Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2511 AE Den Haag

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
T.a.v. de minister, mevrouw drs. C.J. Schouten
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 20011
2511 AE Den Haag
www.bureauicttoetsing.nl

Contactpersoon

Kenmerk

2019-0000173742

Uw kenmerk

NVWA/18228435

Datum	*3* april 2019
Betreft	Definitief BIT-advies programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT

Geachte mevrouw Schouten,

U heeft het Bureau ICT-toetsing (BIT) verzocht een toets uit te voeren op het programma 'Processen, Informatie en ICT' (PI&I) van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). Opdrachtgever van het programma PI&I is de inspecteur-generaal van de NVWA. Hieronder vindt u eerst een beknopte beschrijving van het programma. Daarna geven we de conclusie van de toets, en onze analyse en adviezen.

De NVWA heeft als taken het bewaken van de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, de gezondheid van dieren en planten, het dierenwelzijn en het handhaven van de natuurwetgeving. De ambitie van de NVWA is om deze taken effectiever en efficiënter uit te voeren door meer risicogericht te werken. Om deze ambitie waar te maken is op 1 juli 2014 het programma 'Blik op NVWA 2017' (BLIK) gestart. In 2017 heeft dit programma, vanwege een herijking van de aanpak, de nieuwe naam PI&I gekregen.

Een belangrijk onderdeel van PI&I is het realiseren van één nieuw systeem voor alle 23 inspectiedomeinen, Inspect, op basis van Blueriq, een regel-gebaseerde ontwikkelomgeving. De domeinen moeten gebruik gaan maken van tien nieuw ontworpen, generieke inspectieprocessen. De NVWA beoogt met Inspect uiteindelijk circa vijftien bestaande applicaties te vervangen, waaronder de huidige systemen voor het uitvoeren van inspecties: SPIN en ISI.

Vanaf 2020 beoogt de NVWA door meer risicogericht te werken en verbeterde geautomatiseerde ondersteuning een jaarlijkse besparing van € 7,2 miljoen te realiseren. De kosten voor PI&I waren oorspronkelijk begroot op € 36 miljoen. In 2016 is het programmabudget opgehoogd naar € 52 miljoen. Volgens de planning van eind 2016 zouden eind 2019 alle 23 inspectiedomeinen zijn overgezet naar het nieuwe systeem.

Wij hebben in maart 2017 een BIT-toets afgerond naar BLIK. Daarin hebben wij aangegeven grote twijfels te hebben bij de aanpak. Omdat de NVWA destijds aangaf onder geen beding te willen stoppen met de gekozen aanpak, hebben wij geadviseerd het risico van BLIK te reduceren en een go/no go-moment in te lassen na invoering van Inspect bij de domeinen Horeca & Ambachtelijke Productie (HAP) en Tabak. Ten tijde van onze toets in maart 2017 was deze

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Datum
3 april 2019

Kenmerk
2019-0000173742

invoering gepland in september 2017. Wij hebben de toenmalig minister van Economische Zaken geadviseerd alleen door te gaan met het programma als op dat moment het volgende zou zijn gerealiseerd:

- Een succesvol werkend en in beheer genomen systeem voor HAP en Tabak, en inspecteurs in dit domein die alleen nog maar werken met het nieuwe systeem.
- Een realistisch en gedegen inzicht in de te verwachten doorlooptijd en de kosten van BLIK op basis van een schatting van de omvang van de nog te bouwen functionaliteit.
- Een plan voor het vervolg waarin bovenstaande punten zijn meegenomen.

Dit advies is niet opgevolgd. In het najaar van 2017 is Inspect live gegaan voor het domein Tabak. In juni 2018, negen maanden later dan gepland, volgde het inspectiedomein HAP, op een aantal onderdelen na, zoals Privaat Orgaan Controlesystemen (POC) en Formulebedrijven. Wel heeft de NVWA eind 2017 onderzoek laten uitvoeren door adviesbureau Berenschot om na te gaan wat nodig is voor verantwoorde invoering van Inspect in de overige domeinen.

In juni 2018 is het budget voor PI&I verder verhoogd naar € 95 miljoen en is de geplande einddatum van PI&I met 22 maanden verschoven naar eind 2021. Eind 2018 is hiervan bijna € 60 miljoen uitgegeven en resteert er nog € 35 miljoen.

De voorliggende toets is uitgevoerd tussen 8 november 2018 en half februari 2019.

De conclusie van onze toets luidt als volgt:

Wij adviseren u te stoppen met het ontwikkelen van Inspect. Wij denken dat het programma PI&I tientallen miljoenen meer gaat kosten dan € 95 miljoen en dat het veel langer gaat duren dan eind 2021 om het af te ronden. Daarbij zien wij dat de NVWA met Inspect een oplossing ontwikkelt die zo complex is dat het beheer en onderhoud ervan tot hoge kosten gaan leiden. Bovendien sluit de ontwikkelde oplossing niet voldoende aan bij de gebruikerswensen en is het programma PI&I na vier jaar nog niet in control.

Wij adviseren u om een periode van bezinning in te lassen. Voer een toekomstige vernieuwing slechts in kleine, beheersbare stappen uit.

We lichten onze conclusie hieronder toe.

STOPPEN MET INSPECT IS ONVERMIJDELIJK

Wij begrijpen de ambitie van de NVWA om meer risicogericht te gaan inspecteren. Wij snappen ook dat u daarvoor (delen van) het bestaande landschap wilt vernieuwen. Wij zien dat het programma in de afgelopen periode een aantal positieve veranderingen heeft doorgevoerd, omdat medewerkers beter in staat worden gesteld om richting te geven aan de ontwikkeling van het nieuwe systeem.

De kosten, inspanningen en risico's van de door NVWA gekozen aanpak staan echter in onze ogen niet in verhouding tot de opbrengsten om de ambities van de NVWA te realiseren. Wij adviseren u dan ook om met de ontwikkeling van Inspect te stoppen.

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Datum
3 april 2019

Kenmerk
2019-0000173742

Wij werken onze bevindingen hieronder uit.

A. Afmaken van Inspect gaat nog veel meer tijd en geld kosten

Sinds de start van PI&I is er sprake van forse uitloop in tijd en geld. Wij zijn van mening dat PI&I zeker nog verder zal uitlopen. Wij denken dat het programma tientallen miljoenen meer gaat kosten dan € 95 miljoen en veel langer gaat duren dan tot eind 2021. Het systeem is nog lang niet af, de aanname dat ontwikkelde functionaliteit herbruikbaar is, is niet waargemaakt, een groot deel van de ontwikkeltijd moet worden besteed aan andere zaken en het systeem bevat vermoedelijk nog een groot aantal onontdekte fouten. Hieronder lichten we deze bevindingen toe:

- Het te ontwikkelen systeem is nog lang niet af. Er wordt in slechts drie van de 23 inspectiedomeinen – HAP, Tabak en Natuur – gewerkt met het nieuwe systeem. Bij de domeinen Gewasbescherming en Fytosanitair loopt de implementatie nog. Omdat de totale set aan functionele eisen aan het nieuwe systeem niet bekend is, kan niet vastgesteld worden hoe ver het programma feitelijk is. Wel is duidelijk dat er nog steeds functionaliteit wordt ontwikkeld voor deze drie domeinen, onder meer om te voldoen aan eisen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Ook is het bestaande inspectiesysteem voor HAP en Tabak eind 2018 nog steeds in gebruik. Voor de overige domeinen is het beeld nog verre van compleet. Voor vijf domeinen van Industrie is in meer detail een analyse gemaakt van de noodzakelijke functionaliteit, maar voor de overige dertien domeinen is alleen globaal bekend welke functionaliteit noodzakelijk is. Met als referentie dat de aanwezige software voor drie domeinen is gerealiseerd in een periode van ongeveer tweeëneenhalf jaar, zal de NVWA nog jaren bezig zijn met het afmaken van het systeem voor alle domeinen. Wij denken dat hiervoor tientallen miljoenen meer nodig zijn dan de resterende € 35 miljoen die beschikbaar is.
- De NVWA gaat ervan uit dat de basis voor het nieuwe systeem door alle domeinen kan worden hergebruikt, maar dit is nog steeds niet aangetoond. Om te beginnen is de basis nog niet af. Volgens de (te globale) schatting van de NVWA van november 2018 is van zeven van de tien onderkende hoofdprocessen de helft gebouwd. Van de drie resterende hoofdprocessen staat de ontwikkeling nog aan het begin. Om de herbruikbaarheid van basiselementen aan te tonen is het nodig een analyse te maken voor de 23 domeinen: wat is generiek en wat is specifiek in het proces? Een dergelijke overall analyse ontbreekt tot op heden. Uit de eerder genoemde analyses bij Natuur en Industrie blijkt echter dat procesvariaties onvermijdelijk zijn. Zo wordt duidelijk dat de bij HAP ontwikkelde inspectiekenmerken, afdoeningsprocessen en relaties tussen objecten niet generiek toepasbaar zijn. Een inspectie-object bij HAP kan bijvoorbeeld worden geïdentificeerd met een KvK-nummer, maar een te inspecteren natuurgebied bij het inspectiedomein Natuur niet. Hiervoor moeten achteraf aanpassingen worden doorgevoerd in het systeem of de procesondersteuning moet opnieuw worden gebouwd, zoals voor het meldingenproces voor bedrijven. Omdat de NVWA er ‘werkende weg’ achter komt of functionaliteit al dan niet herbruikbaar is, schatten wij dat het voordeel hiervan voor doorlooptijd en kosten in het beste geval teniet wordt gedaan; in het slechtste geval leidt het tot onderhoudbaarheidsproblemen vanwege te hoge complexiteit.

- Het programma besteedt ongeveer een kwart van het ontwikkelbudget aan beheer. Ook geven ontwikkelaars aan dat ze zo'n kwart van hun tijd besteden aan *rework*, het herbouwen van reeds ontwikkelde functionaliteit. PI&I heeft dus geen € 35 miljoen over om de overige twintig domeinen te ontwikkelen en HAP, Tabak en Natuur af te maken, maar slechts de helft.
- Wij denken dat het systeem nog veel fouten bevat die opgelost moeten worden. Op basis van de reeds uitgegeven € 60 miljoen kan er een systeem worden gerealiseerd van circa 15.000 functiepunten. Zelfs als slechts een derde van dit bedrag daadwerkelijk aan softwareontwikkeling zou zijn besteed, dan nog heeft het systeem een omvang van zo'n 5.000 functiepunten. Volgens de benchmark zou u in dit geval zo'n 25.000 fouten moeten hebben gevonden. Uit de software-administratie leiden wij af dat tot nu toe ongeveer 3.500 fouten zijn gevonden. Het is dan ook zeer waarschijnlijk dat een groot deel van de fouten nog niet is gevonden. Als de fouten alsnog worden gevonden, heeft dit verstrekkende gevolgen voor doorlooptijd en kosten. Als fouten niet meer worden gevonden, kan dit tot operationele problemen leiden, maar in ieder geval tot hoge onderhoudslasten.

