

> Retouradres Postbus 20401 2500 EK Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Binnenhof 4  
2513 AA 's-GRAVENHAGE

Datum 16 oktober 2015  
Betreft 3e voortgangsrapportage Plan van Aanpak NVWA

Geachte Voorzitter,

### **Inleiding**

Op 19 december 2013 hebben wij u het Plan van aanpak NVWA (TK 33835, nr. 1) toegezonden. Het bevat maatregelen om het toezicht door de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) te versterken en te verbeteren. De NVWA heeft de ambitie om in 2017 een kennisgedreven en risicogerichte autoriteit te zijn. Deze derde voortgangsrapportage betreft de periode 1 januari 2015 tot en met 30 juni 2015.

### **Resultaten eerste deel 2015**

Wij constateren dat de NVWA goede voortgang boekt met het Plan van aanpak. In het afgelopen half jaar zijn diverse trajecten (deels) afgerond.

De ADR heeft conform de toezegging aan uw Kamer een toets uitgevoerd op het Plan van aanpak NVWA. De ADR heeft daarbij vastgesteld dat de voortgangsinformatie, zoals in deze halfjaarrapportage is opgenomen, juist en volledig is weergegeven. Voor de resultaten van de uitgevoerde externe toets, verwijs ik u naar bijlage 1.

Anderhalf jaar na de start gaat de implementatie van het plan van aanpak een nieuwe fase in. Na de opstart van het programma en het realiseren van quick wins volgt nu de fase die meer gericht is op samenhang, uniformiteit en het bestendigen van de kwalitatieve versterking. De onderdelen die in deze fase worden uitgevoerd, zijn langdurige trajecten die een flinke investering vragen en waarvan de effecten op langere termijn zichtbaar worden.

In de tweede voortgangsrapportage is aangegeven dat de uitvoering van dit Plan van aanpak een flinke investering vraagt. De implementatie is complex en alomvattend en daarom inherent risicovol. Voorts blijft de vraag naar de inzet van de NVWA groeien terwijl het totale budgettaire kader in toenemende mate onder druk staat.

#### **Directoraat-generaal Agro en Natuur**

Directie Europees Landbouw- en  
Visserijbeleid en  
Voedselzekerheid

#### **Bezoekadres**

Bezuidenhoutseweg 73  
2594 AC Den Haag

#### **Postadres**

Postbus 20401  
2500 EK Den Haag

#### **Factuuradres**

Postbus 16180  
2500 BD Den Haag

#### **Overheidsidentificatienr**

00000001003214369000

T 070 379 8911 (algemeen)  
[www.rijksoverheid.nl/ez](http://www.rijksoverheid.nl/ez)

#### **Ons kenmerk**

DGAN-ELVV / 15134741

#### **Bijlage**

1

**Directoraat-generaal Agro en  
Natuur**

Directie Europees Landbouw- en  
Visserijbeleid en  
Voedselzekerheid

**Ons kenmerk**

DGAN-ELVV / 15134741

De financiële kaders van de NVWA vormen onderwerp van overleg met als doel een duurzame balans te vinden tussen kosten en baten. Over de uitkomst van dit overleg wordt uw Kamer op een later moment geïnformeerd.

(w.g.)

Sharon A.M. Dijkma  
Staatssecretaris van Economische Zaken

(w.g.)

mw. drs. E.I. Schippers  
Minister van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

## **3<sup>e</sup> voortgangsrapportage Plan van Aanpak NVWA**

### **Inleiding**

Het plan van aanpak voor de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) bevat maatregelen om het toezicht door de NVWA te versterken en verbeteren (TK 33835, nr. 1). Elk half jaar wordt over de voortgang gerapporteerd. Deze derde halfjaarrapportage betreft de periode 1 januari 2015 tot en met 30 juni 2015. Deze rapportage richt zich op de inhoudelijke resultaten die sinds 1 januari 2015 zijn geboekt. In de volgende voortgangsrapportage zal, evenals in de voortgangsrapportage over het jaar 2014, een financiële paragraaf worden opgenomen met de uitgaven en personele inzet voor het jaar 2015 als geheel. Deze rapportage bevat de volgende onderdelen:

1. Beeld van de realisatie
2. Versterken van het toezicht op de vijf domeinen<sup>1</sup>
3. Versterken van de organisatie ter ondersteuning van het primaire proces

### **1. Beeld van de realisatie**

In het derde half jaar van de implementatie van het plan van aanpak is weer een aantal maatregelen afgerond, zoals:

- de versterking van het Bureau Risicobeoordeling (BuRO) en onderzoeks-programmering;
- de effectmeting van de nieuwe alomvattend bij kleine en middelgrote roodvleesslachtplaatsen laat zien dat er op vrijwel alle gemeten risicogebieden sprake is van een verbetering die toe te schrijven is aan de nieuwe aanpak;
- het opzetten van een netwerk van data-analisten bij de NVWA en vullen van de toolbox voor data-analyse;
- het herinrichten van de teams voor toezichtuitvoering en organiseren van ondersteuning voor teamleiders.

