

# Tweede voortgangsrapportage 'herijkt plan van aanpak NVWA 2020'

## Voorwoord

In de tweede helft van 2017 is de vernieuwing van de NVWA in een volgende fase gekomen. NVWA 2020 gaat over van "ontwerpen en maken van nieuwe werkwijzen" naar "er mee gaan werken in de praktijk". Zo is de organisatie- en de managementstructuur veranderd per 1 juli 2017 en zijn de eerste medewerkers gaan werken met de nieuwe ICT. Tegelijkertijd gaat het toezichtswerk door en vragen incidenten als Fipronil, mestfraude, vogelgriep en de meerlingenproblematiek veel inzet van de NVWA.

### *Ambitieuze opgave, reguliere werk gaat door*

De vernieuwing van NVWA 2020 is vanaf de start zeer ambitieus. Zeker in de context van de grote dynamiek in het werkveld van de NVWA. De richting van de vernieuwing staat buiten kijf; in deze Tweede Voortgangsrapportage zijn concrete eerste resultaten beschreven. Bijvoorbeeld het hygiënischer werken in de roodvleesketen en het terugdringen van roken in de horeca. Daar is veel werk voor verzet. Tegelijkertijd stel ik vast dat er nog veel te doen is om de volledige ambitie van NVWA 2020 te realiseren. Zo vraagt het gaan werken in de praktijk met de nieuwe ICT meer dan een systeem bouwen. Per domein moet bijvoorbeeld de wet- en regelgeving specifiek voor allerlei situaties ingevoerd worden om te zorgen dat de inspecteurs goed bij hun werk ondersteund worden. En de medewerkers moeten goed getraind aan de slag gaan. Ook het opstellen van een integrale risicoanalyse en het vertalen ervan in concrete handhavingprogramma's vergt veel inzet van diverse disciplines binnen de NVWA. Risicogestuurd toezicht zal bovendien leiden tot een groter beslag op juridische capaciteit van de NVWA. In al deze dingen gaat steeds tijd van medewerkers zitten, terwijl het reguliere werk, inclusief incidenten ook om inzet blijft vragen.

### *Stevige sturing*

De afgelopen maanden heb ik besloten de sturing van het programma NVWA 2020 aan te passen. In de nieuwe fase is het cruciaal dat er een nauwe aansluiting is tussen het programma en de lijnorganisatie die daadwerkelijk met de vernieuwingen moet gaan werken. De directieraad onder voorzitterschap van de IG is verantwoordelijk voor de besturing van de NVWA, zowel voor het reguliere werk als het vernieuwingsprogramma. Ten aanzien van de vernieuwing wordt zij hierin ondersteund door de programmadirecteur NVWA 2020, die rechtstreeks rapporteert aan de IG. De confrontatie van inzet voor regulier werk en voor vernieuwing en de hierin te maken afweging vindt plaats in de directieraad en ligt daarmee op het juiste niveau. Bovendien is gekozen voor een intensievere betrokkenheid van en communicatie met de medewerkers. Ook dit is essentieel om de vernieuwing in de praktijk uit te voeren. Met deze aangepaste manier van sturen borg ik dat de NVWA effectief met de nieuwe werkwijzen aan de slag gaat.

### *Koersvast en realistisch*

Kijkend naar de ambitie van NVWA 2020 en de absorptiecapaciteit van de organisatie, in de context van maatschappelijke dynamiek die onverminderd veel inzet van de NVWA vraagt, is de richting van de vernieuwing goed, maar acht ik het tijdpad te ambitieus. Naar aanleiding van het advies van Berenschot heb ik aangegeven te werken aan een passende planning van de ontwikkeling en toepassing van de nieuwe ICT. Ik zal daarbij ook breder kijken naar de planning van de andere onderdelen van het vernieuwingsprogramma.

*Hoe verder?*

Mij staat een NVWA voor ogen die als stevige toezichthouder risicogestuurd haar mensen en middelen inzet, dienstverlenend is, gericht is op het brede publieke belang en haar werk doet in verbinding met consument, bedrijf en maatschappij. Ik zal bij het opnieuw kijken naar de planning onder andere meewegen waar de grootste maatschappelijke risico's liggen en welke vernieuwingen de grootste winst opleveren voor de effectiviteit en efficiency van de NVWA. Daarbij zal ik aangeven welke vernieuwingen in 2020 gerealiseerd kunnen zijn. Dit zal de basis vormen voor de sturing in de komende periode, de rapportage over de te bereiken resultaten en het monitoren van de baten.

*Rob van Lint*

*IG NVWA*

# 1. Inleiding

Risico's in complete voedsel- en productieketens doorgronden en vervolgens kortdaat en efficiënt optreden waar risico's zich voordoen. Dat is dé ambitie van NVWA 2020. Hoe? Door de nu beschikbare handhavingsinstrumenten te combineren met nieuwe toezicht- en opsporingstechnieken zoals digitale administratieve controles en spoorwerk op internet. Moderne technologie en ICT-systemen helpen om efficiënter te werken en informatie te koppelen. Met deze systemen komt informatie beschikbaar om integrale risicoanalyses te kunnen maken. De kennis- en informatiepositie van de NVWA wordt daarmee versterkt en maakt het mogelijk om risicogericht, efficiënt én effectief te gaan werken. De NVWA streeft naar optimale dienstverlening voor burgers en bedrijven zoals opgenomen in de Rijksnorm<sup>1</sup>. Binnen onze wettelijke taak staat de vraag van burgers en bedrijven centraal. Uitgangspunt van de dienstverlening is dat burgers en bedrijven duidelijkheid, eenvoud en gemak ervaren, als zij te maken hebben met de NVWA. Als we bij de uitvoering van een wettelijke taak moeten optreden dan doen we dat professioneel, transparant en met respect voor de betreffende ondernemer.

## Integrale risicoanalyses

De NVWA publiceert eens in de vier jaar een integrale risicoanalyse (IRA), voor elk van de twaalf in NVWA 2020 genoemde productieketens. In een IRA komt onderbouwd in beeld wat de NVWA als risico ziet voor de volksgezondheid, dier- of plantgezondheid, natuur of dierenwelzijn in een bepaalde keten. Daartoe brengen we alle schakels van de keten in beeld. Zo'n analyse bestaat uit een combinatie van een wetenschappelijke risicobeoordeling, een toezichtbeeld en een fraudebeeld die zowel in samenhang als afzonderlijk worden gepubliceerd. De toezichts- en fraudebeelden komen voort uit de handhavings- en opsporingsactiviteiten van de NVWA. De NVWA beschikt als de voedselautoriteit over veel informatie over afzonderlijke schakels in ketens. De NVWA voert naar aanleiding van de risicoanalyses en de programmering van het toezicht regulier het gesprek met andere partijen in de keten, om inzichtelijk te maken waar in de keten de mogelijkheden liggen om (potentiële) risico's te verminderen. Partijen in de keten zijn onder andere de ministeries van LNV en VWS, het bedrijfsleven, andere toezichthouders op een (deel van de) keten en maatschappelijke organisaties. Voordat een IRA wordt gepubliceerd vindt overleg plaats met de ketenpartners. De integrale risicoanalyses vormen de basis voor de programmering van het toezicht binnen de betreffende keten.

## Het toezicht zelf

Een fysieke controle ter plekken is één van de manieren om na te gaan of de regels worden nageleefd. De fysieke capaciteit van de NVWA is beperkt en daarom worden de beschikbare handhavingsinstrumenten zo gericht mogelijk ingezet. Door in de digitale informatie van een bedrijf te duiken ontstaat aanvullend inzicht hoe een bedrijf de processen heeft uitgevoerd. Als er afwijkingen ten opzichte van de regels zijn geconstateerd, kan dit leiden tot een gerichte fysieke controle. Om hierin doeltreffend en doelmatig op te kunnen treden, zijn specifieke technieken, methoden en instrumenten nodig. Binnen de verschillende programma's van NVWA 2020 zijn hiervoor inmiddels al diverse vernieuwingen ontwikkeld, zoals te lezen is in de paragrafen 2 en 3. Belangrijk is deze nu ook met succes in de praktijk toe te passen.