B. De ontwikkelde oplossing is te complex

Inspect wordt veel omvangrijker en complexer dan oorspronkelijk voorzien, met een te hoge onderhouds- en beheerlast tot gevolg:

- In plaats van de standaard modelleeromgeving van Blueriq te gebruiken voor het maken van inspectielijsten en het configureren van processen, heeft PI&I deze vervangen door een eigen, met Blueriq ontwikkelde modelleeromgeving, de 'productencockpit'. PI&I heeft dit gedaan op advies van de leverancier. Deze productencockpit is inmiddels uitgegroeid tot de grootste en meest complexe component van Inspect (circa 23 mensjaar werk). Wij denken dat het einde van deze groei nog niet in zicht is: allerlei functionaliteit die standaard in *tooling* van leveranciers aanwezig is, zoals versiebeheer, moet hierin op maat voor de NVWA worden ontwikkeld. Ook moet de NVWA deze omgeving onderhouden en beheren, iets waar zij niet de expertise voor in huis heeft; dit is normaal gesproken het werk van een softwareleverancier.
- Om herbruikbaarheid mogelijk te maken is Inspect abstract gemodelleerd. De NVWA hoopt op die manier meer uniformiteit tussen de domeinen te bewerkstelligen. De ontwerpkeuzes die hiervan het gevolg zijn zorgen ervoor dat variaties tussen domeinen moeilijk te realiseren zijn. We zien dat dit leidt tot starheid en deze starheid zit de NVWA nu al in de weg. Zo dwingt de huidige ontwerpkeuze voor alle inspectiedomeinen het gebruik van een viertal 'overtredingsklassen' af, zonder dat duidelijk is of dit nu en in de toekomst werkbaar is. Aanpassen kan, maar heeft invloed op meerdere technische componenten. Dit is extra precair omdat kennis over de ontwerpkeuzes bij een beperkt aantal sleutelfiguren zit, die bovendien veelal externen zijn.
- PI&I heeft nog geen plan voor het beheer van Inspect en wij denken dat het beheer en onderhoud heel duur wordt. Het programma werkt met een twaalftal ontwikkelteams met in totaal een kleine honderd, merendeels externe medewerkers, en besteedt nu al ongeveer een kwart van zijn tijd aan beheer terwijl het systeem nog verre van af is. Gegeven de schaarste van benodigde competenties denken wij dat NVWA nog lange tijd enkele tientallen externe medewerkers nodig zal hebben voor beheer en onderhoud. Het opleiden van interne medewerkers voor deze rol is geen succes gebleken. Een van de belangrijke redenen om te kiezen voor Blueriq was dat de NVWA

verwachtte Inspect zonder tussenkomst van beheerorganisatie DICTU te kunnen beheren. Nadat interne medewerkers een cursus hadden gevolgd is geconcludeerd dat het beheer van dit soort modellen andere competenties vereist; hier staan nu tien vacatures voor open.
- Doordat de Inspect-data op meerdere plekken wordt verwerkt, is het doorvoeren van wijzigingen en de bijbehorende datamigratie foutgevoelig en bewerkelijk. Blueriq slaat Inspect-data zowel op in Oracle als voor analyse doeleinden in een aparte database van SAS, waarna de data kan worden geanalyseerd met SAS-*tools* en business intelligence-software van Oracle.
- De standaard Blueriq-*tooling* voor het analyseren van wetgeving wordt niet gebruikt en de gekozen werkwijze voor regelbeheersing is arbeidsintensief. De NVWA heeft gekozen om de standaard Blueriq-functionaliteit te vervangen door een product van een andere leverancier. Mede daardoor is een arbeidsintensieve werkwijze ontstaan, waarbij de koppeling tussen wetgeving en regels voor inspectielijsten op een bewerkelijke en foutgevoelige wijze wordt vastgelegd. Er werken nu twintig mensen aan. Uit nadere bestudering van het werkproces blijkt dat dezelfde informatie meerdere keren wordt vastgelegd. Dit is inefficiënt en vergroot de kans op het maken van fouten.

C. De ontwikkelde oplossing sluit niet aan op de behoeften van de organisatie

Uit de evaluatie die de NVWA in augustus 2018 heeft uitgevoerd na afronding van de pilotfase van HAP en Tabak is fundamentele kritiek van de medewerkers gekomen op de gekozen oplossingsrichting. Wij verwachten dat ook bij andere inspectiedomeinen de acceptatie van bepaalde onderdelen van Inspect laag zal zijn. Dit heeft de volgende oorzaken:
- De NVWA heeft een strategisch gewenste verandering van werkwijze als uitgangspunt gehanteerd voor Inspect. Omdat medewerkers zich deze nieuwe werkwijze nog onvoldoende eigen hebben gemaakt, is er weerstand tegen het nieuwe systeem. De ambitie en het verandertempo van PI&I lijken dan ook te hoog voor de organisatie.
- Inspecteurs ervaren onvoldoende professionele ruimte in de afdoening van inspecties. Bij HAP en Tabak is ervoor gekozen inspectielijsten en de afdoeningslogica volledig nieuw op te bouwen vanuit de regelgeving. Daardoor moeten inspecteurs veel in hun ogen triviale vragen beantwoorden. Bij Natuur en Industrie is dit weliswaar minder ver doorgevoerd, maar inspecteurs ervaren de uniformering van het toezicht ondersteund met Inspect als een keurslijf. Daarbij ondersteunt Inspect vooral de '*happy flow*' van het inspectieproces. Het biedt weinig ruimte om snel in te spelen op bevindingen tijdens een inspectie, bijvoorbeeld het uitvoeren van ongeplande inspecties in de directe omgeving van een horecagelegenheid waar ongedierte is aangetroffen in de keuken.
- De kwaliteit van de lijsten van de te inspecteren bedrijven is momenteel nog onvoldoende voor de gewenste risicogerichte en geprogrammeerde handhaving. Dit vergroot de weerstand van inspecteurs tegen het nieuwe systeem. Inspecteurs kunnen zich niet vinden in de programmering van te inspecteren objecten en ze worden geconfronteerd met verkeerde inspectieadressen en onjuist geadresseerde inspectierapporten. Het systeem voorziet nog niet in een eenvoudige terugkoppeling van gevonden onjuistheden en een systematische aanpak om datakwaliteit te verbeteren ontbreekt.

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Datum
3 april 2019

Kenmerk
2019-0000173742

D. Het programma is na vier jaar nog niet in control

Wij zien bij het programma PI&I een *agile* softwareontwikkelproces dat niet in control is en waar met onvoldoende kennis van zaken wordt gewerkt:

- Majeure architectuurkeuzes worden gemaakt zonder een verkenning van alternatieven, zonder kostenbatenanalyse, en zonder inzicht in de consequenties voor beheer. Dit geldt bijvoorbeeld voor de keuze voor de ontwikkeling van de productencockpit en de introductie van een specialistische tool voor wetgevingsanalyse.
- Uit de versiebeheeradministraties van het programma leiden we af dat de technische sturing op het ontwikkelproces onvoldoende is. Door het programma geadministreerde artefacten, zoals *repositories*, projecten, componenten, modules, entiteitendiagrammen, bedrijfsregels en beslissingstabellen, blijven veelal in beweging, soms jarenlang, waardoor ze nooit echt 'af' zijn.
- De ontwerpdocumentatie is beperkt of afwezig. Dat levert een groot risico op bij de verdere realisatie en overdracht van functionaliteit naar de beheerorganisatie.
- PI&I verandert nog regelmatig van richting op belangrijke onderdelen van het ontwikkelproces. Zo zijn onderwerpen op het gebied van datamodellering, software-architectuur, functionele en non-functionele eisen nog in beweging. Recent, in het najaar van 2018, is besloten Inspect op te delen in 24 losse applicaties, wat heeft geleid tot een ombouwinspanning.
- Hoewel wij in maart 2017 de NVWA hebben geadviseerd om de resultaten van het programma te monitoren op basis van *key performance indicators* (KPI's), zien wij niet dat het programma dit heeft opgevolgd. Zo is er geen inzicht in het percentage inspecteurs dat volledig gebruik maakt van het nieuwe systeem en heeft de NVWA geen scherp beeld van welke gebruikers het oude systeem nog gebruiken en waarom ze dat doen. Ook wordt de gebruikerstevredenheid van Inspect niet structureel gemeten. Andere gangbare KPI's, zoals de productiviteit per ontwikkelteam, worden wel gemeten, maar op een zodanige manier dat de resultaten niet bruikbaar zijn.

ADVIES

Hierboven hebben we betoogd dat het invoeren van Inspect nog veel meer gaat kosten dan de begrote € 95 miljoen, veel langer gaat duren dan tot eind 2021, en dat het dan nog niet de voordelen gaat brengen die er in 2014 van werden verwacht. Bovendien wordt het systeem te complex, met een te hoge onderhouds- en beheerlast tot gevolg. Daarom moeten wij u helaas adviseren om de ontwikkeling van Inspect te stoppen.

Wij realiseren ons dat stoppen een grote teleurstelling zal zijn voor het programmateam, voor het management en voor de medewerkers van de NVWA, zeker gelet op de inzet die de afgelopen jaren is geleverd.

Wij adviseren u nu eerst een periode van bezinning in te lassen en daarna een nieuw plan te laten ontwikkelen.

Wij denken dat u door moet gaan met de overgang naar risicogericht werken en u kunt daarbij gebruik maken van de ervaringen die in het programma PI&I zijn

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Datum
3 april 2019

Kenmerk
2019-0000173742

opgedaan. Wij denken dat u met de invoering van risicogericht werken een eind kunt komen zonder aanpassing van IT-systemen.

Realiseer noodzakelijke verbeteringen in de ondersteuning van risicogericht werken vervolgens in kleine en voor de NVWA beter beheersbare stappen. Wij adviseren u er niet op voorhand vanuit te gaan dat alle domeinen in één systeem kunnen of moeten worden ondergebracht. Streef alleen naar uniformiteit over de 23 domeinen wanneer dat echt noodzakelijk is of aantoonbaar meerwaarde heeft.