Ruim 20% van de maatregelen, waaronder een aantal quick wins is afgerond. De meer fundamentele trajecten, zoals het uitvoeren en doorvertalen van de ketengerichte risicoanalyses, vernieuwing van de processen en ICT en versterking van de ondersteuning van het primaire proces zijn in uitvoering.

Wat betreft de invulling van nieuwe formatie zijn in het kader van het plan van aanpak nu 185 nieuwe medewerkers aangetrokken. Dit zijn over het algemeen goed opgeleide en vaak jonge medewerkers. Het werven en opleiden van goede mensen tijd kost. De NVWA heeft te maken met de reguliere door- en uitstroom van medewerkers en vervanging daarvan. In deze periode is gewerkt aan de verdere versterking van de beheersing van het programma. Daarbij zijn de aanbevelingen van de ADR meegenomen. Dit proces is nog niet volledig afgerond. Zo wordt de komende periode verder gewerkt aan de inbedding van het plan van aanpak in de financiële rapportages en het verbeteren van het inzicht van Stuurgroep in de uitputting en risico's.

---

<sup>1</sup> Vee- en vleessector, plantaardige sector, veterinaire exportcertificering, tweedelijnstoezicht zuivelsector, consument en veiligheid.

Rekeninghoudend met de periode die is uitgetrokken voor de gedegen voorbereiding van de implementatie van de grotere trajecten, zoals beschreven in de tweede voortgangsrapportage, ligt de uitvoering van de maatregelen van het plan van aanpak over het geheel genomen momenteel nog op koers. De komende tijd wordt een aantal grote, gecompliceerde projecten uitgevoerd zoals de invoering van de nieuwe basisinformatievoorziening, het investeren in risicogerichtheid, de kennispositie van en uniformiteit binnen de NVWA, het ontwikkelen van een nieuwe toezichtaanpak in de ketens en bouwen aan de organisatiecultuur. De implementatie van het plan van aanpak is complex, sterk verweven met de reguliere taakuitvoering en alomvattend. Het is daarom inherent risicovol. In de vorige rapportage is al aangegeven dat de uitvoering van dit plan van aanpak een flinke investering van de medewerkers vraagt. Vooral het langdurig vrijspelen van medewerkers met veel kennis en ervaring, die moeilijk zijn te vervangen, blijft een aandachtspunt en levert ook spanning op met de realisatie van het reguliere werkpakket. Tevens blijft de vraag naar inzet van de NVWA groeien, bijvoorbeeld voor de uitvoering van door de EU voorgeschreven controles, terwijl het totale budgettaire kader onder druk staat. De financiële problematiek vormt de komende tijd onderwerp van overleg met als doel een duurzame balans te vinden tussen kosten en baten. In de volgende rapportage, die opgesteld wordt na de jaarafsluiting, wordt hier nader op ingegaan.

## **2. Versterken van het toezicht**

### *Vee- en vleessector*

In de vorige voortgangsrapportages is toegelicht hoe de nieuwe toezichtaanpak is opgezet en geïmplementeerd.

- De effectmeting van de nieuwe toezichtaanpak bij kleine en middelgrote roodvleesslachtplaatsen laat zien dat er op vrijwel alle gemeten risicogebieden - dierenwelzijn, hygiënisch werken en temperatuur en reinigen en ontsmetten van veewagens - sprake is van een verbetering of lichte stijging van de naleving die toe te schrijven is aan de nieuwe aanpak. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat de herziening van het toezicht er voor heeft gezorgd dat een stijgende lijn is ingezet is en het naleefbeeld positiever is.
- Daarnaast is ook een naleefmonitor voor kleine en middelgrote roodvleesslachtplaatsen opgesteld om naleving te volgen over een langere periode. De naleefmonitor is in grafische vorm terug te vinden op de internetsite van de NVWA.<sup>2</sup>
- De samenwerking met BV Kwaliteitskeuring Dierlijke Sector (KDS) is verbeterd door regulier overleg op middenmanagement- en directieniveau.
- Zoals aangekondigd in de vorige voortgangsrapportage is ook een nieuw ontwerp gemaakt voor het risicogericht toezicht op de uitsnijderijen. De focus van het ontwerp spitst zich toe op het belangrijkste risicogebied, namelijk tracering. Een goed oordeel vormen of de tracering binnen een