## Werkprocessen en ICT

De NVWA heeft de ambitie om risicogericht en kennisgedreven te werken. Ondersteuning door een goed werkend ICT-systeem is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. De huidige ICT is een erfenis van de in 2012 gefuseerde diensten; een spaghetti van aan elkaar verbonden applicaties. Maar bovenal, ze bieden niet de mogelijkheden om de vernieuwingen in het toezicht effectief en efficiënt door te voeren. Met het nieuwe ICT systeem Inspect kunnen we daadwerkelijk een risicogerichte en

---

<sup>1</sup> Kamerbrief minister van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties van 30 mei 2011 getiteld: Overheid brede implementatieagenda voor dienstverlening en e-overheid (Kamerstuk 26 643 nr 182).

meer uniforme en herkenbare werkwijze realiseren. De eerste stappen zijn nu gezet van “ontwikkelen” en “maken” naar concreet toepassen in de praktijk. Een groep van ca. 200 inspecteurs werkt inmiddels met Inspect. Het invoeren van en gaan werken met Inspect is een essentieel onderdeel van de vernieuwing binnen de NVWA. Daarom wordt het proces van uitrollen, waarbij steeds meer medewerkers gaan werken met dit systeem, zorgvuldig uitgevoerd. We maken daarbij gebruik van de eerdere adviezen van Bureau Berenschot (TK, vergaderjaar 2017–2018, 33 835, nr. 64).

### **Organisatiestructuur**

Het per 1 juli 2017 doorvoeren van de nieuwe organisatiestructuur in de NVWA is een grote operatie geweest. Met de nieuwe structuur is het onderscheid tussen Keuren en Handhaven helder en stevig verankerd. Hiermee is de basis gelegd waarop we de komende jaren voortbouwen.

### **Opbouw rapportage**

Conform het verzoek van de Tweede Kamer, is deze Tweede Voortgangsrapportage NVWA 2020 op vergelijkbare wijze opgebouwd als de Eerste Voortgangsrapportage (TK, vergaderjaar 2016-2017, 33835 nr. 55). In het veranderproces is nu sprake van een faseovergang: van het ontwikkelen en het maken van producten die zijn en worden gerealiseerd door de diverse programma's, naar de toepassing in de dagelijkse praktijk van het toezicht. Daarom is een paragraaf 2 toegevoegd waarin we ingaan op de resultaten voor de samenleving. Paragraaf 3 geeft een beeld per programma<sup>2</sup>, paragraaf 4 gaat in op financiën en efficiency, paragraaf 5 op de risico's, issues en prognose. Zoals gebruikelijk is deze voortgangsrapportage door de Auditdienst Rijk (ADR) getoetst op juistheid en volledigheid. Deze toets is als bijlage toegevoegd aan deze rapportage.

### **Vooruitblik**

In 2017 is met de nieuwe organisatiestructuur het fundament gelegd voor het realiseren van de ambitie van de NVWA om kennisgedreven en risicogericht te gaan werken. NVWA 2020 is een middel daartoe. De uitvoering moet binnen de organisatie zelf plaatsvinden. Om dat goed vorm te geven is besloten om de vernieuwing en de werkzaamheden in de taakuitvoering strakker aan elkaar te verbinden. De directieraad NVWA, onder voorzitterschap van de inspecteur generaal, stuurt de vernieuwing en de implementatie daarvan aan. De directeuren van de directies Handhaven, Keuren en Strategie hebben daarom sinds het begin van 2018 als portefeuillehouder de verantwoordelijkheid gekregen voor de realisatie van de vernieuwing in de organisatie en sturen daarmee op het inbedden van de verandering en vernieuwing. De dagelijkse leiding van NVWA 2020 berust sinds 1 januari 2018 bij de programmadirecteur die rechtstreeks aan de IG rapporteert.

In 2018 wordt voortgegaan met het per domein invoeren van nieuwe werkprocessen, ondersteund door Inspect. Dit is immers een belangrijke randvoorwaarde om de ambitie van kennisgedreven en risicogericht werken waar te kunnen maken. Op basis van de ervaringen opgedaan met de nieuwe werkprocessen en de nieuwe ICT en de extern ingewonnen adviezen, wordt de planning van dit onderdeel van NVWA 2020 aangepast. Gezien de samenhang met en tussen de andere programmaonderdelen kan deze herijking ook voor andere onderdelen van het programma tot een bijstelling van de planning leiden. In het AO NVWA van 8 februari jl. is aangegeven dat Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn ontwikkeld waarmee de voortgang en de realisatie van de beoogde baten gevolgd wordt (Kamerbrief 33835 nr. 75). Bij de eerste Voortgangsrapportage is aangegeven dat bij de Derde Voortgangsrapportage NVWA 2020 zal worden gerapporteerd over de transformatiemonitor. Genoemde KPI's omvatten – aangevuld met resultaten van de herziene “Voelspriet”, de periodieke enquête over de ervaringen van medewerkers – alle elementen van deze transformatiemonitor. Bij elke voortgangsrapportage wordt de voortgang van de verandering (bereikte resultaten en baten) in het vervolg zoveel mogelijk weergegeven met deze indicatoren.

---

<sup>2</sup> Met de vordering van NVWA 2020 ligt het in de rede dat paragraaf 3 in omvang zal afnemen en paragraaf 2 juist zal toenemen. Vanuit de zeven programma's worden immers producten opgeleverd die het mogelijk maken om in het dagelijks werk meer en betere resultaten te halen.

## 2. NVWA 2020: resultaten in de praktijk

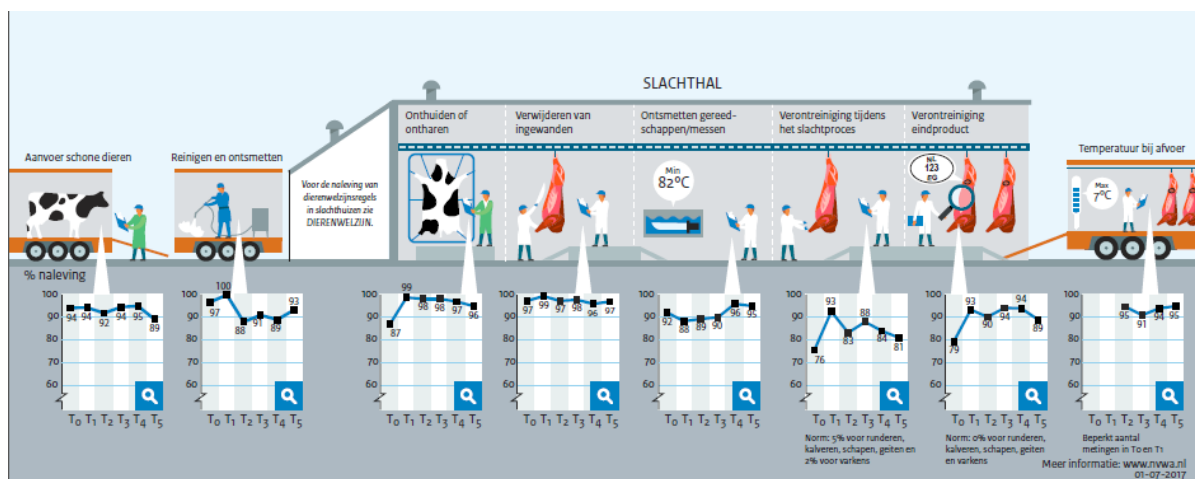
De NVWA houdt actief en slagvaardig toezicht op de naleving van wet- en regelgeving op het gebied van voedsel- en productveiligheid, alcohol en tabak, diergezondheid, dierenwelzijn, visserij, plantgezondheid en landbouw en natuur. Daarnaast voert de NVWA keuringen uit op het veterinaire en fytosanitaire terrein. De NVWA draagt zo ook bij aan een gelijk speelveld voor het bedrijfsleven. Om de belangen van de consument en het bedrijfsleven zeker te kunnen stellen, is het nodig om te komen tot een hoge naleving van wet- en regelgeving en beheersing van risico's. De zeven programma's die samen NVWA 2020 vormen, zijn hierop gericht. Het laatste half jaar van 2017 zijn concrete resultaten geboekt, die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen: naleving van wet- en regelgeving, beheersing van risico's, een gelijk speelveld en doelmatig en doelgericht werken. In deze paragraaf belichten we een aantal van deze resultaten. En ook verbeteringen die voor 2017 zijn ingezet en die blijvend resultaten opleveren.

### Hogere naleving

De ambitie van de NVWA is om kennisgedreven en risicogericht te werken. Dit wordt gedaan door het voeren van regie op de handhaving en door uniform te werken. Daartoe worden naleef-, fraude- en risicobeelden vertaald naar interventies met een maximaal effect. Voor de roodvleesketen werkt de NVWA al zo.

Sinds het najaar van 2014 monitoren we ieder halfjaar de naleving "hygiënisch werken" (figuur 1)<sup>3</sup> en "dierenwelzijn" (figuur 2)<sup>4</sup>. Bij tekortkomingen in de keten treden we actief op.