Wanneer u nadenkt over aanpassing van IT-systemen, adviseren wij u om vooraf per domein vast te stellen welke eisen er aan systeemondersteuning gesteld worden, en welke eisen reeds zijn ingevuld met de bestaande systemen. Daarna kunnen alternatieve scenario's worden verkend. Wij adviseren u hierbij in kleine stappen verbeteringen in het bestaande landschap aan te brengen. Baseer een nieuw plan altijd op een realistische en op feiten gebaseerde kostenbatenanalyse.

Wij denken dat het – gezien de hoge beheerlasten van Inspect – helaas onvermijdelijk zal zijn om de processen voor HAP, Tabak en Natuur weer in de oude systemen onder te brengen. Een objectieve kosten-batenanalyse kan hierover uitsluitsel geven.

Aanvullend adviseren wij u om ondertussen de continuïteit van de bestaande systemen zeker te stellen. Breng hiervoor kritisch achterstallig onderhoud in beeld en pak dat met prioriteit aan. Benut de tijd bovendien door systematisch te werken aan verbetering van de kwaliteit van data.

De ingevoerde standaard oplossing voor roosteren en voor het genereren van managementinformatie die ook zijn voortgekomen uit het programma PI&I kunnen worden gecontinueerd.

Als laatste adviseren wij u om de inspecteur-generaal van de NVWA te laten investeren in het intern aantrekken van stevige IT-deskundigheid, zodat de NVWA in de toekomst beter voorbereid is op het digitaliseringsvraagstuk waar zij voor staat.

* * *

Wij danken de NVWA en het programma voor hun openheid en medewerking bij deze toets, en wensen hen sterkte en wijsheid in de komende periode.

Met de meeste hoogachting,
namens het Bureau ICT-toetsing,

10.2e

10.2.e

prof. dr 10.2e
hoofd B

76 Tweede Kamer der Staten-Generaal 2

Vergaderjaar 2018–2019

33 835 Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)

Nr. 117

BRIEF VAN DE MINISTER VAN LANDBOUW, NATUUR EN VOEDSELKWALITEIT

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 15 april 2019

Hierbij stuur ik u het advies van Bureau ICT-toetsing (BIT) over het programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT van de NVWA[1] en mijn reactie daarop. Ik dank het BIT voor de uitgevoerde toets en waardeer het bijbehorende advies.

Advies BIT

Het BIT doet een aantal stevige bevindingen en adviseert te stoppen met de verdere ontwikkeling van INSPECT, omdat zij verwacht dat het programma waarbinnen INSPECT ontwikkeld wordt tientallen miljoenen meer gaat kosten dan de begrote € 95 miljoen, waarvan thans € 30 miljoen resteert, en dat het langer gaat duren dan eind 2021 om de ICT-vernieuwing af te ronden. INSPECT is de ICT-applicatie waarmee bij de NVWA het toezicht en de informatievoorziening naar opdrachtgevers en samenleving wordt ondersteund. Het BIT adviseert om een periode van herbezinning in te lassen en toekomstige verbeteringen slechts in kleine, beheersbare stappen uit te voeren. Het BIT denkt dat het onvermijdelijk zal blijken, vanwege hoge beheerslasten, om de processen voor Horeca en Ambachtelijke Productie, Tabak en Natuur weer in de oude systemen onder te brengen. Een kosten-batenanalyse moet hierover uitsluitsel geven. Ik neem het BIT-advies over, zal de uitwerking hiervan nader bestuderen en opvolging geven aan de aanbevelingen van het BIT-advies.

Programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT (PI&I)

Het programma PI&I is een onderdeel van het programma NVWA 2020, dat zich onder meer richt op het verbeteren van de naleving. Dit gebeurt door het verbeteren van de informatiepositie voor kennisgedreven en

[1] Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

kst-33835-117
ISSN 0921 - 7371
's-Gravenhage 2019

risicogericht werken, het introduceren van geprogrammeerd handhaven, uniform werken en het optimaliseren van de dienstverlening. De opdracht van het PI&I is om de hiervoor benodigde informatievoorziening in te richten (o.a. via de introductie van de applicatie INSPECT). PI&I omvat dus meer dan alleen de ontwikkeling van INSPECT.

Stoppen met ontwikkeling en implementatie van Inspect

Vorig jaar zomer heb ik ingegrepen op de planning en financiën van NVWA 2020, en in het bijzonder het PI&I en heb ik, mede ter uitvoering van de motie van de leden Geurts en Lodders (Kamerstuk 33 835, nr. 68), het BIT gevraagd het herijkte ICT-deel opnieuw te toetsen. Uit het BIT-advies volgt dat er onvoldoende garantie is dat in de resterende tijd en met de resterende middelen alle benodigde functionaliteiten kunnen worden gebouwd en geïmplementeerd. Ik heb dan ook besloten om te stoppen met de ontwikkeling en implementatie van INSPECT.

Periode van herbezinning

Het stoppen met de ontwikkeling van INSPECT is ingrijpend en vereist volgens het BIT een periode van herbezinning. Ik volg het advies van het BIT. De NVWA heeft gedurende een aantal jaren een sterke oriëntatie gehad op de implementatie van INSPECT om de nieuwe werkwijzen te ondersteunen. In de periode van herbezinnen zal worden bezien hoe de veranderdoelen op andere wijze bereikt kunnen worden. Hierbij wordt in beeld gebracht welke noodzakelijke verbeteringen in kleine, voor de NVWA beter beheersbare stappen doorgevoerd moeten worden. Uitgangspunt hierbij is dat een applicatie voor meerdere domeinen alleen zal worden nagestreefd daar waar dit strikt noodzakelijk is en aantoonbaar meerwaarde heeft. Ik laat onderzoeken op welke wijze doorontwikkeling van de bestaande systemen haalbaar is om de werkprocessen van de NVWA te blijven ondersteunen. Daarnaast zal in de herbezinningsfase worden onderzocht hoe om te gaan met de domeinen en functionaliteiten die al wel volledig op INSPECT draaien, hetzij terug overzetten naar bestaande systemen dan wel verkennen van alternatieve oplossingen, inclusief de bijbehorende kosten. Met deze uitkomsten zal ik aangeven op welke wijze de NVWA haar beoogde doelen het beste kan behalen, op welke wijze de gedane investeringen optimaal kunnen worden benut en welke kosten horen bij eventuele andere benodigde ICT-investeringen en het beheer van het bestaande ICT-landschap. Kader in de periode van herbezinning zijn de borging van continuïteit, de veranderdoelen van NVWA2020 en de resterende middelen. Ik zal uw Kamer in het najaar informeren over de uitkomsten en resultaten van de herbezinningsperiode en betrekken bij verdere besluitvorming.

Borging van de continuïteit

Om veilig te stellen dat we geen risico's lopen met de uitvoering van operationele taken, is het van belang dat het primaire proces doorgang vindt en de inspecteurs die al wel met INSPECT werken hun inspecties kunnen blijven uitvoeren. De INSPECT-applicatie blijft daarom voorlopig in beheer en gebruik bij de domeinen Horeca en Ambachtelijke Productie, Tabak en Natuur waar INSPECT reeds is geïmplementeerd. Dit geldt ook voor generieke functionaliteiten die al in INSPECT zitten en in gebruik zijn (onder andere roosteren en plannen, managementinformatie en bezwaar en beroep).

Realisatie van doelen

Het stoppen met de ontwikkeling en implementatie van INSPECT betekent niet dat de doelen van NVWA2020 geen streven meer zijn. Het gaat hierbij om de doelen op het gebied van de uniforme toepassing van het interventiebeleid, het programmatisch handhaven en het uitbouwen van de hiervoor benodigde informatiepositie om kennisgedreven en risicogericht te kunnen handhaven. Hiermee gaat de NVWA door. Wel zullen we in de herbezinningsfase in beeld brengen wat het stoppen met INSPECT betekent voor het tempo en kwaliteit waarin we de doelen kunnen realiseren. De realiteit is wel dat het tempo waarin we de doelen realiseren waarschijnlijk vertraging oploopt. Tegelijkertijd zorgt het stoppen met INSPECT en het realiseren van de beoogde doelen in kleinere, beheersbare stappen, zoals het BIT adviseert, voor een robuuste en meer beheersbare verandering.

Vierde voortgangsrapportage

Hierbij bied ik u gelijktijdig de vierde voortgangsrapportage van NVWA 2020 aan[2]. Deze rapportage richt zich op de verrichtingen en resultaten van het afgelopen half jaar en omvat naast de resultaten van PI&I alle onderdelen van het Programma NVWA 2020. De Auditdienst Rijk (ADR) spreekt zich positief uit over de vierde voortgangsrapportage waarbij zij de nadruk leggen op programmabeheersing en de juistheid en volledigheid van de opgenomen informatie. Deze rapportage geeft mij echter geen aanleiding om anders te besluiten dan ik u hierboven heb toegelicht.

De Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit,
C.J. Schouten

[2] Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

10.2.e

> Retouradres Postbus 20011 2511 AE Den Haag

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
T.a.v. de minister, mevrouw drs. C.J. Schouten
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 20011
2511 AE Den Haag
www.bureauicttoetsing.nl

Contactpersoon
10.2e@rijksoverheid.nl

Kenmerk
2019-0000173740

Uw kenmerk
NVWA/18228435

Bijlage(n)
1

Datum 4 APR 2019

Betreft Definitief BIT-advies voor het programma 'Processen, Informatie en ICT' (PI&I)

Geachte mevrouw Schouten,

U heeft mij verzocht een toets uit te laten voeren door het Bureau ICT-toetsing (BIT) op het programma 'Processen, Informatie en ICT' (PI&I) van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). Het BIT heeft deze toets inmiddels afgerond. Bijgaand treft u het definitieve advies aan.

Uw ambtenaren zijn geïnformeerd over de strekking van het advies. Voor de volledigheid maak ik u erop attent dat nu de periode van vier weken ingaat waarbinnen het BIT-advies met de bestuurlijke reactie naar de Tweede Kamer dient te worden gestuurd.