---

<sup>2</sup> <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/meest-bezocht-a-z/dossier/jaarverslag-2014/beter-toezicht-in-slachthuizen>.

bedrijf mogelijk is, vereist een langere inspectie. Dit ontwerp zal in de tweede helft van 2015 in de praktijk getoetst worden. Dat is later dan gepland i.v.m. een latere instroom van medewerkers in de uitvoerende teams.

- In 2015 is gestart met de implementatie van de nieuwe toezichtaanpak naar de pluimveeketen. Deze richt zich op de belangrijkste risicogebieden (persoonlijke hygiëne, voetzollaesies, vleestemperatuur bij aflevering, welzijn aanvoer en onderbrengen, welzijn aanhangen, bedwelmen en doden en R&O vervoermiddelen). De aanpak is vóór de pilot gepresenteerd aan de Vereniging van de Nederlandse Pluimvee Verwerkende Industrie (Nepluvi). De pilot is uitgevoerd bij vier grote pluimveeslachtplaatsen. Na deze pilot is om te beginnen de vernieuwde hygiëne-inspectie voor de koelcel bij alle grote pluimveeslachtplaatsen ingevoerd. De eerste resultaten laten zien dat, net als bij de roodvleesslachtplaatsen, een verbetering in de naleving wordt gerealiseerd. Dat gaat overigens niet zonder slag of stoot.

#### *Plantaardige sector*

De focus van de uitgevoerde maatregelen in de plantaardige sector is gericht op de analyse van vondsten van organismen in Nederland, het nog beter voorkomen en monitoren van de introductie van schadelijke organismen en het versterken van de exportgaranties.

- Het interventieteam voor het controleren van transporten en zendingen op fytosanitaire eisen is operationeel. Zo worden aselechte wegcontroles uitgevoerd, zeecontainers, die op basis van risicoselectie zijn aangewezen, gecontroleerd en is het team op Schiphol actief. Hierbij is sprake van nauwe samenwerking met de Douane. Zo is op luchthaven Schiphol een pilot uitgevoerd waarbij de Douane tijdens de reguliere passagierscontroles ook fytosanitaire controles meeneemt. Het interventieteam heeft opleidingen verzorgd en tijdens de pilot inhoudelijke ondersteuning gegeven.
- Evenals vorig jaar is eind mei voor de versterking van de fytobewaking het totale werkprogramma 2016 voor cofinanciering bij de EU ingediend. In het surveyprogramma wordt van meerdere organismen de pest status (aan- of afwezigheid) onderzocht o.a. ten behoeve van exportgaranties en wordt aandacht besteed aan vroege detectie van mogelijke nieuwe introducties.

#### *Veterinaire exportcertificering*

- De NVWA voert het Export Kanalisatie Systeem (EKS) vanaf september 2014 gefaseerd in.
- Om de systemen en werkwijzen van zowel het bedrijfsleven als NVWA op elkaar af te stemmen is, voordat het systeem operationeel wordt, een test- en pilot-fase noodzakelijk.
- Van de zestien bedrijven die zich in 2014 hebben aangemeld bleken 3 bedrijven geschikt voor het verkrijgen van een EKS. Ondertussen heeft één van deze bedrijven de start audit goed doorlopen en verkeert nu in de testfase om de systemen te synchroniseren.

### *Tweedelijnstoezicht zuivelsector*

In vervolg op de stappen die in 2014 zijn gezet in de versterking van het toezicht op en de samenwerking met het Centraal Orgaan voor Kwaliteitsaangelegenheden in de Zuivel (COKZ), hebben COKZ en de NVWA een gezamenlijke doelgroep analyse zuivelsector uitgevoerd. Deze vormt een bouwsteen voor een geharmoniseerde interventiestrategie, waarbij ook aandacht is voor de aanscherping van de strategie.

### *Consument en veiligheid*

Zoals ook in de vorige voortgangsrapportage gemeld wordt op het domein van C&V zowel ingezet op kwantitatieve als op kwalitatieve versterking.