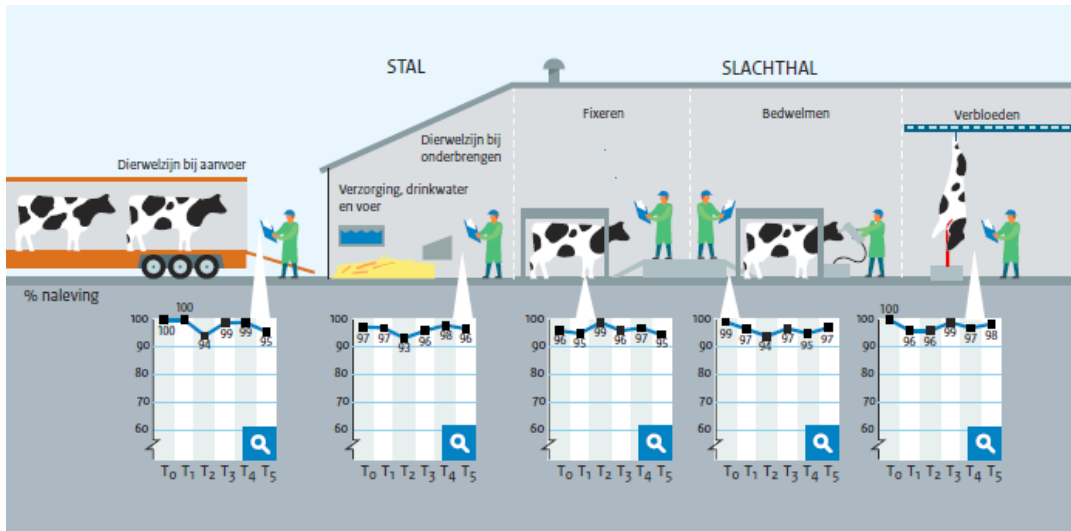
Figuur 1 en 2 bieden als voorbeeld een weergave van de ontwikkeling van de naleving "hygiënisch werken" en "dierenwelzijn" in grote roodvleesslachthuizen vanaf 2014. Deze laten zien dat de aanpak van de grootste risico's in zijn algemeenheid tot een verhoging van de naleving leidt. Ook zien we af en toe een (kleine) terugval. De aanpak is verankerd in de organisatie na de publicatie van de "Risicoanalyse Roodvleesketen."



Figuur 1: Naleefmonitor "hygiënisch werken" bij grote roodvleesslachterijen

<sup>3</sup> Naleefmonitoren van de NVWA zijn te vinden op: <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/vlees-en-vleesproducten/naleefmonitor-roodvlees-2014-2015-en-2016/dierenwelzijn-in-grote-roodvlees-slachthuizen-2014-2015-en-2016>

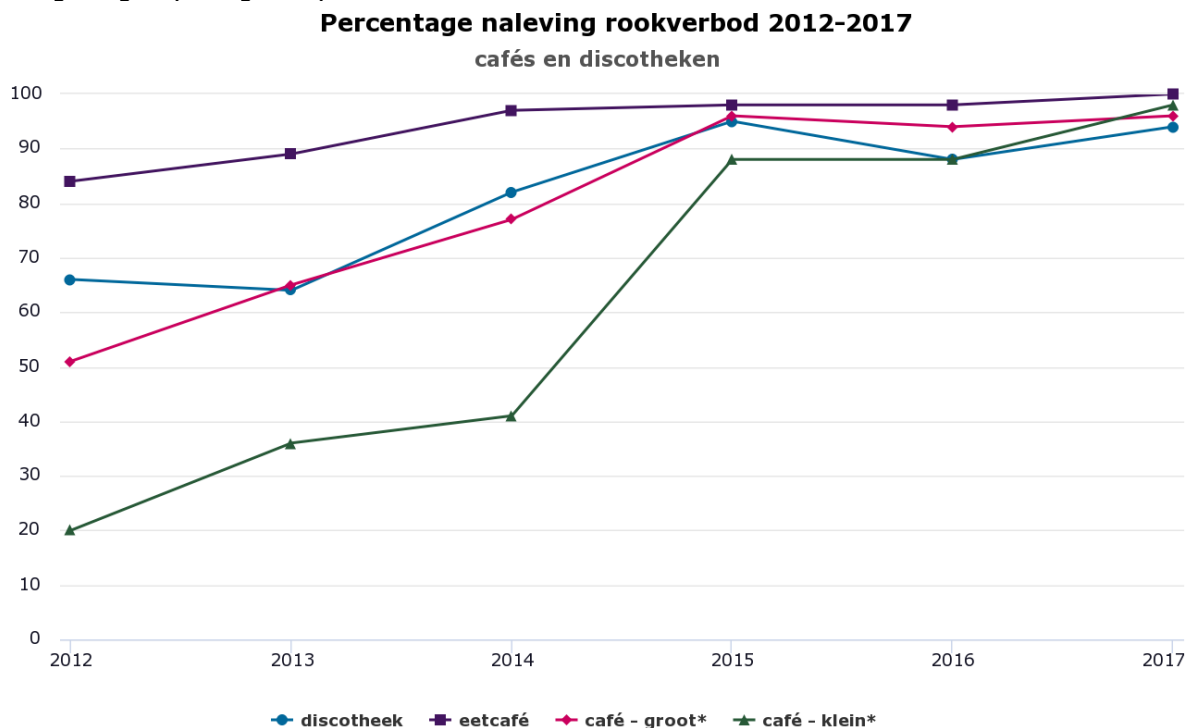
<sup>4</sup> naleefmonitoren van de NVWA zijn te vinden op: <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/vlees-en-vleesproducten/naleefmonitor-roodvlees-2014-2015-en-2016/hygiene-in-grote-roodvlees-slachthuizen-2014-2015-en-2016>



Figuur 2: Naleefmonitor "Dierenwelzijn" bij grote roodvleesslachterijen

### Rookverbod horeca

Om goed zicht te houden op de naleving voert onderzoeksbureau Intraval vanaf 2012 in opdracht van de NVWA jaarlijks een naleefmeting uit door willekeurig horecagelegenheden te bezoeken en te beoordelen of er sprake is van overtredingen van het rookverbod. In het najaar 2017 is wederom een naleefmeting uitgevoerd. Hieruit blijkt dat roken in de niet-bereidende horeca (cafés, discotheken en eetcafés) nog verder is teruggedrongen. En ook in cafés en discotheken is de naleving tot ruim boven de 90% gestegen (zie figuur 3).



Figuur 3: Naleving rookverbod cafés en discotheken 2012-2017

De NVWA voert jaarlijks rookcontroles uit in diverse branches. Deze controles zijn op meer aspecten gericht dan alleen het rookverbod. De nadruk ligt nog altijd op de niet-bereidende horecawaar risicogerichte rookcontroles worden uitgevoerd, omdat jarenlang de naleving in deze sector achterbleef. In 2017 zijn 4.528 risicogerichte inspecties uitgevoerd bij horecabedrijven. In totaal zijn er 1.392 (31%) maatregelen opgelegd. Deze maatregelen zijn opgelegd bij 1.159 bedrijven.

*Tabel 1: Resultaten rookcontroles 2017 niet-bereidende horeca*

Aantal inspecties	4.528
Aantal maatregelen	1.392
Handhavingspercentage	31%

### **(Betere) beheersing van risico's**

Om tot een (betere) beheersing van risico's te komen, stelt de NVWA integrale risicoanalyses (IRA's) op. IRA's zijn van wezenlijk belang voor het kennisgedreven en risicogericht werken waar de NVWA naar streeft. De IRA van de zuivelketen is na de zomer van 2017 gepubliceerd. De conclusie is dat de industriële zuivelproductie op een hoog kwalitatief niveau staat. Risico's zitten bij boerderijverkoop en rauwmelkse producten. Bij melkveehouderijbedrijven met ernstige en herhaalde tekortkomingen zijn er zorgen op het gebied van dierenwelzijn. De uitkomsten zijn gedeeld met de partijen die actief zijn in de zuivelketen.