Met vriendelijke groet,

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

10.2e

drs. 10.2e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Re: terugkoppeling gesprek Minister LNV en MZS 5 april 2019
Datum: vrijdag 5 april 2019 11:42:58

Hoi Rob,

Prima samenvatting. 1 ding 11.1

Groetjes Eva

Verstuurd vanaf mijn iPad

Op 5 apr. 2019 om 10:42 heeft Lint, R.J.T. van (Rob) <r.j.t.vanlint@nvwa.nl> het volgende geschreven:

> Hierbij concept-verslag. Zodra ik jouw reactie heb verspreid ik het naar Jan-Kees, 10.2.e en 10.2.e.
> Aanwezig: Ministers LNV/MZS, twee PA's, 10.2e, Eva Heijblom, Rob.
> 11.1 Steun voor voorgestelde lijn: 1) stoppen met ontwikkeling/implementatie nieuwe domeinen; 2) herbezinningsfase waarbij duidelijk is dat noodzaak om huidige ICT-landschap te vernieuwen nog steeds overeind staat. Vernieuwing zal wel op heel andere manier moeten dan via 1 alomvattend systeem; 3) gedurende herbezinning domeinen die in Inspect werken en functionaliteit die al in Inspect zit in beheer houden.
> Aantal punten komen expliciet aan de orde:
>
> - Onderscheid tussen doelen NVWA 2020 en ICT-systeem Inspect. Moet in Kamerbrief helder zijn;
> - In NVWA 2020 werd sterk geleund op ICT ter ondersteuning gewenste verandering in wijze van werken. Dat was al niet het enige (ook cultuurverandering, opleiding, etc). Dat gaat gewoon door. Aangegeven dat hier zelfs kans ligt om veranderingen nog sterker mensgericht te oriënteren.
> - Primair proces blijft doordraaien. Daarvoor wel cruciaal dat horeca, tabak, natuur en functionaliteit die in Inspect zit vooralsnog doordraait via Inspect. Nav vraag Bruins wel gewezen op kwetsbaarheid van bv vastlegging inspectieresultaten speeltoestellen. Daarom na herbezinning snel verdere actie nodig. 11.1
> - Bij herbezinning ook kijken wat er aan financiële middelen nodig zijn voor andere aanpak. Erop gewezen dat andere aanpak ook veel tijd en geld zal vergen. Aangegeven dat herbezinning snel zal starten en 4-5 maanden zal vergen. Bruins vraagt om snelle herbezinning zodat zonodig nog in begroting 2020 extra geld kan worden vrijgemaakt;
> - Bruins geeft aan dat ook afbouw kosten met zich mee zal brengen.
> - Vraag van Wijnker naar halen efficiency. Aangegeven dat dat hierdoor ernstig vertraagd is (ook al zijn taakstellingen al lang in begroting verwerkt);
>
> Komende week overleg met coalitie; zo mogelijk met beide Ministers. 12 april brief

uit (na melding in MR die dag). Woordvoering ligt primair bij LNV (goed afgestemd met VWS).

11.1

BIT-brief: Minister Schouten geeft na weekend haar opmerkingen door. Met die opmerkingen en met besprokene in het hoofd volgende versie maken. 11.1

Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van:	Heijblom, E. (Eva)
Aan:	Lint, R.J.T. van (Rob); Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp:	FW: Definitief BIT-advies programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT
Datum:	vrijdag 5 april 2019 15:28:29
Bijlagen:	Definitief BIT-advies programma Procesvernieuwing, Informatie ICT.pdf Getekende brief TK.pdf

Heren,
Hierbij het definitieve BIT advies.
Met vriendelijke groet,

Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: vrijdag 5 april 2019 12:18
Aan: Heijblom, E. (Eva) ;10.2e
Onderwerp: Definitief BIT-advies programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT

Goeiemiddag Eva en 10.2e
De stas heeft de brief aan minLNV net afgedaan.
Bijgaand de brief en het definitieve advies.
met vriendelijke groet,

10.2.e
m: +31 6 10.2.e
10.2.e @minbzk.nl

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.
This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2e ; Goet, J.C. (Jan-Kees); Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: RE: Bestuurlijke reactie BIT versie 1 na gesprek Schouten en Bruins 050419 definitief
Datum: maandag 8 april 2019 21:52:05
Bijlagen: Bestuurlijke reactie BIT versie 1 na gesprek Schouten en Bruins 050419 definitiefEHE.docx

Hoi,

11.1

Kijk maar even.
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 1 10.2.e

Van: 10.2.e)
Verzonden: maandag 8 april 2019 18:23
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees) ; Heijblom, E. (Eva) ; Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Bestuurlijke reactie BIT versie 1 na gesprek Schouten en Bruins 050419 definitief

Jan-Kees, Eva, Rob,
Hierbij een nieuwe versie van de kamerbrief.

- In overleg met 10.2.e niet de tas van de minister, maar zorgen we morgenochtend voor een exemplaar. Graag jullie reacties op deze nieuwe versie;
- Minister heeft afgelopen weekend geen reactie meer gegeven op de vorige versie;
- Morgenochtend ligt er ook een woordvoeringslijn van DC; “het statement” moet ook onderdeel van de brief worden;
- 11.1

Groet,

10.2.e

83A

Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit

TER INFORMATIE

Aan de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Directie Bestuurlijke en Politieke Zaken

Auteur
10.2.e
T 06 10.2.e
10.2.e @minez.nl

Datum
26 maart 2019

Kenmerk
BPZ / 19079234

Kopie aan

Bijlage(n)

nota

Voorbereiding gesprek BIT

Parafenroute

BPZ-paraaf

1. Aanleiding

Woensdag 27 maart 2019 heeft u een gesprek met het BIT inzake het advies op het Herijkte Plan NVWA 2020 onderdeel PI&I. U bent eerder geïnformeerd over de inhoud van het Voorlopig Concept-advies. Er is op dit moment nog geen nieuwe definitieve versie vanuit BIT beschikbaar. Inschatting is dat BIT morgen, maar uiterlijk donderdag a.s. met een nieuwe definitieve versie komt. Doel van het gesprek is het verkrijgen van een nadere duiding van het BIT-advies gericht ook op de te nemen besluiten over het vervolg na de periode van bezinning. U wordt ondersteund in dit gesprek door de dT&AB/CIO mevrouw Heijblom en de Inspecteur-generaal van de NVWA de heer van Lint. BIT zal in een korte presentatie een toelichting geven op haar advies. De toelichting zal gebaseerd zijn op het voorlopig concept.

11.1

Ontvangen BBR

- U kunt vragen of de strekking van het advies inderdaad betekent dat de ontwikkeling van Inspect abrupt gestopt moet worden en er wellicht sprake kan zijn van halffabricaten die geen waarde hebben;

- Betekent het advies 'stoppen' dat de NVWA het verder doorontwikkelen van Inspect onmiddellijk moet stoppen en dat er geen mogelijkheid is het reeds werkende deel van de applicatie Inspect beter te laten aansluiten op de behoefte van de medewerkers die er nu mee werken in de 2 domeinen?

- Ziet BIT heil in het opstellen van een businesscase gericht op het afmaken van de 6/7 halffabricaten of adviseert ze het toch echt bij de 2 domeinen te laten die klaar zijn? U kunt het BIT vragen naar hun oordeel over het netjes afmaken van het onderhanden werk in tijdsbestek van een aantal maanden met een nog te bepalen budget voor transitiekosten, ter voorbereiding van de in-beheer-name.

- 11.1

11.1

3. 11.1

4. Toelichting

A. Tijdslijn politieke besluitvorming BIT toetsen NVWA:

- 1e BIT advies 29-10-2015: programmaplan Blik op 2017 incompleet, tijdslijn waarschijnlijk te kort. Minister Kamp stuurt dit advies op 7-4-2016 naar de Kamer en verzoekt minister van Wonen en Rijksdienst opnieuw om een toets door het BIT;

- 2e BIT advies 20-3-2017: niet realistisch om eind 2019 alle 23 domeinen om te zetten naar Inspect. Minister Kamp informeert op 23-5-2017 de

Kamer met boodschap de adviezen van het BIT te omarmen en op basis van de ervaringen in Horeca en Tabak een besluit te nemen over het vervolg. Noemt een positievere beoordeling door CIO-EZ op basis van onderzoek EY.

Met opmerkingen 10.2.e **]:** BIT heeft go-no go moment geopperd. Is eesentieel.

- Hoorzitting Kamer juni 2017: NVWA, EY en ADR geven een positief beeld, BIT blijft bij 2e advies;

- U bericht op 11-1-2018 de Kamer dat u n.a.v. 2e BIT advies gevraagd heeft aan Berenschot over voortzetting van PI&I na Horeca en Tabak. Berenschot is positief over herbruikbaarheid van Inspect, een belangrijk zorgpunt van BIT wordt zo weggenomen. Berenschot adviseert implementatiemanagement te versterken, de technische infrastructuur samen met DICTU te verbeteren en een nieuwe totaalplanning te maken.

- NVWA gaat aan de slag met de aanbevelingen van Berenschot. Dat leidt tot het inzicht dat meer tijd nodig is en dus meer geld. U bericht op 7 juni 2018 de Kamer dat programma PI&I 22 maanden langer duurt en 95 mln. gaat kosten.

B. *Ter informatie aan u: Inspect zit in drie fasen:*

- Reeds ontwikkeld en in gebruik bij 3 domeinen en op 2 slachthuizen;

- Ontwikkeld en gepland om binnenkort (voor de zomer 2019) in 2 domeinen en 7 slachthuizen in gebruik te nemen;

- In ontwikkeling voor de overige domeinen

C. *De 10 "BIT-regels" waar elke opdrachtgever zich aan moet houden*

1. Zorg voor een duidelijke rechtvaardiging voor het project waardoor er goede besluiten kunnen worden genomen;

2. Toon de meerwaarde aan voor eindgebruikers en de samenleving;

3. Zorg voor voldoende draagvlak voor het project;

4. Reorganiseer eerst bestaande processen voordat die geautomatiseerd worden;

5. Breng de risico's van een project in kaart, zodat "doormodderen" wordt voorkomen;

6. Leg de verantwoordelijkheid van een project bij één persoon;

7. Verdeel het project in fases en probeer aan het einde van iedere fase een bruikbaar eindproduct af te leveren;

8. Ga uit van wat de ICT-standaarden zijn bij de overheid en toon de technische haalbaarheid aan van het project. Zorg dat het project aansluit bij bestaande processen;

9. Zorg dat er tijdens het project ruimte is voor kritiek en tegengeluid;

10. Maak duidelijk hoe het project aanbesteed wordt.

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Keijzer - Baldé, drs. G.M. (Gerdine); 10.2e
Onderwerp: FW: Bestuurlijke reactie BIT versie voorbereiding coalitie-overleg definitief
Datum: donderdag 11 april 2019 10:04:04
Bijlagen: Bestuurlijke reactie BIT versie voorbereiding coalitie-overleg definitief.docx