- Per 1 april 2015 is een kleine organisatiewijziging doorgevoerd om de coördinatielast terug te brengen en de uniformiteit en kwaliteit te vergroten bij het uitvoeren van het toezicht op EU-subsidies. In september worden de resultaten geëvalueerd.
- Het project Voedselvergiftigingen is nagenoeg afgerond. Dit project beoogt een efficiëntere en slagvaardigere afhandeling van de meldingen van voedselinfecties en een verbeterde rapportage van voedselinfecties. Er is een nieuw beoordelingskader voor de afhandeling van de meldingen en de bijdrage aan de jaarlijkse rapportage met het RIVM (*Registratie voedselinfecties en -vergiftigingen in Nederland*).
- Het proces voor de behandeling van incidentmeldingen in het kader van de General Food Law en RASSF<sup>3</sup> voor ziekmakende micro-organismen in levensmiddelen is geüniformeerd en gestroomlijnd. Het proces verloopt sneller en slagvaardiger en leidt tot een verbeterde informatievoorziening.
- Na de in de vorige rapportage benoemde doelgroep analyses, die dit jaar verder worden uitgerold, worden in het kader van het project "Herijking handhavingmethoden & -instrumenten" daarbij passende interventies bepaald en ontwikkeld. Een voorbeeld is de voorlichtingsaanpak ingezet bij Productveiligheid voor tatoeages: "Think before you ink!". Hierbij is geïnvesteerd in het vergroten van de bewustwording van consumenten van de risico's van het zetten van tatoeages. Ook wordt geïnvesteerd in het vergroten van de kennis van tatoeëerders t.a.v. de hygiëne-aspecten en het gebruik van veilige tatoeagekleurstoffen. Daarnaast houdt de NVWA tussentijds toezicht d.m.v. onaangekondigde controles bij vergunde bedrijven en handhaaft bij illegale bedrijven n.a.v. meldingen.
- De pilot risicobedrijven is afgerond. Doel van het project is primair de ontwikkeling van administratieve controlevaardigheden om fraudegevoelige product- en processtromen te beoordelen. De ontwikkelde inspectieaanpak is door een aantal hiervoor opgeleide inspecteurs getest bij 36 bedrijven. De pilot is geëvalueerd. Hieruit blijkt dat de nieuwe methodiek waardevolle informatie uit de administratie oplevert over de traceerbaarheid van goederenstromen bij bedrijven en een diepgaander controleresultaat. De opleidingen en inspectiemethodiek worden in 2016 breder toegepast.

---

<sup>3</sup> Rapid Alert System for Food and Feed

- Mede als uitvloeisel van de Taskforce Voedselvertrouwen is de NVWA samen met het bedrijfsleven in overleg hoe sneller informatie verstrekt kan worden om een onveilig product zo snel mogelijk uit de markt te kunnen halen. Hiervoor is een afwegingskader Gegevensverstrekking opgesteld. Met dit kader wordt de balans gezocht tussen de wens om elkaar zo snel mogelijk te informeren en de wettelijke mogelijkheden. De Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI) en het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) zijn geïnformeerd wanneer, hoe en onder welke voorwaarden de gegevensverstrekking bij recalls en risicobeoordelingen plaats kunnen vinden.

### **3. Organisatie op orde**

Organisatie op orde betekent een NVWA die adequaat is toegerust en functioneert als moderne toezichthouder, met een optimaal gebruik van kennis, informatie(technologie) en inzet van de best passende handhavingsinstrumenten. Om dat te bereiken zijn in de eerste helft van 2015 de volgende activiteiten ondernomen.

#### *Versterken kennisbasis en risicogericht werken*

- Het samenhangend risicobeeld voor de roodvleesketen wordt verwerkt tot een rapportage met inzichten, eventuele blinde vlekken in het toezicht en voorstellen voor aanpassing van de handhaving en verbetering van de informatiepositie. BuRO beoordeelt in het risicobeeld de intrinsieke risico's in de roodvleesketen voor de volksgezondheid, diergezondheid en dierenwelzijn. De analyse bevat aanbevelingen voor de NVWA en voor de opdrachtgevers. Na peer review en voorinzage door de departementen wordt het rapport in de tweede helft van dit jaar gereedgemaakt voor publicatie.
- In de eerste helft van 2015 is BuRO gestart met ketenanalyses voor de wildketen, zuivelketen en eierketen. Deze worden dit najaar en begin 2016 afgerond.
- Een netwerk van analisten bij de NVWA is opgezet voor de ondersteuning, verbinding en professionalisering van data-analisten. Dit netwerk bevordert tevens de samenwerking en informatie-uitwisseling binnen de NVWA voor het ketenbrede toezicht.
- Begin 2015 is software voor tekst analyse (textmining), web analyse (sociale media), voorspellende analyse (forecasting en visualisatie) en datascience verworven naast het al aanwezige data-analysepakket. Hiermee beschikt de NVWA over een pakket moderne data-analysetools. De infrastructuur voor data-analyse is zo op het gewenste niveau gebracht. De activiteiten zijn nu gericht op de toepassing: het bieden van concrete methodologische ondersteuning aan data-analisten en data-analyse projecten en versterking en borging van de kennis over data-analyse binnen de NVWA. De ervaring die nu met data-analyse wordt opgedaan, geeft ook input voor de toekomstige inrichting van data-analyse bij de NVWA.