Betrouwbare private kwaliteitssystemen (PKS) dragen bij aan het beheersen van risico's in een keten. Voor de borging van voedselveiligheid en integriteit heeft de NVWA een methodiek ontwikkeld om private kwaliteitssystemen te toetsen aan de criteria van de Taskforce Voedselvertrouwen. Als aan de criteria van deze methodiek wordt voldaan, geeft de NVWA een positief advies aan de stichting 'ketenborging.nl' die het systeem daarna publiceert. Een door de NVWA geaccepteerd PKS leidt tot synergie in het toezicht op het gebied van voedselveiligheid. Inmiddels zijn 23 systemen voor toetsing aangemeld, waarvan er eind 2017 vier zijn geaccepteerd en zeven zich in verschillende stadia van de toetsingsprocedure bevinden. De drie geaccepteerde PKS'en worden naar schatting toegepast binnen een substantieel deel (80 tot bijna 100%) van de totale levensmiddelen- en diervoederindustrie. De overige systemen zijn niet door de toetsing gekomen omdat ze niet aan de criteria kunnen of willen voldoen. Ketenpartijen kunnen nagaan welke bedrijven een goedgekeurd privaat kwaliteitssysteem hebben. Afhankelijk van de mate waarin een privaat kwaliteitssysteem bijdraagt aan de naleving, kan de NVWA het toezicht aanpassen. In 2017 is een eerste pilot met aangepast toezicht uitgevoerd bij de drie geaccepteerde systemen binnen de industriële levensmiddelenproductie. Zodra de geautomatiseerde informatie-uitwisseling tussen de PKS-en en de NVWA is ingericht, krijgt de NVWA een betere informatie positie. Daarmee weet de NVWA namelijk welke bedrijven op welk moment, voor welk systeem zijn gecertificeerd. Deze informatie wordt gebruikt bij het invullen van het toezicht en vormt de basis voor aangepast toezicht voor betreffende bedrijven. Bovendien wordt deze informatie gebruikt voor de jaarlijkse monitoring en evaluatie. In 2018 verwachten we nog drie private kwaliteitssystemen te kunnen goedkeuren.

### **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 de Eerste Voortgangsrapportage NVWA 2020 (Kamerbrief 6 oktober 2017) maakten we melding van de resultaten van het Fraude Expertise Knooppunt (FEK), waarbij



rechercheurs van de Inlichtingen- en Opsporingsdienst samenwerken met inspecteurs om fraude aan te pakken. De afgeronde zaken in de eerste helft van 2017 hebben voor ruim 275.000 euro aan wederrechtelijk verkregen voordeel opgeleverd. Ook heeft één van deze zaken (mestfraude) tot bestuurlijke boetes van 3,2 miljoen geleid. In de 2<sup>e</sup> helft van 2017 zijn opnieuw 10 zaken afgerond. Sommige zaken worden door andere diensten opgepakt, zoals de Nationale Politie, waarbij zij ook het wederrechtelijk verkregen voordeel berekenen.

Er zijn verschillende voorbeelden van onderzoeken die door het FEK succesvol zijn opgepakt. Eén recent voorbeeld daarvan is een onderzoek naar een bedrijf dat ervan wordt verdacht een niet toegelaten gewasbeschermingsmiddel te importeren en op de markt te brengen. In die zaak is 64 ton gewasbeschermingsmiddel in beslaggenomen. Bij de verdachte importeur is 25 ton van het niet toegelaten gewasbeschermingsmiddel in beslaggenomen. Bij distributeurs is nog eens 39 ton van het betreffende gewasbeschermingsmiddel aangetroffen en in beslag genomen.





### Import niet toegelaten gewasbeschermingsmiddelen

64.000 kg illegaal gewasbeschermingsmiddel in beslag genomen

- 25.000 kg bij de importeur
- 39.000 kg bij een afnemer

Ook met het inzetten van administratieve controles wordt fraude, maar ook onregelmatigheden bestreden. Met de nieuwe organisatiestructuur kan het eerder ontwikkelde instrument effectief worden toegepast. Zo is er binnen het programma Effectief Instrumentarium gewerkt aan het instrument voor het analyseren van elektronische gegevensbestanden. Bij de reorganisatie is een speciaal team Administratieve Controle ingericht om dit instrument optimaal in te zetten. In dit team is de kennis en vaardigheid gebundeld en verder ontwikkeld om uit grote verzamelingen digitale gegevens, die sporen te vinden, die wijzen op afwijking van regelgeving en/of fraude.



The image shows a screenshot of a news article from NOS. The top navigation bar includes the NOS logo, a car icon with '4 km', a sun icon with '0°', and the Dutch royal coat of arms. The main article features a photo of two cows with yellow identification tags (2596 and 596). The headline is 'Blokades melkveehouders mogelijk begin maart opgeheven'. Below the headline is a sub-headline '© AANGEPAST: WOENSDAG, 05:06 BINNENLAND, POLITIEK' and a paragraph of text. To the right is a purple sidebar with the title 'Team administratieve controle', an arrow icon, and a list of three items, each preceded by a warning triangle icon.

**Blokkades melkveehouders mogelijk begin maart opgeheven**  
 © AANGEPAST: WOENSDAG, 05:06 BINNENLAND, POLITIEK

Minister Schouten van Landbouw streeft ernaar geblokkeerde melkveehouders die de administratie inmiddels wel op orde hebben snel te deblokkeren. Dat schrijft ze in een brief aan de Tweede Kamer. Binnen anderhalve week moeten alle bedrijven opnieuw zijn beoordeeld. Geblokkeerde boeren mogen geen koeien aan- of afvoeren.

Begin deze maand werd duidelijk dat meer dan 2000 boerenbedrijven waren platgelegd na onregelmatigheden in de administratie van melkkoeien. Ze schreven meerdere pasgeboren kalfjes toe aan één koe. Zo geven op papier minder koeien melk en kan een boer in werkelijkheid meer melkkoeien houden dan is toegestaan.

**Team administratieve controle**

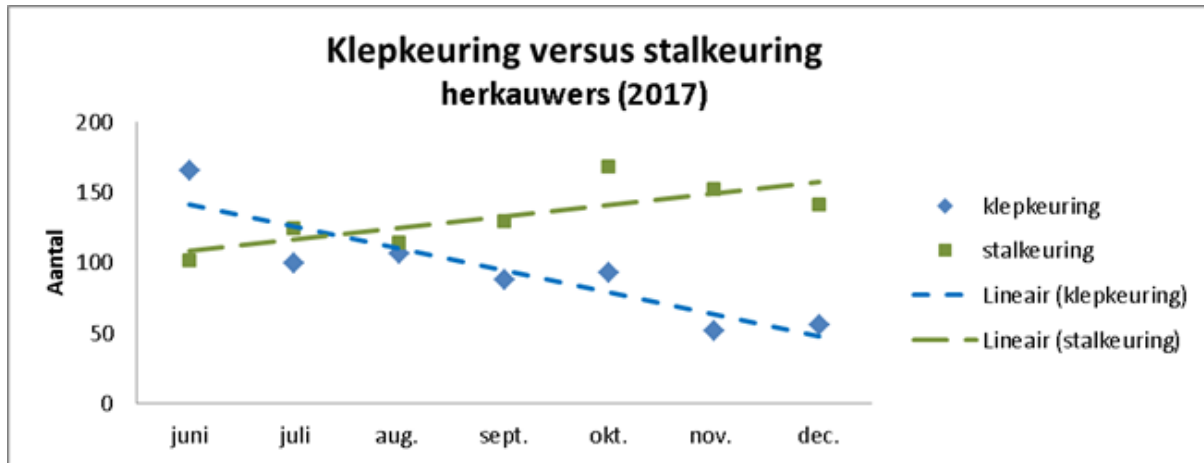
→ gericht op het vinden van sporen van fraude uit grote verzamelingen gegevens

enkele resultaten:

- ⚠️ overtredingen met fipronil
- ⚠️ overtredingen met de administratie van kalveren
- ⚠️ overtreding door vleesbedrijf dat ten onrechte claimde alleen biologisch vlees te verwerken

Met het Export Kanalisatie Systeem (EKS) draagt de NVWA actief bij aan de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven. Als een bedrijf laat zien dat de procedures structureel op orde zijn, dan wordt bij export van vlees niet meer elke partij fysiek geïnspecteerd, maar beperkt de NVWA zich tot systeemcontroles en onaangekondigde steekproefsgewijze controles. Omdat de dierenarts van de NVWA niet meer fysiek aanwezig hoeft te zijn op het moment dat de partij in het vervoermiddel worden geladen, scheelt dit kosten en kan het bedrijf bovendien flexibeler plannen. In 2017 is een pilot naar flexibele tijden bij vijf bedrijven met avondopenstellingen uitgevoerd. In 2018 rolt de NVWA dit systeem uit naar alle bedrijven die vlees exporteren en EKS toepassen. Het kan een hulpmiddel zijn om ook na de Brexit de inzet van de NVWA behapbaar te houden.

