

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 meetbare kwaliteit processen	<p><i>Wat was gepland?</i> Na het uitvoeren van de 0-meting, zullen na implementatie van de nieuwe processen nog een 1 en 2-meting worden uitgevoerd om te toetsen in hoeverre de organisatie zich verbetert. De 1- en 2-metingen worden dusdanig gepland dat de verbetering van het werk toetsbaar is. Op basis van deze aanpak worden voor alle inspectieafdelingen 0-metingen uitgevoerd en wordt na implementatie continu op behoud en verbetering van het proces gestuurd.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een methode voor het uitvoeren van nulmetingen ontwikkeld die in 2017 is overgedragen aan de organisatie. Op basis van deze methode zijn in de 1e helft van 2018 0-metingen voorbereid en gestart voor de inspectieafdelingen die (gaan) werken aan procesvernieuwing middels bijpassende ondersteuning door Inspect.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> In de tweede helft van 2018 wordt verder gewerkt aan het uitvoeren van 0-metingen voor de domeinen Industriële productie, Bijzondere eet- en drinkwaren, Diervoeder en Dierlijke bijproducten.</p>
Voortgang ondersteuning inbedding vernieuwing	<p><i>Wat was gepland?</i> In 2018 heeft de NVWA verder gewerkt aan de ontsluiting van informatie van indicatoren en het ondersteunen van de organisatie in de verandering.</p> <p><i>Wat is gerealiseerd?</i> In 2017 is een sturingsmechanisme (PDCA) ontwikkeld en vastgesteld, inclusief een ontwerp voor bijbehorende indicatoren. In de eerste helft van 2018 is in het programma PI&amp;I verder gewerkt aan de bijbehorende (management)dashboards.</p> <p><i>Wat is de prognose?</i> In de tweede helft van 2018 worden de dashboards, bedoeld voor de teamleiders en de medewerkers, ontwikkeld voor de domeinen die werken met Inspect.</p>

## 4. Financiën en efficiency

De NVWA rapporteert over de financiële wijzigingen in de reguliere begrotingscyclus. De halfjaarlijkse voortgangsrapportages NVWA 2020 geven aanvullend daarop specifiek de realisatie van efficiencybesparingen en de investering van productieve uren in de vernieuwing<sup>5</sup> weer.

### 4.1. Efficiencybesparing

De efficiencybesparingen als gevolg van uitvoering van het programma NVWA 2020 beoogden een structureel effect oplopend tot van 11,2 miljoen euro in 2020. Deze besparingen zijn ingeboekt in het meerjarig financieel kader en daarmee taakstellend (Kamerstuk 33835 nr. 33). In de Tweede Voortgangsrapportage NVWA 2020 heeft de NVWA gerapporteerd over de structureel bereikte efficiency van 400.000 euro bereikt in 2017. De NVWA verwacht dat de facturabiliteit (zie ook paragraaf 2.4) door een efficiëntere reistijd in 2018 licht zal stijgen. Daarmee ontstaat een verdere verbetering van de efficiency als gevolg van NVWA 2020, waarvan de taakstelling in 2018 1,6 miljoen bedraagt. Over de exacte omvang kan nog geen uitspraak worden gedaan.

Naast de genoemde verbetering van de reistijd gaat de implementatie van nieuwe processen in Inspect daar naar verwachting aan bijdragen. Voorafgaand aan de invoering van een nieuw domein in Inspect meet de NVWA de doorlooptijden van de verschillende processtappen (0-meting). Nadat het domein in Inspect is ingevoerd voert de NVWA vervolgmetingen uit. Het verschil tussen de 0-meting en de vervolgmetingen maakt inzichtelijk in welke mate de NVWA efficiency bereikt met behulp van ICT en de nieuwe processen. Risicogericht werken betekent evenwel dat de NVWA meer afwijkingen constateert die optreden vergen. Het is de ervaring dat afwijkingen meer tijd voor afhandeling kosten.

### 4.2. Investering 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, zoals het invoeren van wet- en regelgeving in Inspect en trainingen om met de vernieuwingen te leren werken. Deze tijd kan de NVWA dus niet voor toezichtwerkzaamheden gebruiken. De NVWA heeft hierover afspraken gemaakt met de departementen om de risico's voor het teruglopen van de handavingsdruk- en daarmee de naleving- zo laag mogelijk te houden.