### *Effectief instrumentarium*

De NVWA investeert in de verbreding en versterking van het handhavinginstrumentarium. Een aantal geprioriteerde instrumenten wordt verder ontwikkeld en in een aantal domeinen toegepast. Dit zijn handhavingsregie (waaronder effectmeting), private kwaliteitssystemen, openbaarmaking, administratieve controles, internettoezicht en fraudeaanpak. Op deze projecten zijn de volgende resultaten behaald.

#### Private kwaliteitssystemen

- Het systeem voor beoordeling, onderhoud en inrichting van toezicht op private kwaliteitssystemen bij de NVWA is begin 2015 ingericht en operationeel.
- Er zijn 21 systemen voor beoordeling aangemeld, waarvan 8 aanvragen in behandeling zijn genomen. Dit betekent dat de NVWA heeft vastgesteld dat de betreffende systemen ook daadwerkelijk de potentie hebben om aan de criteria te voldoen en waarvan de werking in de praktijk door de NVWA wordt geverifieerd. Vier systemen zijn inmiddels niet meer in procedure. De overige systemen staan nog aan het begin van het acceptatieproces.

#### Openbaarmaking

- Naar aanleiding van vragen van de Tweede Kamer bij de behandeling van de nieuwe Gezondheidswet is de kleurensystematiek die de NVWA toekent aan bedrijven opnieuw beoordeeld. De aanpassing van de kleurensystematiek is één van de randvoorwaarden voor de verdere uitrol van openbaarmaking dit jaar.
- De presentatievorm van openbaarmaking op het terrein van productveiligheid is uitgewerkt en getoetst bij consumenten. Ook zijn de voorbereiding voor de mogelijke openbaarmaking visafslagen de hygiëne inspecties en werkproces opgeleverd.

#### Fraude-aanpak

- De aansluiting van de NVWA-IOD op de infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen (iCOV) is gerealiseerd. Dit is een samenwerkingsverband van Belastingdienst, de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst, Openbaar Ministerie, politie en de Financial Intelligence Unit (FIU). iCOV heeft tot doel door informatiedeling (onverklaarbare) vermogensbestanddelen in kaart te brengen en witwas- en fraudeconstructies bloot te leggen.
- Binnen de integrale aanpak vleesfraude is, samen met de partners uit het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten (BOD-en<sup>4</sup>), voortgang geboekt in het verkrijgen van inzicht in voorkomende vormen van fraude en modus operandi. Op basis hiervan zijn nadere keuzes gemaakt in de aanpak.

---

<sup>4</sup> Dit Platform is een samenwerkingsverband van de FIOD, Inspectie SZW Directie Opsporing, NVWA-IOD en Inspectie Leefomgeving en Transport/IOD, Koninklijke Marechaussee, Dienst Landelijke Recherche, Rijksrecherche en het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie.



Zo wordt onder andere onderzocht welke aanknopingspunten er zijn voor een gezamenlijk opsporingsonderzoek.

#### *Modernisering ICT*

Het programma voor de modernisering van de ICT van de NVWA is aangemerkt als groot ICT-project en is daarmee opgenomen op het ICT-dashboard. Ook via die weg wordt de Tweede Kamer geïnformeerd over de voortgang en governance van dit deelprogramma.

Doordat het programma op de lijst van grote ICT-projecten staat heeft de Audit Dienst Rijk (ADR) het programma separaat gereviewd. Daar zijn geen bijzondere aandachtspunten uit naar voren gekomen. Daarnaast heeft de ADR bij haar toetsing van deze voortgangsrapportage specifiek aandacht besteed aan de governance van het programma voor de modernisering van de ICT.