Sinds juni 2017 is het eveneens onder voorwaarden mogelijk dat bij de export van bepaalde categorieën runderen, varkens, schapen en geiten de dieren op stal gekeurd worden. Voor pluimvee en paarden was dit al mogelijk. De voordelen hiervan zijn dat, net als bij EKS, de dierenarts van de NVWA niet meer aanwezig hoeft te zijn op het moment dat de dieren in het vervoersmiddel worden geladen, de zogenaamde klepkeuring. Dit voorkomt ingewikkelde planningsvraagstukken voor het bedrijf én de NVWA. Het keuren van de dieren op stal kan immers plaatsvinden op een tijdstip dat uitkomt bij het bedrijf en bij de NVWA. Bovendien hoeft de keuring niet plaats te vinden aan het begin van de dag, het moment waarop de NVWA het meeste werk heeft omdat dan het leeuwendeel van de exporten plaatsvindt. Stalkeuring kan binnen de reguliere werktijden van het bedrijf en de NVWA, mits de dieren binnen 24 uur daadwerkelijk worden ingeladen en getransporteerd, waarbij voor sommige diersoorten een andere termijn geldt. Voor runderen, schapen en geiten maken steeds meer bedrijven gebruik van stalkeuring en steeds minder van klepkeuringen, zoals blijkt uit figuur 4. Het aantal klepkeuringen daalde van 165 in juni 2017 naar 56 in december van datzelfde jaar.



Figuur 4: De ontwikkeling van het aantal maandelijkse klepkeuringen en stalkeuringen bij herkauwers (runderen, schapen en geiten) vanaf juni 2017.

## Stalkeuring bij export van runderen en schapen

(onder voorwaarden)

**Voordelen voor het bedrijf:**

- dierenarts hoeft niet aanwezig te zijn bij het inladen voor transport
- dit voorkomt ingewikkelde planning
- keuren op een tijdstip dat het bedrijf uitkomt
- binnen de reguliere werktijden van het bedrijf

[Klik om te bewerken](#)

### Doelmatig en doelgericht werken

Om kennisgedreven en risicogericht te kunnen werken dient de basis voor het registreren en uitwisselen van informatie op orde te zijn. Daartoe worden de nu gebruikte ICT-systemen, die nog dateren van voor de fusie in 2012, vervangen door het systeem Inspect. Inspect is uitgerold voor het domein Tabak en wordt de komende jaren naar de andere domeinen uitgerold.



## Nieuw ICT-systeem Inspect

- ⚠️ risicogerichte inspecties
- 📄 uniforme en herkenbare werkwijze
- 💰 kostenefficiënt

Inspect is inmiddels uitgerold voor het domein Tabak

De inspecteur kan met Inspect efficiënter werken omdat hij of zij minder tijd kwijt is aan de voorbereiding, uitvoering en afronding van de inspecties. De inspecteur heeft namelijk vooraf en tijdens de uitvoering van de inspecties toegang tot de digitale informatie die over het bedrijf beschikbaar is in het systeem. Hierdoor kan hij beter en sneller inspelen op een situatie. Ook het uitvoeren en afronden van de inspectie wordt digitaal ondersteund en op basis van de inspectieresultaten zijn standaardrapportages beschikbaar. Dit vraagt van de inspecteur minder handelingen. Een standaardrapportage vraagt zelfs geen nabewerking. Een waarschuwing of procesverbaal wordt opgemaakt door middel van standaardteksten, die voor snelle afhandeling zorgen.

Om keuringsaanvragen van het bedrijfsleven beter te plannen – en daarmee voor hen de dienstverlening te verbeteren – wordt door de NVWA sinds 2017 gebruikgemaakt van het planningsysteem 'Inspect Roosteren'. De invoering van dit systeem heeft al een besparing opgeleverd van drie planners. Daarmee is een eerste stap gezet voor het realiseren van de efficiency taakstelling uit het financiële meerjarenkader. Van alle keuringsaanvragen wordt nu 99,9% uitgevoerd binnen de afspraken van het planningskader en daarmee is de dienstverlening verbeterd. Het systeem moet gaan leiden tot een steeds efficiëntere inzet van medewerkers van de NVWA. Bovendien hebben zij nu 4 tot 8 dagen van te voren zekerheid wanneer ze moeten werken in plaats van een dag vooraf. Oftewel, door gebruik te maken van 'Inspect Roosteren' worden drie doelen tegelijkertijd gediend, namelijk het verbeteren van de efficiency, een verbeterde dienstverlening aan bedrijven en een hogere medewerkerstevredenheid.





## Inspect roosteren

Planningssysteem voor keuringsaanvragen door bedrijven

- bespaart sinds invoering het werk van 3 planners
- maakt inspelen op onverwachte gebeurtenissen beter mogelijk
- uitrol naar directie Handhaven

Voor de planning van het toezicht in 2018 gebruiken we het planningssysteem 'Inspect Capaciteitsplanning'. Daarmee kunnen we beter inspelen op onverwachte gebeurtenissen die in de loop van een jaar op de NVWA afkomen en kunnen we sneller beoordelen hoe we extra capaciteit kunnen inzetten voor het bestrijden van deze incidenten en daarnaast het toezicht zo veel mogelijk uitvoeren zoals gepland.

### **Inspecteren blijft mensenwerk**

De inspecteurs van de NVWA zijn niet alleen met de inhoud van hun werk en daarbij ondersteunende systemen bezig. Ze hebben ook oog voor de omstandigheden die ze aantreffen. Daar waar het dierenwelzijn op veehouderijen niet op orde is, kunnen persoonlijke problemen van de boer een rol spelen. Onlangs kwamen twee inspecteurs bij een veehouder die ten einde raad was vanwege persoonlijke omstandigheden en met zelfmoord dreigde.<sup>5</sup> Het dierenwelzijn was hierdoor inmiddels ernstig in het gedrang gekomen. Door de veehouder indringend te vragen naar zijn persoonlijke netwerk, kon de huisarts en vervolgens professionele hulp worden ingeschakeld. Dit kwam het persoonlijk welzijn van de boer zeer ten goede, en daarmee ook het dierenwelzijn op zijn bedrijf, zo bleek twee maanden later bij de hercontrole.

---

<sup>5</sup> Het volledige verhaal vindt u op [www.NVWA.nl](http://www.NVWA.nl) Zoektermen: Een veehouder die het niet meer ziet zitten.



### 3. 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. 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 Eerste Voortgangsrapportage 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beschikbaar komen van integrale risicoanalyses. (IRA's)</li> <li>• Het beschikbaar komen van "De Staten van...".</li> </ul>
Voortgang integrale risicoanalyses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het opleveren van drie integrale risicoanalyses, voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> In 2017 is gewerkt aan drie integrale risicoanalyses. De integrale risicoanalyse voor zuivel is op 29 augustus 2017 gepubliceerd. De IRA pluimveevlees is in december opgeleverd in de Programmaraad NVWA 2020 en geaccepteerd, net als de risicobeoordeling voor eieren.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> Het programma – en daarbinnen de totstandkoming van integrale risicoanalyses - draagt bij aan het versterken van de informatiepositie van de NVWA. Omdat we voor de eierketen onvoldoende informatie hebben om een goed toezichts- en fraudebeeld te vormen wordt voor deze keten alleen de risicobeoordeling gepubliceerd.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Na bespreking met de sector, de departementen en de minister(s) worden in het voorjaar van 2018 de integrale risicoanalyse voor pluimveevlees en de risicobeoordeling eieren gepubliceerd. Eind 2018 staat de oplevering van twee nieuwe integrale risicoanalyses op de planning.</li> </ul>
Voortgang "Staten van..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> De oplevering van de Staat van de Voedselveiligheid in 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> De Staat van Voedselveiligheid is opgeleverd en besproken Programmaraad NVWA 2020.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Na de vaststelling vindt bespreking met de sector, departementen en bewindslieden plaats en wordt de Staat van Voedselveiligheid in het voorjaar van 2018 gepubliceerd. In het najaar van 2018 is de publicatie van de Staat van de Plantgezondheid gepland.</li> </ul>
Voortgang data-governance en data-management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Een afgerond plan van aanpak voor datagovernance en datamanagement (onderdelen van het versterken van informatiepositie).</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is een visiedocument opgeleverd en vastgesteld met daarin een visie op het beheren en sturen op gegevens en een aanpak voor het analyseren van grote</li> </ul>

	<p>hoeveelheden digitale gegevens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>In 2018 zetten we de noodzakelijke stappen om onze informatiepositie te verbeteren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat waren de issues?</i></li> </ul> <p>Om scherpte aan te brengen in dit brede terrein en wat dit voor de NVWA betekent, is een vergelijkend onderzoek gedaan bij andere organisaties.</p>
Management issues	Om een integrale risicoanalyse of 'Staat van' op te kunnen stellen is een uniform proces van belang, met voldoende beschikbare informatie uit het toezichtveld. Het opzetten van goede datagovernance draagt hier aan bij.