Dag Gerdine en 10.2e
11.1
.
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: woensdag 10 april 2019 17:32
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees) ; Heijblom, E. (Eva) ; Lint, R.J.T. van (Rob) ; 10.2e)
CC: 10.2.e
10.2.e
Onderwerp: Bestuurlijke reactie BIT versie voorbereiding coalitie-overleg definitief
11.1
rond gaan zingen dan is alles erop gericht om de brief na de MR te kunnen verzenden.
Groet,

10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: FW: concept interne communicatie
Datum: vrijdag 12 april 2019 15:45:49
Bijlagen: Intranetbericht BIT-rapport 12-04-2019 09.00 uur.docx

---

11.1

Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: vrijdag 12 april 2019 11:46
Aan: 10.2e ; Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: concept interne communicatie

Eva, 10.2.e,
Zoals net met 10.2.e afgesproken, hiermee de meest actuele concept versie van ons basisverhaal voor de interne communicatie. Met behulp van een specifiek draaiboek gaan wij zorgen dat na verzending van de brief aan de tweede kamer en de openbaarmaking van het BIT advies [op basis van bevestiging daarvan door LNV/BPZ] onze divisie- afdelingshoofden en teamleiders en direct daarna onze medewerkers de link naar de stukken krijgen. Met bijgaand bericht krijgen ze van ons een eerste toelichting op het nieuws. Ik deel de concept inhoud als achtergrond met jullie ivm het belang van aansluiten van externe woordvoering (LNV/DC) en interne communicatie bij NVWA. Op maandag en dinsdag hebben wij back up voor ons management ingericht, zodat zij zich zo goed als in de zeer korte tijdspanne mogelijk is met elkaar kunnen voorbereiden op de gesprekken in hun teams. 10.2.e deelt dit ook met de DC collega's.
10.2.e

88

Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit

10.2.e

> Retouradres Postbus 20401 2500 EK Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Binnenhof 4
2513 AA DEN HAAG

Directie Bedrijfsvoering

Bezoekadres
Bezuidenhoutseweg 73
2594 AC Den Haag

Postadres
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Overheidsidentificatienr
00000001858272854000

T 070 [redacted] (algemeen)
F 070 10.2e (algemeen)
www.rijksoverheid.nl/lnv

Ons kenmerk
PSG-DB / 19081697

Bijlage(n)
3

Datum 15 april 2019
Betreft Reactie op definitief BIT-advies - Programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT en 4e Voortgangsrapportage NVWA 2020

Geachte Voorzitter,

Hierbij stuur ik u het advies van Bureau ICT-toetsing (BIT) over het programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT van de NVWA en mijn reactie daarop. Ik dank het BIT voor de uitgevoerde toets en waardeer het bijbehorende advies.

Advies BIT
Het BIT doet een aantal stevige bevindingen en adviseert te stoppen met de verdere ontwikkeling van INSPECT, omdat zij verwacht dat het programma waarbinnen INSPECT ontwikkeld wordt tientallen miljoenen meer gaat kosten dan de begrote € 95 miljoen, waarvan thans € 30 miljoen resteert, en dat het langer gaat duren dan eind 2021 om de ICT-vernieuwing af te ronden. INSPECT is de ICT-applicatie waarmee bij de NVWA het toezicht en de informatievoorziening naar opdrachtgevers en samenleving wordt ondersteund. Het BIT adviseert om een periode van herbezinning in te lassen en toekomstige verbeteringen slechts in kleine, beheersbare stappen uit te voeren. Het BIT denkt dat het onvermijdelijk zal blijken, vanwege hoge beheerslasten, om de processen voor Horeca en Ambachtelijke Productie, Tabak en Natuur weer in de oude systemen onder te brengen. Een kosten-batenanalyse moet hierover uitsluitsel geven. Ik neem het BIT-advies over, zal de uitwerking hiervan nader bestuderen en opvolging geven aan de aanbevelingen van het BIT-advies.

Programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT (PI&I)
Het programma PI&I is een onderdeel van het programma NVWA 2020, dat zich onder meer richt op het verbeteren van de naleving. Dit gebeurt door het verbeteren van de informatiepositie voor kennisgedreven en risicogericht werken, het introduceren van geprogrammeerd handhaven, uniform werken en het optimaliseren van de dienstverlening. De opdracht van het PI&I is om de hiervoor benodigde informatievoorziening in te richten (o.a. via de introductie van de applicatie INSPECT). PI&I omvat dus meer dan alleen de ontwikkeling van INSPECT.

Stoppen met ontwikkeling en implementatie van Inspect
Vorig jaar zomer heb ik ingegrepen op de planning en financiën van NVWA 2020, en in het bijzonder het PI&I en heb ik, mede ter uitvoering van de motie Geurts

(Kamerstuk 33 835, nr. 68), het BIT gevraagd het herijkte ICT-deel opnieuw te toetsen. Uit het BIT-advies volgt dat er onvoldoende garantie is dat in de resterende tijd en met de resterende middelen alle benodigde functionaliteiten kunnen worden gebouwd en geïmplementeerd. Ik heb dan ook besloten om te stoppen met de ontwikkeling en implementatie van INSPECT.

Periode van herbezinning
Het stoppen met de ontwikkeling van INSPECT is ingrijpend en vereist volgens het BIT een periode van herbezinning. Ik volg het advies van het BIT. De NVWA heeft gedurende een aantal jaren een sterke oriëntatie gehad op de implementatie van INSPECT om de nieuwe werkwijzen te ondersteunen. In de periode van herbezinnen zal worden bezien hoe de veranderdoelen op andere wijze bereikt kunnen worden. Hierbij wordt in beeld gebracht welke noodzakelijke verbeteringen in kleine, voor de NVWA beter beheersbare stappen doorgevoerd moeten worden. Uitgangspunt hierbij is dat een applicatie voor meerdere domeinen alleen zal worden nagestreefd daar waar dit strikt noodzakelijk is en aantoonbaar meerwaarde heeft. Ik laat onderzoeken op welke wijze doorontwikkeling van de bestaande systemen haalbaar is om de werkprocessen van de NVWA te blijven ondersteunen. Daarnaast zal in de herbezinningsfase worden onderzocht hoe om te gaan met de domeinen en functionaliteiten die al wel volledig op INSPECT draaien, hetzij terug overzetten naar bestaande systemen dan wel verkennen van alternatieve oplossingen, inclusief de bijbehorende kosten. Met deze uitkomsten zal ik aangeven op welke wijze de NVWA haar beoogde doelen het beste kan behalen, op welke wijze de gedane investeringen optimaal kunnen worden benut en welke kosten horen bij eventuele andere benodigde ICT-investeringen en het beheer van het bestaande ICT-landschap. Kader in de periode van herbezinning zijn de borging van continuïteit, de veranderdoelen van NVWA2020 en de resterende middelen. Ik zal uw Kamer in het najaar informeren over de uitkomsten en resultaten van de herbezinningsperiode en betrekken bij verdere besluitvorming.

Borging van de continuïteit
Om veilig te stellen dat we geen risico’s lopen met de uitvoering van operationele taken, is het van belang dat het primaire proces doorgang vindt en de inspecteurs die al wel met INSPECT werken hun inspecties kunnen blijven uitvoeren. De INSPECT-applicatie blijft daarom voorlopig in beheer en gebruik bij de domeinen Horeca en Ambachtelijke Productie, Tabak en Natuur waar INSPECT reeds is geïmplementeerd. Dit geldt ook voor generieke functionaliteiten die al in INSPECT zitten en in gebruik zijn (onder andere roosteren en plannen, managementinformatie en bezwaar en beroep).

Realisatie van doelen
Het stoppen met de ontwikkeling en implementatie van INSPECT betekent niet dat de doelen van NVWA2020 geen streven meer zijn. Het gaat hierbij om de doelen op het gebied van de uniforme toepassing van het interventiebeleid, het programmatisch handhaven en het uitbouwen van de hiervoor benodigde informatiepositie om kennisgedreven en risicogericht te kunnen handhaven. Hiermee gaat de NVWA door. Wel zullen we in de herbezinningsfase in beeld brengen wat het stoppen met INSPECT betekent voor het tempo en kwaliteit waarin we de doelen kunnen realiseren. De realiteit is wel dat het tempo waarin

we de doelen realiseren waarschijnlijk vertraging oploopt. Tegelijkertijd zorgt het stoppen met INSPECT en het realiseren van de beoogde doelen in kleinere, beheersbare stappen, zoals het BIT adviseert, voor een robuuste en meer beheersbare verandering.

Vierde voortgangsrapportage
Hierbij bied ik u gelijktijdig de vierde voortgangsrapportage van NVWA 2020 aan. Deze rapportage richt zich op de verrichtingen en resultaten van het afgelopen half jaar en omvat naast de resultaten van PI&I alle onderdelen van het Programma NVWA 2020. De Auditdienst Rijk (ADR) spreekt zich positief uit over de vierde voortgangsrapportage waarbij zij de nadruk leggen op programmabeheersing en de juistheid en volledigheid van de opgenomen informatie. Deze rapportage geeft mij echter geen aanleiding om anders te besluiten dan ik u hierboven heb toegelicht.