- Begin 2015 is de aanbesteding voor de nieuwe basisinformatievoorziening (conform de methode best value procurement) gepubliceerd. Daar is een aanbieder uit geselecteerd. Na het functioneel en technisch assessment, waarbij wordt getoetst of de aanbieder daadwerkelijk het beloofde kan leveren, is eind juni het voornemen tot gunning verzonden.
- In de tweede helft van 2015 wordt, na de definitieve gunning, gestart met de technische inrichting van de nieuwe basisinformatievoorziening en de voorbereiding van de transitie naar de nieuwe processen en de ondersteunende ICT.
- De gestroomlijnde en geharmoniseerde processen en producten worden met de nieuwe informatievoorziening ondersteund. Hiervoor is de gewenste situatie van een aantal processen en producten (bijvoorbeeld van externe kwaliteitssystemen, van melding tot afmelding en het eerste deel geprogrammeerde handhaving) beschreven en vastgesteld. Dit draagt bij aan een uniforme en efficiëntere uitvoering van de werkzaamheden.

#### *Opbouw organisatie, cultuur en medewerkers*

- De handhavingsattitude van de inspecteur-dierenartsen die toezicht houden op slachtplaatsen is versterkt. Een interne survey laat zien dat de inspecteurs vaker het interventiebeleid volgen en rapporten van bevindingen opmaken en/of corrigerende maatregelen nemen. Dit beeld wordt ondersteund door intervisie onder de inspecteurs. Dit draagt bij aan verdere ontwikkeling en professionalisering van de inspecteurs en uniformering van de werkzaamheden.
- Er is een analysetool aangeschaft om te kunnen voorzien in de strategische personeelsplanning. Daarmee kunnen kwantitatieve analyses en scenario's worden uitgevoerd.
- In het plan van aanpak zijn maatregelen aangekondigd die bijdragen aan de communicatie tussen top en werkvloer en de samenbinding van de organisatie. Reguliere managementbijeenkomsten en bezoeken door de top aan de medewerkers in de verschillende locaties van de NVWA zijn sinds 2014 regulier onderdeel van de jaarcyclus. Daarnaast werken medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen en uit verschillende lagen samen in

projecten, zoals bij de uitwerking van de ketengerichte risicoanalyses en het ICT-programmaonderdeel.

- Medewerkerstevredenheid is een aandachtspunt in het plan van aanpak. Eind mei is het rijksbrede Intern Klant Tevredenheids Onderzoek (iKTO) afgerond. Naast punten waarop goed gescoord wordt, zoals mobiele telefonie en de mobiele helpdesk ICT NVWA, komen ook minder positieve punten naar voren. Het betreft hier vooral de ICT-gerelateerde zaken waar de NVWA afhankelijk is van derden, zoals de werking van de laptop, software en externe helpdesk. De resultaten van het iKTO zullen besproken worden met de externe ICT-dienst met het doel de dienstverlening te verbeteren. Daarnaast is een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gestart voor het ministerie van Economische Zaken, inclusief de NVWA. Met dit onderzoek wordt meer inzicht verkregen in de werkbeleving. Het biedt dan aanknopingspunten om verder te bouwen aan de organisatie.

#### *Kwaliteit management*

- Met de realisatie van de herschikking van de veterinaire teams zijn nu alle teamherschikkingen van de operationele teams gerealiseerd. De span of control van de betrokken teams is teruggebracht.
- De teamregio's van de veterinaire teams zijn verkleind waardoor het management beter in staat is de reistijden te reduceren en dierenartsen efficiënter in te plannen.
- De eerste potentieelscan voor MT-leden is uitgevoerd. Hiermee worden het presteren, het potentieel en de ambities van leidinggevenden inzichtelijk.
- Vanuit het management development traject is een leerlijn management opgezet voor het ontwikkelen van managementkwaliteiten. Een aantal modules uit deze lijn is voor de zomer voor het eerst ingezet.

#### *Versterken ondersteuning primair proces*

Begin 2015 zijn de doelen voor de tijdige en kwalitatief goede afhandeling van Wob-verzoeken bereikt.

Naast het adequaat reageren op Wob-verzoeken, 'reactieve openbaarmaking', wordt gezorgd voor de juridische borging van proactieve openbaarmaking. Het team heeft intern een belangrijke rol in de ontwikkeling van dit instrument. Het Wob-team is een kenniscentrum op gebied van openbaarheid en gegevensverstrekking. Vanwege deze deskundigheid wordt het team regelmatig door andere organisaties benaderd met vragen en verzoeken om adviezen.