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

Programma 2 "Procesvernieuwing, Informatie en ICT" (PI&I)	
	Processen en informatievoorziening en nieuwe ICT zijn op orde.
Indicator	Voortgang stapsgewijze implementatie
Voortgang nieuwe processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>De nieuwe processen en de bijpassende basisinformatievoorziening op operationeel niveau worden stapsgewijs ingericht en ingevoerd. In 2017 wordt begonnen met de implementatie van het proces Geprogrammeerde Handhaving (inclusief monsterneming) voor de 10 teams die verantwoordelijk zijn voor het toezicht op de domeinen Horeca en Tabak. Ook wordt parallel het meldingenproces op deze twee domeinen ingevoerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>In oktober 2017 is de basisinformatievoorziening Inspect bij de teams van de domeinen Horeca en Tabak ingericht en ingevoerd voor meldingen en inspecties waarbij géén overtredingen worden geconstateerd. In november is gestart met de pilot voor die inspecties, waarbij wél een overtreding wordt geconstateerd. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan het BIT advies van het voorjaar van 2017 om te werken met kleine, beheersbare stappen.</p> <p>Voor de domeinen Natuur en Industriële Productie is de basisinformatievoorziening Inspect ingericht en getest op inpassing van de wet- en regelgeving en hoe inspecteurs ermee kunnen werken. De eerste resultaten van deze testen om het systeem ook in andere domeinen toe te kunnen passen zijn positief zoals eerder (Kamerstuk 2017-2018, 33835 nr. 64) is aangegeven. Hiermee wordt een belangrijk zorgpunt van het BIT (Kamerstuk 33835 nr. 57) weggenomen over te hoge verwachtingen over herbruikbaarheid van de ontwikkelde functionaliteit. Verder is een start gemaakt met de voorbereidende fase van de implementatie van het proces Bezwaar en Beroep. Programma PI&amp;I heeft daarnaast in 2017 binnen de basisinformatievoorziening Inspect een aantal modules opgeleverd, te weten: Inspect-Capaciteitsplanning en Inspect-Roosteren complex. Met Inspect-Capaciteitsplanning kan al het werk van de NVWA in één jaarplanning worden gevat.. Met Inspect-Roosteren Complex worden de week- en dagroosters voor het keuringsproces opgesteld.</p> <p>Het roosterproces wordt beter ondersteund en er zijn 3 planners minder nodig.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>Verwacht wordt dat Inspect-Roosteren leidt tot een hogere klanttevredenheid en lagere inhuur van externe dierenartsen. 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 het domein Natuur en Industriële Productie, waarna kan worden gestart met de implementatie.</p> <p>In het eerste half jaar wordt het roosterproces verder geoptimaliseerd en zal Inspect-Capaciteitsplanning worden ingericht voor de directie Keuren.</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. Leerpunten worden meegenomen in de herijking van de totaalplanning van het programma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>In totaal zijn circa 200 medewerkers opgeleid voor de domeinen Tabak en Horeca en zij hebben toegang tot Inspect. <i>Wat is de prognose?</i></p> <p>Het opleiden van deze medewerkers heeft geleid tot leerpunten die worden toegepast bij de vervolgoopleidingen.</p> <p>In het eerste helft van 2018 worden alle overige medewerkers van het domein Horeca opgeleid.</p>
Voortgang inrichting en overdracht naar de lijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Het inrichten en fasegewijs overdragen van het beheer van nieuwe werkprocessen en de bijbehorende basisinformatievoorziening Inspect.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>In de tweede helft van 2017 is gestart met een plan omtrent het beheer van de informatievoorziening. De operationele bedrijfsprocessen zijn beschreven. Daarna zijn de processen in de praktijk beproefd door medewerkers die deze na de overdracht moeten uitvoeren.</p> <p>Het afhandelen van incidenten wordt inmiddels volledig gecoördineerd door eigen functioneel beheerders.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>In de eerste helft van 2018 wordt het beheerplan voor de operationele processen verder vormgegeven. Daarna worden deze processen gefaseerd overgedragen naar de staande organisatie.</p>
Voortgang uitfasering oude ICT applicaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gepland?</i></li> </ul> <p>Het opstellen van een draaiboek voor het beheer en met zo min mogelijk risico's uitfaseren van applicaties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Het proces van uitfaseren is in concept beschreven en een draaiboek voor uitvoering ervan is opgesteld, net als een lijst met applicaties en een conceptplanning voor het uitfaseren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>Het proces van uitfaseren en het draaiboek worden gereviewd, waar nodig aangepast en vastgesteld in het eerste kwartaal van 2018. De domeinen gaan stapsgewijs over op Inspect. Zodra een applicatie niet meer nodig is wordt de applicatie uitgefaseerd. Op basis van evaluaties vindt voor de volgende stappen aanpassing van het proces plaats.</p>
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. De persoonsgegevens uit P-Direkt konden niet digitaal overgezet worden. Het probleem is handmatig opgelost.</li> <li>2. Het tempo om regelgeving op het gebied van Horeca en Tabak in te voeren in het systeem ging te traag. Door technische aanpassingen en tijdelijk extra capaciteit is het risico beheerst.</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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleveren en vullen van de instrumentenkoffer (met kaders voor nieuwe 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 toezichtbeelden;</li> <li>• Ontwikkelingen in fraudebeelden.</li> </ul>
Voortgang invoering handhavingsregie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Starten met de overdracht van de invoering van handhavingsregie naar de lijnorganisatie. Opleiden van de laatste groep medewerkers voor het toepassen van het handhavingsregieproces op tactisch niveau en het toepassen van de instrumenten.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Conform planning is gestart met de overdracht van het beheer van de instrumentenkoffer en de doorontwikkeling van het handhavingsregieproces naar de lijn. Het opleidingstraject rondom handhavingsregie is overgebracht naar de lijn en 260 medewerkers zijn opgeleid in het proces van handhavingsregie en in het toepassen van de instrumenten.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Begin 2018 vindt de formele overdracht naar de lijnorganisatie plaats inclusief de doorontwikkeling van het handhavingsregieproces en van het opleidingstraject handhavingsregie. De verdere opleiding van de medewerkers volgt het tempo van de domeingewijze implementatie van Inspect.</li> </ul>
Voortgang opleiding management	Er zijn geen ontwikkelingen meer. Het management is opgeleid. Dit onderdeel is afgesloten.
Voortgang ontwikkeling innovatieve instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gepland?</i> In de 2<sup>e</sup> helft van 2017 wordt gestart met de inbedding van de instrumenten in de nieuwe organisatiestructuur en de overdracht hiervan naar de lijnorganisatie. Vanwege de complexiteit blijft het instrument Openbaarmaking vooralsnog onder de programmastructuur vallen.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Er is gewerkt aan de (door)ontwikkeling, de implementatie en overdracht van de instrumenten naar de lijn, zoals administratieve controles en toetsing van private kwaliteitssystemen. Het instrument Openbaarmaking blijft vooralsnog onder het programma en er wordt gewerkt aan de implementatie. In de afgelopen periode zijn de inspectieresultaten van horecabedrijven uit Den Haag<sup>6</sup> en van alle visverwerkende bedrijven<sup>7</sup> in Nederland openbaar gemaakt.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De formele overdracht naar de lijnorganisatie en decharge wordt begin 2018 verwacht voor alle instrumenten die onder het programma zijn ontwikkeld met uitzondering van Openbaarmaking.</li> </ul>

<sup>6</sup>) De inspectieresultaten worden regelmatig geactualiseerd op : <https://www.inspectieresultaten.nvwa.nl/veilig-eten-en-drinken>

<sup>7</sup>) De inspectieresultaten worden regelmatig geactualiseerd op : <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/inspectieresultaten-visverwerkende-bedrijven/lijst-inspectieresultaten-visverwerkende-bedrijven>

Voortgang Fraude Expertise Knooppunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het inrichten van het Fraude Expertise Knooppunt (FEK) in de nieuwe organisatie structuur en fraudezaken op te pakken, die zich bevinden op het snijvlak van toezicht en opsporing. De formele overdracht naar de organisatie en decharge van het project wordt voorbereid.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Het FEK heeft een plek gekregen in de nieuwe organisatie, er zijn nieuwe zaken opgepakt en er zijn voorbereidingen getroffen voor de formele overdracht en decharge begin 2018.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> De formele overdracht naar de lijnorganisatie en decharge wordt begin 2018 verwacht.</li> </ul>
Risico's	De uitvoerende organisatie voelt zich verantwoordelijk voor het inzetten van de nieuwe instrumenten als onderdeel van Handhavingsregie. Het risico hierbij is dat in de nieuwe organisatie soms de benodigde capaciteit en/of benodigde competenties ontbreken.