Carola Schouten
Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob); Goet, J.C. (Jan-Kees)
Cc: 10.2.e)
Onderwerp: FW: adviezen CIO LNV voor stoppen en herbezinningsfase PI&I
Datum: dinsdag 16 april 2019 14:24:46
Bijlagen: Suggestie herbezinning BIT advies NVWA 3-4-19.pdf

En de bijlage.
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Verzonden: dinsdag 16 april 2019 14:24
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob) ; Goet, J.C. (Jan-Kees)
CC: 10.2.e
11.1

Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
Directeur Transitie & Aansturing Bedrijfsvoering/pSG
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73
2594 AC Den Haag
+31 6 10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob); Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Reactie op document Technologische herbezinning vanuit CIO LNV
Datum: donderdag 2 mei 2019 16:41:44

Hallo Rob en Jan-Kees,
Dank voor het doorsturen van het document Technologische herbezinning Rob. De afgelopen dagen hebben een aantal collega's, in interactie met 10.2.e het document doorgenomen en heb ik heb er zelf ook uitgebreid kennis van genomen. Met deze mail geef ik je graag mijn reactie. Fijn dat we een eerste, prettig leesbaar, document hebben waar we gericht met elkaar het gesprek over aan kunnen gaan. Ik zie het als eerste aanzet, schot voor de boeg/conceptmemo die nog verder tot wasdom moet worden gebracht en waarbij we nog wel enkele vraagstukken met elkaar te duiden hebben om de goede randvoorwaarden te creëren om van de fases van stoppen en herbezinnen een succes te maken.
De vraagstukken die we mijns inziens nog met elkaar te bespreken en te duiden hebben zijn:
1 zaken rond governance en bemensing

- 11.1
-
-
-
-

2 checks and balances

- 11.1
-
-

11.1

3 externe blik, frisse blik

- 11.1

4 inhoudelijk

- 11.1
-
-
-
-
-
-

5 tijdlijnen en AO

De komende periode zijn er twee technische briefings op verzoek van de Kamer en eind juni is het vervolg van het AO. Belangrijk dat we nu nadenken wat we daar al willen/moeten melden over fase van stoppen en fase van herbezinnen. Het AO is drie dagen voor de datum dat het project P&I gestopt moet zijn. 11.1

11.1

Tot dusver.
We spreken elkaar maandag hier verder over.
Groet,
Eva

Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
Directeur Transitie & Aansturing Bedrijfsvoering/pSG
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73
2594 AC Den Haag
+31 6 10.2.e

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Verder na BIT

Een radicaal andere aanpak: van revolutie naar evolutie

maandag 6 mei 2019

Inhoudsopgave

- Direct na BIT-advies genomen maatregelen (3)
- Eerste voorlopige beeld impactanalyse (4)
- Maatregelen korte termijn (5)
- Herbezinning: ICT/IV, organisatie, impact op doelen NVWA 2020. Stand van zaken en terugblik (6 – 13)
- Herbezinning: vooruitblik (14 – 18)
- Tijdens de herbezinning (19)
- Wat heeft de NVWA nodig? (20)

Direct na BIT-advies genomen maatregelen

- 29 Maart ontwikkeling en implementatie van Inspect stop gezet
- Beheerste afbouw programma-organisatie PI&I:
  - Afronding van Inspect Horeca komende maanden
  - Borging van wat tot op heden is opgeleverd
  - Opzet beheerorganisatie
- Borgen continuïteit primair proces
- Management, medewerkers, OR en andere stakeholders, waaronder DICTU, geïnformeerd en eerste aanzet voor aanpak komende periode gedeeld
- Eerste ruwe impactanalyse opgesteld
- Voorbereiding herbezinning, zowel inhoud, als ICT als organisatie

Eerste voorlopige beeld impactanalyse

- Door te stoppen met Inspect komen verbeteringen ICT en IV en daarmee de doelen van NVWA 2020 fors onder druk te staan
- De ketenanalyses kunnen worden gerealiseerd maar vragen veel ‘handwerk’
- Risicogericht werken door geprogrammeerd handhaven is met legacysystemen slechts beperkt mogelijk
- Ondersteuning van uniform werken is lastiger
- Meldingen blijven in meerdere systemen binnen komen
- Openbaarmaking loopt vertraging op en is alleen te realiseren met extra personele inzet/handwerk
- Verbetering van de dienstverlening via het klantportaal vertraagt
- Wegvallen reeds ingeboekte efficiencywinst opdrachtgever en meer handwerk betekent minder toezichtscapaciteit

Maatregelen korte termijn

- Contingencyplan samen met DICTU voor bestaande ICT-systemen voor komende anderhalf jaar
- Kaders voor beheerst verder werken aan doelen NVWA 2020, zodat evaluatie niet tot stilstand leidt, maar er ook niet op vooruit wordt gelopen
- Voortzetting vorming directie Interne Organisatie
- Doorontwikkeling organisatie via aanpassingen op afdelings- en teamniveau, vergroten mandaat teamleiders en werkvloer, vereenvoudiging interne processen en versterken (interne) communicatie
- Verdere implementatie besluit versterking ICT-kennis/I-keten
- Kritische tegenspraak organiseren (verderop uitgewerkt)

Herbezinning

- Herbezinning op 3 niveaus: ICT/IV, organisatie en impact op doelen NVWA 2020
- Waar komen we vandaan?
- Waar staan we nu met de doelen NVWA 2020? Wat is (al dan niet met ICT) realiseerbaar?
- Wat leren we van de gekozen aanpak met Inspect?
- Welke organisatorische aspecten belemmeren het realiseren van de organisatiedoelen?
- Daarbij betrekken: met welke complicerende externe factoren hebben we te maken?
- Hoe en in welk tempo gaan we alsnog de organisatiedoelen, zoals vastgelegd in NVWA 2020, realiseren: ICT/IV, organisatorisch, veranderkundig en financieel

Waar staan we nu met doelen NVWA 2020?

- Integrale ketenanalyses
- Gestructureerd in gesprek met het bedrijfsleven via ketenoverleggen
- Betere jaarplanning (aangeboden aan Tweede Kamer) en KPI-model
- Afspraken met Tweede Kamer over informatievoorziening
- Geleidelijke openbaarmaking inspectieresultaten
- Roostervoorziening en Export kanalisatiesysteem
- Algemeen en gedeeltelijk specifiek interventiebeleid
- Samenwerkplaatsen ingericht met werkvloer voor voorbereiding van geprogrammeerd en uniform toezicht
- Missie, visie en strategische doelen herijkt tbv communicatie en jaarplancyclus
- Overall: zichtbare resultaten, maar fors achter op de planning

Wat leren we van de gekozen aanpak met Inspect?

- Goed kijken naar de kritiek van BIT
- In ieder geval te veel uitgegaan van een ‘grand design’
- En te veel uniformiteit in primair proces willen ‘afdwingen’ met ICT
- Andere vragen zijn:
- Hoe zijn eerdere adviezen, zoals van HEC, EY en Berenschot geïmplementeerd?
- Waar had de aansturing sterker gemoeten?
- Hebben we de goede architectuurkeuzes gemaakt?
- Was het verstandig om Inspect ‘in eigen beheer’ te ontwikkelen en de rol van leveranciers te beperken?
- Hoe waren de rollen van DICTU, eigenaar en opdrachtgever geborgd?

Redenen vorige reorganisaties

- 2012: fusie AID, PD en VWA was een bezuinigingsoperatie
- Geen budget om verouderde ICT aan te passen en te integreren
- 2014: extra geld tot 2017 voor verbeterplan vanwege tekortschietend toezicht
- 2016: volgens PWC toezicht NVWA over de hele linie dun ijs
- Gebrek aan uniformiteit in het optreden van de NVWA
- Veel onvolkomenheden in inspectieproces die werden gecompenseerd met technisch administratieve ondersteuning
- Zware inputsturing gericht op realiseren van uren per domein, onvoldoende verbonden met beleidsdoelen van de opdrachtgevers
- Toezicht was verkokerd, niet gericht op de keten
- Kabinetsbesluit om keuren en toezicht te scheiden, met oog op vorming ZBO Dier
- Qua bedrijfsvoering en financieel onvoldoende in control

Destijds gekozen organisatorische oplossingen

- Reorganisatie 2017 kenmerkte zich door een aanpak gericht op:
  - Efficiencydoelstellingen (efficiencywinst alvast ingeboekt)
  - ‘dicht regelen’ met ICT
  - cyclus handhavingsregie (van strategische prioriteiten via tactische vertaling naar inzet handhavingsinstrumentarium naar operatie/uitvoering) als grondplaat
  - structuur, systeem, ratio, techniek, blauw
- Blauwe interventie (planmatig, rationeel, één beste oplossing) vanaf de tekentafel, proces in plaats van vakinhoud centraal
- In één keer naar ideaaltypische eindsituatie
- Effect is dat het procesmatige ontwerp van de organisatie knellend is gaan werken op de sturing en realisatie van doelen
- Daardoor reparaties achteraf nodig
- Bij inspecteurs ondertussen vervreemding van de organisatie

Lijn tot nu toe: fors bijsturen

- Na tweede BIT-rapport advies van Berenschot uitgevoerd:
  - Versterken implementatiemanagement
  - Totaalplanning
  - Meer lijnsturing
- Vertrek vrijgesteld pIG, tevens Business Change Director
- Programmadirecteur, verbinding lijn - programma versterkt
- Samenwerkplaatsen ingericht om werkvloer beter te betrekken
- Implementatie Inspect versterkt en externe expertise ingehuurd gericht op uniformiteit primair proces
- Programmaplan PI&I in samenwerking met LNV opgesteld en oordeel CIO van LNV
- Verlenging tot 2021, dus geld langer begroot voor ICT (95 mln)
- Gateway review: NVWA 2020 met uitzondering van PI&I naar lijn

Complicerende externe factoren

- Sinds medio 2017 negen externe onderzoeken
- Aanhoudende discussies over hoogte van tarieven (onderzoeken ADR, PWC en uitspraak CBb), over niveau dienstverlening en over bevoegdheden (Van der Vlist)
- Tot medio 2018 nauwelijks invulling eigenaarsrol
- Ontbreken van stabiel financieel meerjarenkader
- NB:
- Frequent grote incidenten/crises die veel capaciteit en politieke aandacht vergen. Daarnaast forse voorbereiding op de Brexit
- Naleving moet in veel gevallen worden afgedwongen (met veel juridische procedures)
- NVWA-inzet is maatschappelijk, politiek en in de media veelvuldig onderwerp van debat: zowel te streng (VION Leeuwarden) als te soepel (noordelijke middelgrote slachthuizen)

Overall beeld terugkijkend

- Fusieorganisatie, verkokerd, klassiek toezichtproces, eigenwijs, verwaarloosd, verouderde ICT
- Geen professionele invulling driehoek eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer
- Veel te ambitieus vernieuwingsprogramma met ‘grand design’ ICT-aanpak en blauw denken organisatie-inrichting
- Bezetting vernieuwende teams moest komen uit efficiencywinst die nog moest worden gerealiseerd
- Vernieuwing te langzaam, Inspect stop gezet en organisatie-inrichting die onvoldoende werkt en onvoldoende is bemenst
- Fors complicerende externe factoren
- Bijsturingsmaatregelen onvoldoende gebleken
- Daarom radicaal andere aanpak: van revolutie naar evolutie