De implementatie van specifieke verbeteracties ter ondersteuning van het primaire proces is gestart. De NVWA groeit langzaam toe naar meer uniform en ketengericht werken. Dit vraagt ook om een aanpassing in het sturingsmodel. In de eerste helft van 2015 is een taakanalyse gestart van de besturing en inrichting van de NVWA. De resultaten hiervan worden meegenomen in een nieuw voorgenomen Organisatiebesluit per 2017.

### *Wegnemen van inefficiënties*

De NVWA wil een enkele afspraak uit de in 2011 vastgestelde 'Overeenkomst arbeidsvoorwaarden NVWA' aanpassen om beter aan te sluiten bij de uitvoeringspraktijk. Daarmee kunnen kosten worden beperkt, efficiënter worden gewerkt en kan de productiviteit worden verhoogd. Het gaat om de huidige aanwijzing van de woonplaats als standplaats – en daarmee reistijd=werktijd – van ambulante medewerkers in het algemeen en in specifieke situaties in het bijzonder. Er is een aantal mogelijke scenario's uitgewerkt in een aan de NVWA uitgebracht adviesrapport. Deze scenario's zijn door de opstellers beoordeeld op effect, mogelijk draagvlak en gevolgen voor de medewerkers. Voor het behalen van de gewenste resultaten is de NVWA mede afhankelijk van de uitkomst van het overleg met de medezeggenschap en het bereiken van overeenstemming in het overleg van de departementsleiding met de Centrales van overheidspersoneel. Vanwege de aard van de problematiek en de doorlooptijd van het overlegtraject is de verwachting dat de beoogde aanpassing en de daaraan gerelateerde besparingen niet per 1 januari 2016 gerealiseerd zijn.

De helft van de maatregelen ter verbetering van de planning van veterinaire keuringen is onderdeel geworden van het nieuwe (planning)proces. Een nieuw planningsysteem om beter plannen mogelijk te maken, wordt nu geïntegreerd in de nieuwe informatiehuishouding. Daarmee blijven de planningsvoordelen niet beperkt tot de veterinaire keuringen.

De teamherschikking naar kleinere teams/regio's heeft bijgedragen aan de vergroting van de efficiency. Een logistieke analyse door een extern bureau heeft uitgewezen dat dit leidt tot een reductie van de reistijd waardoor bij optimale omstandigheden tussen de 6 en 7 ton kan worden bespaard op de inhuur van practitioners. Het effect op deze inhuur en besparing is echter mede afhankelijk van (pieken in) het werkaanbod en de huidige capaciteit aan dierenartsen in eigen dienst.

### **Tot slot**

Anderhalf jaar na de start gaat de implementatie van het plan van aanpak een nieuwe fase in. De dynamiek van de eerste fase, gericht op de opstart van het programma en het realiseren van quick wins, is vervangen door een dynamiek die meer gericht is op samenhang, uniformiteit en bestendigen van de kwalitatieve versterking. De vernieuwingen in de inrichting, ondersteuning en uitvoering van het toezicht, zoals de vernieuwing van het basisinformatiesysteem, de investering in de informatiepositie en de versterking van de organisatiecultuur en handavingsattitude, zijn langdurige trajecten die een flinke investering vragen. De effecten daarvan worden op langere termijn zichtbaar.

## **Resultaten externe toetsing ADR op 3<sup>e</sup> voortgangsrapportage**

Conform de toezegging aan uw Kamer, voert de ADR een toetsing uit op het Plan van Aanpak NVWA (d.d. 19 december 2013)<sup>5</sup>. Elk halfjaar tot en met de afronding van het Plan van Aanpak NVWA in 2017 toetst de ADR:

1. de kwaliteit van de programmabeheersing, gericht op het realiseren van de doelstellingen, zoals deze zijn geformuleerd in het Plan van Aanpak NVWA d.d. 19 december 2013;
2. de juistheid en de volledigheid<sup>6</sup> van de opgenomen voortgangsinformatie in de halfjaarrapportages.

### *Ad. 1 De kwaliteit van de programmabeheersing*

De ADR heeft in de periode juni- augustus 2015 de kwaliteit van de programmabeheersing onderzocht. De focus van het onderzoek was gericht op:

- de opvolging van de aandachtspunten volgend uit het onderzoek uit maart 2015;
- de kwaliteit van het beheer van het deelprogramma Blik op NVWA 2017.