### 3.4 Programma 4: Mens als motor

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juiste capaciteitsinzet (op de juiste posities) op basis van Strategische PersoneelsPlanning (SPP);</li> <li>• Een effectieve leer- en ontwikkelomgeving voor alle medewerkers;</li> <li>• Een gemeenschappelijke en resultaatgerichte organisatiecultuur.</li> </ul>
Voortgang Strategische Personeels- planning	<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> SPP-traject 2017 is binnen alle directies uitgevoerd Er zijn personele krimp- en groeigebieden op directie, divisie en afdelingsniveau geïdentificeerd.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> De hoge tijdsdruk waaronder het traject moest worden uitgevoerd, waarbij een zwaar beroep is gedaan op het management.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Uitvoering van een vervolgaanpak SPP in het eerste kwartaal 2018 door de dienstonderdelen . Per directie worden de verschillen met de gewenste formatie in kaart gebracht en bijpassende HR-maatregelen voorgesteld.</li> </ul>
Voortgang Instrumenten voor Management- ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> De realisatie van instrumenten voor managementontwikkeling, voor 31 december 2017.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Door middel van leermodules en instrumenten rond managementontwikkeling zijn cultuur en integriteit onderdeel geworden van de integrale NVWA-veranderaanpak. Een nieuw introductieprogramma voor nieuwe leidinggevenden is gerealiseerd. De procedure voor de selectie van een assessmentbureau is in gang gezet met als doel het voltallig management een ontwikkelassessment aan te bieden. Er is een loopbaantraject voor potentiële teamleiders ontwikkeld.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> Geen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Verdere uitvoering en toepassing in 2018</li> </ul>
Voortgang Cultuur verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Cultuurveranderingsproces, loopt door tot eind 2019</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> De veranderaanpak is vastgesteld en wordt in de praktijk gebracht: medewerkersbijeenkomsten op alle vestigingen bij start nieuwe organisatie op 3 juli; ontmoetingen tussen medewerkers en directieraadleden tijdens het periodieke Rondje NL op alle vestigingen eind november; voorbereiding interactief evenement Parade NVWA 2020 voor, door en met medewerkers NVWA op 11/1/18; Voelspriet (maandelijkse enquête onder medewerkerspanel); wekelijkse digitale nieuwsbrief Vooruit! met daarin het belangrijkste nieuws over de vernieuwingen in het werk. In de managementteams is gestart met het geven van meer aandacht voor houding, gedrag en teamontwikkeling.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> Vorming van de nieuwe organisatiestructuur heeft de agenda bepaald, waardoor er weinig tijd is geweest voor meer culturele aspecten. Vanaf het vierde kwartaal is daar meer ruimte voor (en behoefte aan) ontstaan.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Verdere invulling in 2018.</li> </ul>

### 3.5 Programma 5: Structureren en ordenen organisatie

Programma 5 “Structureren en ordenen organisatie”	
Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De NVWA wordt procesgericht bestuurd.</li> <li>• Afspraken zijn gemaakt over samenwerking en uitvoering.</li> </ul>
Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Voorgenomen) Organisatie Besluit (OB).</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> Het OB2017 geeft aan dat de wijzigingen in organisatie en personele bezetting die voortvloeien uit het financieel meerjarencader 2016 en NVWA2020 worden vastgelegd in addenda op het Organisatiebesluit (OB).</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> Besluitvorming is voorbereid voor het proces en de inhoud van de addenda op het OB. In het voorjaar van 2018 wordt, in samenhang met de extra middelen uit de Rijksbegroting 2018 en Regeerakkoord Rutte III, vastgesteld waar in de organisatie personele beweging zal plaatsvinden (krimp en groei).</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> Het bepalen waar de krimp in de organisatie wordt gerealiseerd en waar groei is een complexe afweging. <i>Wat is de prognose?</i> Een bijstelling van het organisatiebesluit wordt komend half jaar voorbereid.</li> </ul>
Voortgang bemensing nieuwe organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> De bemensing van de nieuwe organisatie.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> De plaatsingsprocedure is met het verzenden van de definitieve plaatsingsbesluiten op 28 juni 2017 afgerond. Alle medewerkers konden worden geplaatst.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i></li> </ul>

	<p>De rechtspositionele aspecten in het plaatsingsproces hebben op onderdelen geleid tot een verschil tussen plaatsing van medewerkers en belegging van taken in de organisatie.</p> <p>Daarnaast is na de plaatsing duidelijkheid ontstaan over waar werving van nieuwe medewerkers noodzakelijk is voor het realiseren van de doelstellingen van NVWA 2020. Inmiddels is deze werving op onderdelen in gang gezet.</p>
Voortgang scheiding keuring en toezicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Het scheiden van keuring en toezicht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Met het in werking treden van het OB – en daarmee het van start gaan van de nieuwe organisatiestructuur - zijn keuren en toezicht per 1 juli 2017 organisatorisch gescheiden. Daarmee is deze mijlpaal uit NVWA 2020 afgerond.</p>
Voortgang reistijd-werktijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Een gesprek met de vakbonden en OR in het najaar om een traject te starten over het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden inzake "reistijd = werktijd".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Een eerste verkennend gesprek met de vakbonden heeft plaatsgevonden op 6 november 2017. De vakbonden hebben te kennen gegeven alleen te willen spreken over een concreet voorstel voor nieuw beleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat waren de issues?</i></li> </ul> <p>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> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>De NVWA zal in het voorjaar van 2018 een voorstel voor nieuw beleid voorleggen aan de bonden.</p>

### 3.6 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Het op tactisch en soms operationeel niveau inrichten van overlegstructuren tussen NVWA, brancheorganisaties en Niet Gouvernementele Organisatie (NGO's).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>De overlegstructuren met brancheorganisaties en NGO's zijn in oktober vastgesteld in de Directieraad. De betrokken organisaties zijn in november geïnformeerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat waren de issues?</i></li> </ul> <p>Bij het inrichten van de overleggen is – met een aantal pragmatische uitzonderingen - aansluiting gezocht bij de ketenstructuur die is beschreven in NVWA 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>De programmaopdracht is afgerond. Vanuit het programma wordt ondersteuning geleverd om de overleggen te implementeren en te operationaliseren in de lijnorganisatie.</p>

<p>Voortgang nulmeting klanttevredenheid &amp; aanpak innovaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Weging van innovatieve wensen en ideeën om de dienstverlening en servicegerichtheid van de keuringswerkzaamheden te versterken.</li> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i> De wensen en ideeën zijn geprioriteerd en op basis hiervan zijn activiteiten opgestart die bijdragen aan verbetering van de dienstverlening en servicegerichtheid.</li> <li>• <i>Wat waren de issues?</i> De interviews zijn gehouden met vertegenwoordigers van sector- en branche organisaties, die in het tweede kwartaal van 2017 hebben plaatsgevonden en de activiteiten die op basis hiervan zijn opgestart, dragen bij aan het verhogen van de klanttevredenheid. Er vinden nog geen reguliere metingen van de klanttevredenheid plaats. In het laatste kwartaal van 2017 is een projectplan opgesteld en goedgekeurd op basis waarvan in 2018 wordt gestart met het meten van de klanttevredenheid.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i> Afronding visie op dienstverlening. In 2018 start de NVWA met het meten van de klanttevredenheid bij een aantal klantgroepen.</li> </ul>
--	---

### 3.7 Programma 7: Realisatie



De NVWA streeft ernaar bij de uitvoering van haar taken transparant, betrouwbaar, professioneel en onafhankelijk te zijn. De NVWA geeft invulling aan deze kernwaarden door hier met leidinggevend en in werksessies concrete invulling aan te geven. De leidinggevende bespreekt deze kernwaarden vervolgens met hun inspecteurs in werkoverleggen met als doel dat de inspecteurs in het dagelijkse contact met burgers en medewerkers en ondernemers in bedrijven ook volgens deze kernwaarden handelen. Dergelijke bijeenkomsten worden ontwikkeld in het programma 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 over verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder.</li> </ul>
Voortgang sturings-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i> Het formuleren van een sturingsfilosofie voor 31 december 2017 en het</li> </ul>

filosofie	<p>ontwikkelen van ondersteunende dashboards.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Er is een sturingsfilosofie ontwikkeld. Voor het realiseren van dashboard zijn sturingsindicatoren uitgewerkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>De sturingsfilosofie is onderdeel van de standaard werkwijze van de NVWA en maakt onderdeel uit van de vorming en scholing van managers. Vanaf 2018 wordt voor elk domein dat overgaat naar Inspect een dashboard gemaakt met sturingsinformatie.</p>
Voortgang werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Het uitwerken van alle werkprocessen in processchema's met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>De werkprocessen van geprogrammeerde handhaving zijn uitgewerkt in processchema's en beschikbaar via het intranet van de NVWA en onderdeel van het opleidingsprogramma van Programma Procesvernieuwing, Informatie en ICT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>Het beheer van de processchema's en verdere ontwikkelingen wordt overgedragen aan de lijn.</p>
Voortgang ondersteuning inbedding vernieuwing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Ondersteuning bij het structureel inbedden van vernieuwing voor 31 december 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> <li>• Er is samen met de departementen KPI model ontwikkeld.</li> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> <li>• Het KPI model zal worden gebruikt.</li> </ul>
Voortgang meetbare kwaliteit processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat was gepland?</i></li> </ul> <p>Het kunnen meten van de kwaliteit van alle processen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is gerealiseerd?</i></li> </ul> <p>Er is een methode voor het uitvoeren van nul- en vervolgmetingen ontwikkeld om de efficiency van de nieuwe processen te kunnen meten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is de prognose?</i></li> </ul> <p>Na het uitvoeren van de nulmeting, zullen na de invoering van de nieuwe processen vervolgmetingen worden uitgevoerd. Dat biedt de mogelijkheid op continue verbetering van het proces.</p>