Werken aan structurele oplossingen

- Deze situatie gebruiken voor grondige herbezinning
- Dat kost een jaar
- Investeren in de sociale samenhang van de organisatie
- Zorgen dat inspecteurs zich weer kunnen identificeren met organisatie en zich gesteund voelen. ‘Vakinhoud centraal’
- Versterken in- en externe communicatie
- Een veranderkundige aanpak kiezen die zorgt dat binnen- en buitendienst samen problemen aanpakken en oplossen
- Stap voor stap, pragmatisch en gericht op resultaat
- Risicogericht en kennisgedreven
- Gelijke gevallen gelijk behandelen door uniform te werken
- Dienstverlenend
- Efficiënt
- En dat vereist moderne ICT

De inhoudelijke doelen blijven ongewijzigd

- De NVWA staat voor veiligheid van voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn en natuur
- Risicogericht werken, gebaseerd op een goede kennispositie, geprogrammeerd handhaven, uniform werken en dienstverlening zijn daarbij sleutelfactoren
- Dat vereist een transparante werkwijze met korte lijnen, effectieve besluitvorming, goede ondersteuning
- En leidt tot een cultuur die zich kenmerkt door samenwerken, vakkennis centraal en opvolging van genomen besluiten
- Waardoor we ook een goede werkgever zijn voor ons grootste kapitaal: onze medewerkers
- Essentieel in evaluatie is wel in welk tempo doelen kunnen worden gerealiseerd. En de werkdruk (en ziekteverzuim) moet omlaag

Organisatie verbeteren

- Veranderkundige evaluatie:
  - Fase 1a mei: opzetten evaluatieteam
  - Fase 1b tot augustus: aantal reflectiesessies met directieraad, leidinggevenden, medewerkers, stakeholders, referentiebezoeken aan andere organisaties
  - Fase 2 tot november: rapportage opstellen
- Belangrijke elementen:
  - Evenwichtige topstructuur waarin verantwoordelijkheid voor veranderproces en voor ICT/IV eenduidig is belegd
  - Minder managementlagen – 3 lagen, tenzij het niet anders kan
  - Meer slagkracht door kortere lijnen en mandaten lager in de organisatie (opheffen onnodige hulpstructuren)
  - Vakmanschap centraal en daar ondersteuning op inrichten
  - Met gerichte opleidingen investeren in afdelingshoofden en teamleiders
  - Verandervermogen monitoren en met aanvullende maatregelen vergroten

Herbezinning ICT

- Fase 1 tot juli: stoppen met doorontwikkeling en implementatie van Inspect en programma-organisatie PI&I afbouwen
- Fase 2a tot oktober: bezinningsperiode en opstellen scenario's, o.a.:
  - Blueriq ontmantelen en legacysystemen updaten
  - Combinatie van aangepaste legacysystemen en Blueriq
  - Kiezen voor een ander zaaksysteem dan Blueriq
- Fase 2b tot november: toetsen scenario's en opstellen advies
- Fase 3 december: besluitvorming over scenario's
- Fase 4 tot maart: voorbereiding en opstart nieuwe aanpak

- De uitwerking per fase is beschreven in het concept-plan Evaluatie ICT

Hoe organiseren we de herbezinning?

- Stakeholders (o.a. leidinggevenden, OR, departementen en DICTU) van meet af aan betrekken
- Parallel traject voor ICT-evaluatie en veranderkundige evaluatie (inhoud en organisatie) met twee of drie expertteams
- Directieraad o.l.v. IG ‘in the lead’
- Stuurgroep met o.a. IG (vz), CIO LNV, (alg.) dir. DICTU, projectleider
- Frequente afstemming met eigenaar, dir FEZ en opdrachtgevers in Bestuurlijk Overleg NVWA
- Stevige klankbordgroep, o.a. IG van andere Inspectie, bestuurder andere uitvoeringsorganisatie, ICT-expertise. Daarnaast ook feedback van Auditcommittee

En tijdens de herbezinning

- Bovenstaande (zowel maatregelen korte termijn als herbezinning) vraagt veel van de NVWA, maar tijdens herbezinning gaat primair proces door, conform vastgesteld jaarplan
- Met huidige mogelijkheden doorwerken aan doelen NVWA 2020, dwz: implementeren specifiek interventiebeleid om uniform te werken, ketenalyses maken en ketenoverleg voeren om naleving te bevorderen, het toezicht richten op strategisch en tactisch niveau, met ‘handwerk’ inspectieresultaten openbaar maken en op basis van indicatoren de prestaties meten
- Inrichting informatievoorziening aan Tweede Kamer conform wensen van de Tweede Kamer
- Gesignaleerde tekortkomingen in toezicht, sector of beleid melden aan de minister(s)
- Versterken politieke sensitiviteit tot op teamniveau

Wat heeft de NVWA nodig?

- Gedeeld beeld van match financiering met toezichtopgave (dun ijs)
- Daarop afgestemde stabiele meerjarenfinanciering. NB: opdrachtbudget LNV voor 2020 krimpt heel fors
- Op korte termijn heldere rolverdeling NVWA - departementen (van der Vlist) en actieve rolopvatting departementen
- Handhaafbare beleidskaders
- Daartoe (naast standaard HUF-toetsen bij aanpassing regelgeving) halfjaarlijkse signalering van NVWA over niet of moeilijk handhaafbaar beleid cq regelgeving
- Maandelijkse toezichtsstaf met minister LNV
- Rolzuiver acteren in driehoek eigenaar, opdrachtgevers en opdrachtnemer
- Steun tegenover kritiek van de sector die nalevingsproblemen afdoet als een probleem van de toezichthouder

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2.e
Onderwerp: FW: presentatie 6 mei
Datum: maandag 6 mei 2019 17:19:30
Bijlagen: Verder na BIT versie 20190505 def_react-NT-AG.pptx

Hi,
Wil je deze ook nog in Ibabs zetten voor vanavond?
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: maandag 6 mei 2019 11:12
Aan: Heijblom, E. (Eva)
CC: 10.2.e
Onderwerp: RE: presentatie 6 mei

11.1

Vriendelijke groet,
10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Verzonden: zondag 5 mei 2019 15:01
Aan: 10.2.e @minlnv.nl>; 10.2.e)
10.2.e @minez.nl>
Onderwerp: Fwd: presentatie 6 mei

Hoi,

11.1

Groetjes Eva

Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

Van: "10.2.e @nvwa.nl>
Datum: 5 mei 2019 om 14:18:11 CEST
Aan: "Goet, J.C. (Jan-Kees)" <10.2e 0.2e @minlnv.nl>, 10.2.e 10.2.e @minlnv.nl>, 10.2.e @minvws.nl>, "Heijblom, E. (Eva)" <E.Heijblom@minlnv.nl>, "10.2.e @nvwa.nl>, "10.2.e @nvwa.nl>, 10.2.e @kpmg.nl>, "Lint, R.J.T. van (Rob)" 10.2e @nvwa.nl>
Onderwerp: presentatie 6 mei

Allen,
Hierbij zend ik jullie de presentatie die ik morgenavond zal geven. Het is veel materiaal, daarom zend ik hem alvast toe. Dan kunnen jullie je alvast voorbereiden. Tegelijkertijd zal ik de sheets morgen wel presenteren en toelichten om er meer duiding aan te kunnen geven dan past in een power-point. Ik zie uit naar een interessant gesprek.
Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Fwd:
Datum: donderdag 9 mei 2019 08:53:18
Bijlagen: NAAMLOOS.pptx
ATT00001.htm

Hi Jan-Kees,

11.1

Gr Eva

Begin doorgestuurd bericht:

---------- Forwarded message ---------
Van: 10.2.e @nvwa.nl>
Date: wo 8 mei 2019 om 19:33
Subject: terugkoppeling gesprek management NVWA
To: 10.2.e @minez.nl>, 10.2.e)
10.2.e @minezk.nl>, 10.2.e)
10.2.e @minezk.nl>, 10.2.e @minez.nl>,
10.2.e @minlnv.nl>, 10.2.e
10.2.e @gmail.com>

11.1

Groet,

10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Eventuele opdracht eigenaar aan opdrachtnemer
Datum: donderdag 9 mei 2019 21:09:55

Hoi Jan-Kees,
Gisteren hadden we het in de auto nog even over de eventuele opdracht van jou aan Rob. Je hoeft deze (schriftelijke) weg natuurlijk niet te kiezen, maar ik denk dat er inhoudelijke aspecten in deze conceptopdracht zitten die wel belangrijk zijn om als eigenaar aan de opdrachtnemer kenbaar te maken. Op de korte termijn of in de toekomst, dat hangt er ook van af hoe dingen lopen en jij het een en ander wilt aanvliegen. 11.1

11.1

De inhoud sluit overigens aan op de eerdere suggesties die ik vanuit CIO-perspectief deed en de vragen die ik adresseerde m.b.t. de organisatie van het stoppen/herbezinnen vanuit breder organisatorisch perspectief (mijn mail aan jou en Rob als reactie op de het eerste concept van herbezinning van de NVWA).
De bovenstaande opdracht/aanpak is er een op basis van totaaloverzicht en een heldere organisatie zodat voor alle stakeholders duidelijk is wat, wanneer en waarom gebeurd en wat dit bijdraagt. Dit faciliteert denk ik een effectieve besturing en samenwerking en geeft ook meer mogelijkheden de Minister pro-actief te ondersteunen.
Jouw opdracht aan Rob zou er eventueel zo ongeveer uit kunnen zien:
Beste Rob,

11.1

11.1

-
-
-
-

-
-
-

-
-

Van:	Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan:	Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp:	presentatie 20 mei
Datum:	zondag 19 mei 2019 09:53:23
Bijlagen:	Presentatie 20 mei definitief.pptx Presentatie 20 mei definitief.pptx

Ha Jan-Kees, Hierbij de finale versie van mijn presentatie voor gesprek met Minister (en avondbespreking). Graag jouw laatste blik.
Groet, Rob

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: presentatie 20 mei
Datum: zondag 19 mei 2019 14:54:46

Hoi,
Prima. Dan stuur ik hem straks door naar deelnemers overleg morgenavond en neem hem in papier mee voor gesprek met M. En ik zal toelichting geven ivm stand van denken.
11.1 [redacted]
Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: zondag 19 mei 2019 13:02
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Re: presentatie 20 mei

Hoi Rob,

Deze ga je voor Minister en voor avond gebruiken toch?
11.1 [redacted]

11.1 [redacted]

Groet en tot zover!