Voor 2018 is in het jaarplan afgesproken om maximaal 81.200 uren beschikbaar te stellen. De realisatie tot en met 30 juni 2018 is 13.653. In de brief aan de Tweede Kamer van 7 juni 2018 is aangegeven dat er meer tijd nodig is voor de vernieuwing. Dat betekent dat de eerder toegekende middelen later in de tijd nodig zijn en in de betreffende periode beperkt zijn aangesproken. Het grootste deel van deze inzet heeft betrekking op programma PI&I. De niet voor de vernieuwing ingezette uren zijn ingezet voor reguliere werkzaamheden.

#### *Prognose*

Het moderniseren van werkprocessen en ICT, het ontwikkelen van nieuwe informatieproducten en het toepassen van nieuwe instrumenten vraagt meer tijd. De uitloop van NVWA 2020 betekent dat de interne programmaorganisatie en de ICT-ontwikkeling langer doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee. De totale kosten van de ICT binnen de vernieuwing NVWA 2020 bedragen € 95 miljoen over de periode 2014 t/m 2021. De bestaande financiële kaders van de NVWA dekken deze kosten. De NVWA stelt het programma Werkprocessen en ICT-ondersteuning bij op basis van de ervaringen met Horeca en Tabak, de aanbevelingen van de eerdere BIT-toetsen en het rapport Berenschot. De NVWA verwacht dit eind september 2018 af te ronden. De minister van LNV heeft

---

<sup>5</sup> Conform het verzoek van vaste commissie voor Economische Zaken van 25 januari 2017

het BIT om de aangepaste aanpak van de ICT-vernieuwing en de daarmee gepaard gaande kosten te beoordelen.

## 5. Risico's en issues

De risico's en issues voor NVWA 2020, zoals beschreven in het plan NVWA 2020 (Kamerstuk 33835 nr. 49), zijn nog steeds actueel. In deze periode is duidelijk geworden dat als gevolg daarvan er vertraging van de planning in de uitvoering is opgetreden. De NVWA heeft de planning van het veranderproces (Kamerbrief 33835 nr. 80) aangepast en hogere kosten begroot. De risico's die in dit hoofdstuk staan zijn een uitwerking van de eerder genoemde strategische risico's (Kamerstuk 33835 nr. 49):

1. vertraging ten opzichte van de planning in het uitvoeren van de transformatie;
2. druk op het financieel kader;
3. ongewenste wisselwerking tussen regulier werk en door te voeren verandering;
4. programma levert niet de gewenste outcome;
5. externe ontwikkelingen beïnvloeden uitkomst transformatie.

De uitwerkingen van deze risico's zijn aangevuld met actuele risico's, die het aangegeven tijdspad kunnen beïnvloeden en worden hieronder weergegeven.

### 5.1. Balans vernieuwing en regulier werk in een krimpende organisatie

Bij de voortdurende afweging tussen het inzetten van capaciteit voor regulier werk, afhandeling van meldingen en incidenten en de door te voeren verandering bestaat continu het risico dat verandering onvoldoende aandacht krijgt. Voor het realiseren van de vernieuwing is intensieve betrokkenheid van medewerkers van de NVWA noodzakelijk. Het is derhalve van belang dat de NVWA een nieuwe balans weet te vinden tussen deze verschillende prioriteiten in de context van een krimpende organisatie. Eerder heeft de NVWA in samenspraak met beide beleidsdepartementen ervoor gekozen om ruimte in het werkpakket te maken voor de verandering. Er zijn meerjarige afspraken gemaakt waar het toezicht tijdelijk kan worden verminderd als de vernieuwing aan de orde is. In het reguliere werk van de NVWA blijft hoge druk mede doordat meldingen en incidenten veel aandacht vragen. Indien als gevolg hiervan de vernieuwing in het gedrang komt, zal de NVWA de ruimte zoeken in minder regulier toezicht en de te maken keuzes transparant maken en delen met de opdrachtgevers. Een goede balans tussen vernieuwing en de reguliere taken van NVWA blijft nodig om stapsgewijs verder te vernieuwen en voortgang te boeken, juist ook in de context van een krimpende organisatie.

### 5.2. ICT vernieuwing

Om het risicogericht en kennisgedreven werken te ondersteunen en het werk efficiënt uit te voeren moeten werkprocessen en ICT op orde zijn. Op basis van de ervaringen van de eerste inspecteurs die werken met Inspect en de aanbevelingen van externe partijen, waaronder EY, Berenschot, de Software Improvement Group (SIG) en het BIT, is gestart met het opstellen van een bijgesteld programmaplan voor de komende jaren. Dit plan zal een aantal fundamentele wijzigingen kennen als het gaat om aanpak en besturing en de beheersing van het resterende risico op uitlopen in tijd en kosten. Het BIT zal worden gevraagd om dit plan hierop te beoordelen.