## 4. Financiën en efficiency

In het meerjarig financieel kader zijn de verschillende financiële componenten voor het veranderproces van de NVWA weergegeven (Kamerstuk 33835 nr. 33). Voorafgaand daaraan heeft KPMG het efficiëncypotentieel ingeschat. Vanaf 2019 wordt dit efficiëncypotentieel door het ministerie van VWS/MZS gekort op het opdrachtenbudget van de NVWA en ter beschikking gesteld aan het ministerie van LNV ter dekking van de eigenaarslasten NVWA. In 2019 is dit een bedrag van 2,7 miljoen euro en vanaf 2020 structureel 3,6 miljoen euro per jaar. De financiële wijzigingen worden in de reguliere begrotingscyclus gerapporteerd. De halfjaarlijkse voortgangsrapportages geven aanvullend daarop de realisatie van efficiëncybesparingen en de investering van productieve uren in de vernieuwing weer.

### *Investering in de vernieuwing*

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 verandering, bijvoorbeeld voor trainingen om met de vernieuwingen te leren werken. Deze tijd kan dus niet voor toezichtwerkzaamheden worden gebruikt. De NVWA heeft met de departementen lopende afspraken over de verlaging van de reguliere inzet om de risico's voor de naleving zo laag mogelijk te houden. Van de afgesproken maximum inzet (48.000 uur) voor de verandering, die niet voor handhavingstaken beschikbaar is, is 16.000 uur gebruikt ten laste van taken voor LNV en 18.000 uur voor de taken van VWS. Het restant van deze uren zal naar verwachting de komende jaren nog wel nodig zijn voor het realiseren van de verandering.

### *Efficiency*

De nieuwe roostervoorziening van Inspect is in 2017 in gebruik genomen door de directie KeurenDe planningsafdeling werkt nu met het systeem. Wel zullen de planners het systeem nog verder onder de knie moeten krijgen. Bij de Eerste Voortgangsrapportage NVWA 2020 is aangegeven dat de invoering van het systeem een besparing oplevert van 3 fte. Daarmee is een groot deel (80 %) van het beoogde efficiëncy potentieel van 2017 van 0,5 miljoen gerealiseerd. De roostervoorziening gaat een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomstige efficiëncy taakstelling. In 2017 is de de NVWA binnen het financieel kader , waarin de efficiëncytaakstellingen zijn verwerkt, gebleven.



## 5. Risico's, issues en prognose

### *Strategische risico's en issues NVWA2020*

Voor een beheerste sturing op de ingezette verandering is risicomanagement essentieel. In "NVWA 2020" zijn vijf strategische risico's en drie managementissues benoemd, die de realisatie van het beoogde toekomstbeeld kunnen bedreigen. Het gaat om vertraging ten opzichte van de planning, druk op het financiële kader, ongewenste wisselwerking met het reguliere werk, niet gewenste outcome uit programma's en externe ontwikkelingen die de uitkomst beïnvloeden. *Werkprocessen en ICT*

Bij de Eerste Voortgangsrapportage zijn daar enkele risico's aan toegevoegd die vooral te maken hebben met de ontwikkeling van het systeem Inspect binnen het programma Procesvernieuwing, Informatie en ICT (PI&I). Het gemelde risico van tariefstijging is door marktontwikkelingen als gevolg van nieuwe raamcontracten in deze rapportage periode realiteit geworden. Bovendien is er extra capaciteit ingehuurd om discontinuïteit te voorkomen.

In de tweede helft van 2017 heeft het bureau Berenschot in opdracht van de NVWA onderzoek gedaan naar de optimale voortzetting in aanpak en planning van het programma PI&I. Berenschot heeft drie belangrijke risico's benoemd: het risico van het domeinbreed invoeren van nog niet uitontwikkelde processen, het mogelijk productieverlies vanwege een te laag serviceniveau dat ketenpartners leveren met ontoereikend technische beheer én dat de planning uitloopt. Berenschot raadt drie interventies aan om genoemde risico's te beheersen: versterk het implementatiemanagement, versterk de technische ondersteuning en versterk de totaalplanning. De adviezen van Berenschot worden integraal overgenomen (Kamerstuk 33835 nr 64). De uitvoering van de adviezen van Berenschot wordt opgepakt.

### *Reistijd- werktijd*

Eerder is gepoogd om via algemene regelgeving tot een aanpassing van de bepalingen omtrent reistijd en werktijd te komen. Het is gebleken dat dit via algemene regelgeving niet te realiseren is. In het najaar van 2017 is overleg gevoerd met de Ondernemingsraden en met de vakbonden om tot aanpassing van de huidige afspraken te komen. In 2018 wordt dit overleg vervolgd aan de hand van concrete voorstellen van de NVWA. Als dit niet tot overeenstemming met bonden en OR leidt, dan kan een besparing van 8 miljoen euro vanaf 2019 niet wordt behaald.

### *Prognose*

De verandering van de NVWA is er één van fasegewijze ontwikkeling. Van "ontwerpen en maken" van de veranderingen naar het "invoeren en inbedden" in de organisatie. De vernieuwingen beginnen hun plek te krijgen in de dagelijkse werkprocessen. Paragraaf 2 belicht een aantal concrete resultaten daarvan. Tegelijkertijd brengt het concreet toepassen van de ontwikkelde instrumenten ook vragen, knelpunten en dilemma's aan het licht die om een antwoord vragen. Om ontwikkelde instrumenten toe te passen is tijd, capaciteit en deskundigheid nodig. Daar ontbreekt het soms aan, omdat het reguliere werk en incidenten om aandacht en energie vragen. En soms moet er bij nader inzien nog wat worden geschaafd aan een instrument om het praktisch in te kunnen zetten. Naarmate meer instrumenten tegelijkertijd beschikbaar komen, wordt de invoering in de organisatie bovendien complexer omdat er dan veel tegelijkertijd verandert. Zorgvuldige invoering wordt dan des te belangrijker voor draagvlak van de veranderingen binnen de organisatie. De doelstellingen van NVWA 2020 kunnen immers alleen worden gerealiseerd als de resultaten uit de programma's werkelijk verankerd worden in de organisatie.

Bij de programma's is voor de verschillende onderdelen aangegeven wat de prognose is voor de verschillende onderdelen. Zoals in het voorwoord vermeld, wordt de planning van onderdelen van het

vernieuwingsprogramma nog zorgvuldig getoetst op het juiste ambitieniveau. Een realistische planning schept heldere verwachtingen naar de omgeving van de NVWA en creëert rust en draagvlak in de organisatie.

Bij de herijking van het programma worden de leerpunten uit externe onderzoeken, de ervaringen opgedaan met de invoering van nieuwe werkwijzen en de verandercapaciteit van de organisatie betrokken. De doelstellingen van NVWA2020 staan vast en blijven koersbepalend. Met behulp van het in 2017 ontwikkelde batenmanagement (dit instrument maakt inzichtelijk welke vernieuwingen de grootste bijdragen leveren voor de effectiviteit en de efficiency van de NVWA) wordt de planning van het programma integraal herijkt.

Deze herijking gebeurt in nauwe samenwerking tussen de lijnorganisatie en de programmaorganisatie. Zowel managers als medewerkers worden op verschillende manieren bij dit proces betrokken. Op deze wijze wordt niet alleen duidelijk wat een realistische planning is, maar wordt voor managers en medewerkers ook duidelijk wat de veranderingen betekenen voor hun werk en wat zij nodig hebben om die veranderingen in de praktijk ook te kunnen doorvoeren.