Het programma naar aanleiding van het Plan van Aanpak NVWA is een complex en zeer ambitieus programma, met grote inherente risico's. De kwaliteit van het programmabeheer zorgt ervoor dat deze risico's in belangrijke mate worden beperkt. Beoogde veranderingen omvatten de gehele organisatie ('geen steen blijft op dezelfde plaats'). Het programma kent vele onderlinge afhankelijkheden, maar ook afhankelijkheden met de reguliere werkzaamheden en governance. Deze veranderingen moeten worden gerealiseerd naast de reguliere werkzaamheden, binnen een organisatie waar de capaciteit onder druk staat en aandacht voor draagvlak noodzakelijk is. Het programmaplan van de NVWA kenmerkt zich door flexibiliteit. Een inherent risico is dat deze, voor het uitvoeren van het programma benodigde flexibiliteit, op gespannen voet staat met de in 2013 gemaakte afspraken over de wijze van financiering.

### *Opvolging aandachtspunten maart 2015*

De aandachtspunten van maart 2015 zijn met een uitzondering, opgevolgd en ingebed in het programmabeheer. Er zijn aanvullende afspraken gemaakt over de relatie tussen reguliere overleggen en de stuurgroep als besluitvormend gremium voor het programma. De stuurgroep wordt geïnformeerd over de inhoudelijke voortgang van het programma en de actualisatie van het programmaplan (waar de business case nu onderdeel vanuit maakt).

---

<sup>5</sup> Het onderzoek is uitgevoerd conform de internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van Internal Auditing (IIA)

<sup>6</sup> De beoordeling van de volledigheid van de informatie beperkt zich tot de volledigheid van de in het Plan van Aanpak NVWA toegezegde acties en maatregelen.

Gedurende het onderzoek is echter niet gebleken dat de stuurgroep adequaat is geïnformeerd over de financiële voortgang van het programma. Dit is een tekortkoming in het beheer van het programma. Het programma bevindt zich nu in de fase van 'point of no return', een fase waarin wijzigingen in de gemaakte inrichtingskeuzes feitelijk niet meer mogelijk zijn, zonder consequenties voor de voortgang, het budget en zelfs het welslagen van het programma. Inzicht in de financiële en inhoudelijke implicaties van de te nemen besluiten is in deze fase onontbeerlijk.

#### *Blik op NVWA 2017*

Het programma Blik op NVWA 2017 is het deelprogramma van het Plan van Aanpak dat zich richt op procesvernieuwing, informatie en ICT. Het beheer van het programma is kwalitatief goed. Dit beeld blijkt onder meer uit het duidelijk aan de voorkant investeren van tijd in kwaliteit door het zorgvuldig bepalen van inrichtingskeuzes ten behoeve van de aanbesteding en het IT systeem en hier geen concessies aan te doen; het actief managen van de onderlinge afhankelijkheden, dilemma's en geschilpunten (communicatie) en het investeren in draagvlak en kwaliteit door het betrekken van de organisatie door middel van expertteams. Risico's voor het deelprogramma Blik op NVWA 2017 betreffen in de eerste plaats de beperkte flexibele inzet van middelen door de initieel gekozen financieringswijze en in de tweede plaats de complexiteit en de verwevenheid van het programma met de reguliere NVWA organisatie.

#### *Aandachtspunten voor het programma Plan van Aanpak NVWA*

Gedurende het onderzoek heeft de ADR enkele nieuwe aandachtspunten geadresseerd. Deze aandachtspunten zijn:

1. Stel zo spoedig mogelijk, een actueel financieel overzicht met daarin per jaar de begroting, de realisatie en de prognose conform de aanpak van het programma Plan van Aanpak NVWA;
  - a. integreer het financiële overzicht met de reguliere voortgangsnotitie aan de Stuurgroep
  - b. licht de inhoudelijke en financiële consequenties van mogelijke risico's, (voorgestelde) besluiten en dergelijke concreet, helder en volledig toe
  - c. breng op stuurgroep niveau de financieringswijze zo goed mogelijk in lijn met de flexibele behoefte van het programma.
2. Borg de kwaliteit van de deels handmatig opgestelde financiële overzichten, bijvoorbeeld door verificatie van de gehanteerde methodiek en/of aanvullende controles.

*Ad. 2 Juistheid en volledigheid van de opgenomen voortgangsrapportages*

De juistheid en volledigheid van de in deze halfjaarrapportage opgenomen informatie is beoordeeld aan de hand van de aan de ADR beschikbaar gestelde (project)documentatie. De beoordeling van de volledigheid beperkt zich hierbij tot de volledigheid van de in het Plan van Aanpak NVWA opgenomen acties en maatregelen.

De ADR heeft vastgesteld dat de informatie in deze halfjaarrapportage juist en volledig is weergegeven.