Om het nieuwe ICT-systeem toe te kunnen passen in de nieuwe werkwijzen van de NVWA is een goede digitale infrastructuur noodzakelijk. Met de verdere uitwerking van Inspect en toepassing in de NVWA neemt de hoeveelheid digitaal verkeer sterk toe. De NVWA moet de verbindingen en de onderliggende systemen daarop aanpassen om de eerder aangegeven efficiency ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Samen met de ICT-leverancier DICTU werkt de NVWA aan nieuwe afspraken over het niveau van de dienstverlening en het oplossen van tekortkomingen.

Het platform Blueriq dat de NVWA gebruikt om de nieuw ingerichte processen te digitaliseren neemt in populariteit toe. Dat betekent dat de druk op de ICT-arbeidsmarkt om voldoende

deskundigheid op dit terrein in te kunnen huren toeneemt. Om te voorkomen dat externe inhuur wegtrekt of duurder wordt, maakt de NVWA samen met de ICT-leverancier DICTU afspraken over inhuurcontracten en legt deze zoveel mogelijk met de leveranciers vast.

De toenemende populariteit van het platform Blueriq leidt bij de doorontwikkeling tot concurrentie met andere gebruikers. Samen met DICTU gaat de NVWA bij Blueriq de ontwikkelrichtingen aangeven die voor de NVWA van belang zijn.

Naast Blueriq zijn er andere leveranciers van systemen, waaronder het planningsysteem. Ook met deze leveranciers zal de NVWA afspraken maken om risico's in tijdige levering en continuïteit te verzekeren. De NVWA heeft voor de werkprocessen ook informatie uit andere diensten nodig, zoals P-Direkt. Ook met hen zullen afspraken gemaakt worden om risico's te reduceren.

### **5.3. Tijdig opgeleide en gemotiveerde medewerkers**

Nieuwe systemen, nieuwe instrumenten en nieuwe werkprocessen vergen andere vaardigheden en kennis van de eigen NVWA-medewerkers. De NVWA moet medewerkers tijdig opleiden om in het dagelijkse werk volgens de nieuwe werkprocessen en met de systemen te kunnen werken. Ook heeft zij voldoende en deskundige mensen nodig die de werkprocessen en systemen beschikbaar en actueel kunnen houden voor de uitvoering van het dagelijkse werk. De NVWA heeft een intensief trainings- en ontwikkelingstraject in gang gezet om medewerkers op te leiden opdat zij dagelijks met de werkprocessen en systemen kunnen gaan werken.

Om voldoende deskundigen beschikbaar te hebben om de systemen dagelijks in de lucht te houden worden eigen NVWA medewerkers opgeleid of worden nieuwe mensen aangetrokken. Wat dit laatste betreft kan de krapte op de arbeidsmarkt een risico vormen. Met de inzet van strategische personeelsplanning kan dit risico worden beperkt door medewerkers op te leiden dan wel te ontwikkelen of op de markt te werven.

### **5.4. Arbeidsvoorwaarden**

Het streven is erop gericht een nieuw arbeidsvoorwaardenbeleid (reistijd-werktijd) per 1 januari 2019 in te voeren, maar dit is afhankelijk van de uitkomst van het overleg met de bonden. Dit geldt ook voor de omvang van de te realiseren besparing. Er moet rekening gehouden worden met een geringer te behalen besparing dan de in de financiële meerjarenbegroting ingeboekte 8 miljoen euro.

## 6. Prognose

De brief aan de Tweede Kamer van 7 juni 2018 geeft aan dat 'meer tijd' de NVWA de ruimte biedt om beheerst en stapsgewijs verder te vernieuwen en voortgang te boeken. Bij de brief is een aanpassing van de planning van NVWA 2020 gegeven.

Voor wat betreft de geplande resultaten in de tweede helft van 2018 verwacht de NVWA geen afwijkingen, zie de prognoses per programma.

Eind juni 2018 is het rapport van de Commissie Sorgdrager aangeboden aan de Tweede Kamer. De opvolging van de aanbevelingen voor het verbeteren van werkprocessen binnen de NVWA is onderdeel van het verbeterprogramma NVWA 2020. In de halfjaarlijkse voortgangsrapportages NVWA 2020 wordt over de voortgang van deze aanbevelingen gerapporteerd.

Op basis van een eind september op te leveren aangepaste aanpak van de ICT-vernieuwing, heeft de minister van LNV het BIT gevraagd om de aangepaste aanpak van de ICT-vernieuwing en de daarbij behorende kosten te beoordelen.



## Bijlage: Voorbeelden van enkele prestatie indicatoren (KPI's)

### Klanttevredenheid

Klanttevredenheid is een van de indicatoren benoemd in het KPI-model. De komende periode voert de NVWA voor meerdere doelgroepen klanttevredenheidsmetingen uit om daarmee de kwaliteit van de dienstverlening van de NVWA weer te geven. Ook hiervan is een voorbeeld opgenomen.

Een voorbeeld van een meting klanttevredenheid heeft de NVWA uitgevoerd in het voorjaar van 2018 onder alle slachterijen. De NVWA heeft specifiek gevraagd naar kwaliteit, communicatie en adequaatheid. De respons was 33%. Figuur 5 laat zien dat de kleine slachterijen meer tevreden zijn over de dienstverlening door de NVWA dan de middelgrote en grote slachterijen. Voor de laatste categorie geldt dat daar tijdens bedrijfstijden permanent toezicht wordt gehouden. De NVWA gaat daar de komende periode meer aandacht aan besteden. De ondervraagde slachterijen hebben een top 5 van verbeterpunten genoemd. De NVWA heeft daarop een aantal vervolgstappen geformuleerd en de vervolgstappen 1, 2 en 4 al in gang gezet (zie ook figuur 5).



Figuur 5: Infographics klanttevredenheid van slachterijen.

### Afhandeling meldingen en vragen

Het aantal meldingen bij de NVWA gedurende het eerste halfjaar van 2018 bedroeg 7.702. De afhandeling kan op verschillende manieren plaatsvinden. Dit varieert van niet direct in behandeling

nemen (de zogenoemde 'tip') tot een volledige inspectie inclusief laboratoriumonderzoek. De afhandeling is afhankelijk van de prioriteit die de melding krijgt. Van de 7.702 meldingen heeft de NVWA er 5.503, ofwel 71%, binnen de termijn van 6 weken<sup>6</sup> afgehandeld. Naast meldingen stellen burgers en bedrijven ook veel vragen. In het eerste halfjaar 2018 heeft de NVWA 13.018 vragen geregistreerd.

Het Klantcontactcentrum (KCC) van de NVWA heeft tot taak de signalen die te duiden zijn als vraag, melding of klacht over de NVWA te registreren en door te zetten voor behandeling. Meldingen worden doorgezet naar een multidisciplinair team. In dit in januari 2018 gestarte team zitten medewerkers, die gezamenlijk kennis hebben van alle 23 domeinen waarop de NVWA toeziet. Zij zijn verantwoordelijk voor een integrale beoordeling van de meldingen en voor het consistent en consequent afhandelen van de meldingen.

#### *Klachten over de NVWA*

In het eerste halfjaar van 2018 zijn er 78 klachten over de NVWA ingediend. Daarvan heeft de NVWA er 56 afgehandeld en zijn 22 nog in behandeling. Klachten over de NVWA moeten binnen zes weken afgehandeld worden. De gemiddelde afhandeltijd over het eerste halfjaar was 32,5 dagen. Het lukt niet om elke klacht binnen zes weken af te handelen. Om dat te verbeteren heeft de NVWA organisatorische maatregelen getroffen, waaronder het aanstellen van een klachtencoördinator, het verbeteren van het werkproces en meer aandacht hiervoor van het hogere management. Door de aandacht voor de klachtafhandeling neemt het aantal openstaande klachten af en is er meer oog voor het leren van klachten.

#### *Doorlooptijd bezwaar en beroep*

Het afhandelen van bezwaar en beroep is een nieuwe taak die de NVWA in het najaar van 2017 heeft overgedragen gekregen. Het inregelen van deze taak en het op kwaliteitsniveau brengen kost tijd. Het aantal zaken dat bij de overdracht is meegekomen was meer dan voorzien en dat heeft zijn weerslag op de doorlooptijden. Inmiddels is de capaciteit voor het behandelen op niveau gebracht. De NVWA heeft in de eerste helft van 2018 22% van de bezwaar- en beroepszaken binnen de wettelijke termijn afgehandeld en heeft de ambitie om dat binnen twee jaar naar 70% te brengen.

---

<sup>6</sup> <https://mijn.overheid.nl/contact/klachtafhandeling>