JKG

Verstuurd vanaf mijn iPad

Op 19 mei 2019 om 09:53 heeft Lint, R.J.T. van (Rob) [redacted]10.2e [redacted]@nvwa.nl> het volgende geschreven:

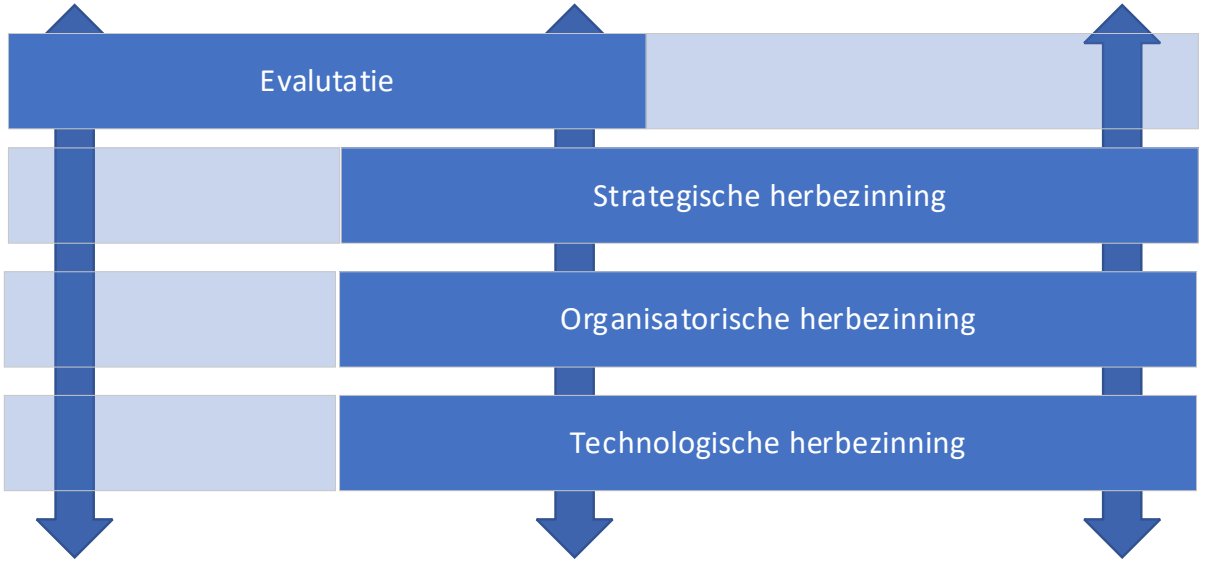
> Ha Jan-Kees, Hierbij de finale versie van mijn presentatie voor gesprek met Minister (en avondbespreking). Graag jouw laatste blik.
> Groet, Rob

Van:	Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan:	Goet, J.C. (Jan-Kees); Heijblom, E. (Eva); 10.2e
Cc:	Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp:	gesprek 20 mei NVWA
Datum:	zondag 19 mei 2019 15:20:03
Bijlagen:	Aanvulling herbezinning.pptx Presentatie 20 mei definitief.pptx

Collega's,
Hierbij zend ik jullie een presentatie voor ons gesprek morgenavond. Deze bouwt voort op het gesprek twee weken geleden en de vragen die daar gesteld zijn. OP basis van een verdieping wordt een pakket samenhangende maatregelen gepresenteerd.
Daarnaast zijn 5 sheets bijgesloten die inzicht geven in de voorgenomen aanpak van de verschillende sporen van de herbezinning.
Tot morgen, groet, Rob

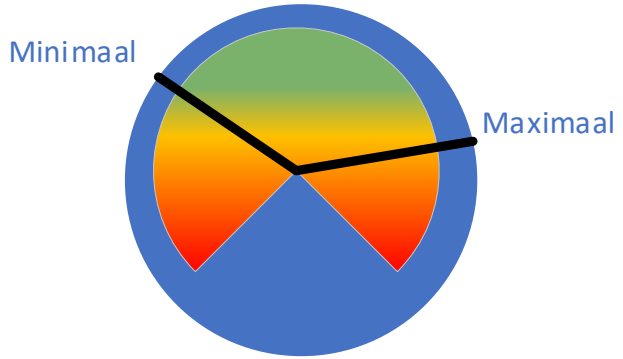
Opzet en samenhang herbezinning

- Herbezinning bestaat uit vier sporen
- De drie inhoudelijke sporen, met expertgroepen, beïnvloeden elkaar
- Het spoor Evaluatie organiseert de dialoog, levert input voor andere sporen en zorgt voor de samenhang
- Team ter ondersteuning van de herbezinning
- Externe inbreng en zware verandermanager
- Tegenspraak organiseren

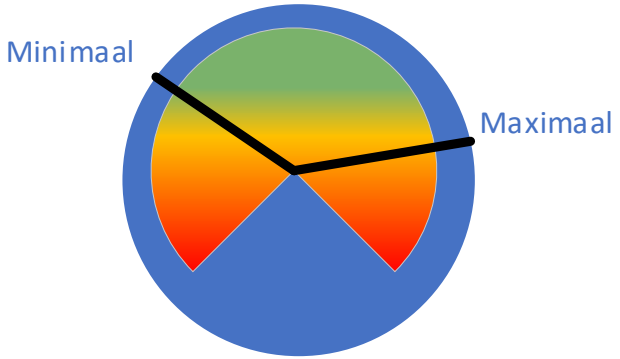


Kaders herbezinning

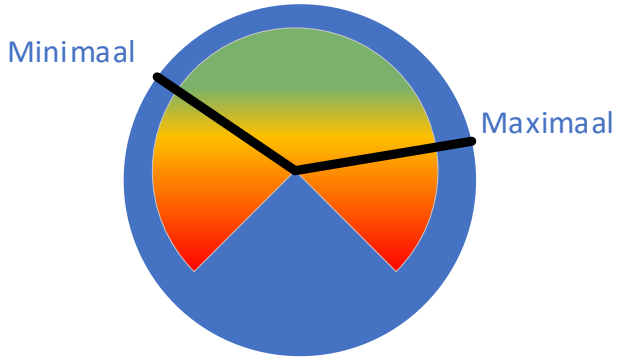
- In het kader van spoor Evaluatie is alles bespreekbaar
- In de andere sporen gebeurt dat gaandeweg binnen kaders (bv doelen staan of geen grote reorganisatie) bandbreedtes (min/max) die passen bij een evolutionaire ontwikkeling die stapsgewijs verloopt en die tussentijdse no-regret oplossingen mogelijk maken
- Het bepalen van bandbreedtes draagt ook bij aan een tijdige oplevering van de herbezinning, zodat 1e kwartaal 2020 met de nieuwe ICT-aanpak kan worden begonnen



Strategische herbezinning

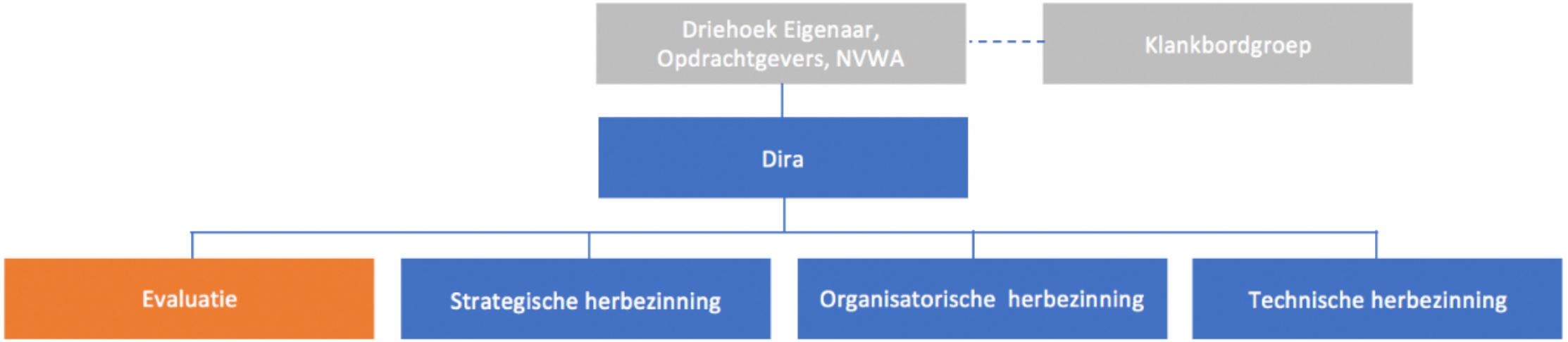


Organisatorische herbezinning



Technologische herbezinning

Governance herbezinning op 4 sporen



Werkgroep voorbereiding en moderatie gesprekken. Uitwerken opbrengst en hoofdconclusies. Uitwerking nieuwe veranderaanpak

Werkgroep analyse lopende initiatieven, fit-gap met politieke doelen, uitwerking concrete ambities komende 3 jaar

Werkgroep uitwerking organisatorische knelpunten en noodzakelijke aanpassingen

Werkgroep NVWA-onderdelen, CIO Office LNV, Dictu. Uitvoeren onderzoek, analyse en uitwerken scenario's. Inventarisatie no regret acties z.s.m. uitgewerkt

Governance herbezinning

- Stakeholders (o.a. leidinggevenden, medewerkers, OR, departementen en DICTU) van meet af aan betrekken
- Directieraad o.l.v. IG ‘in the lead’, versterkt met kwartiermaker/directeur Interne Organisatie
- Ondersteund door stevige verandermanager en interim communicatie
- Parallel traject voor ICT-evaluatie en veranderkundige evaluatie (inhoud en organisatie) met betreffende expertteams
- Frequente afstemming met eigenaar, opdrachtgevers en dir FEZ in Bestuurlijk Overleg NVWA
- Kritische tegenspraak in stevige klankbordgroep, o.a. IG andere Inspectie, bestuurder andere uitvoeringsorganisatie, ICT-expertise. Daarnaast ook feedback van Auditcommittee
- Voor technische herbezinning: Stuurgroep met o.a. IG (vz), CIO LNV, (alg.) dir. DICTU, projectleider

Tijdlijn op te leveren producten

- Juni: gecontroleerd stoppen Inspect, projectteam, vast stellen plannen van aanpak per spoor (evaluatie, technisch, strategisch, organisatie), impactanalyse, dossier AO 27 juni
- Technisch spoor: Mei – juli: onderzoeken om bestaande systemen toekomstbestendig te maken, contingencyplan, onderzoek naar herbruikbaarheid Inspect,
- Vier sporen: Juni - september: uitwerken ambities, kaders en scenario's
- September – oktober: toetsen scenario's, adviezen opstellen
- November – december: (integrale) besluitvorming over de vier sporen in samenhang organiseren
- Januari – maart: nieuwe veranderkoers gestart, randvoorwaarden in orde gebracht

Van: 10.2.e
Aan: AOMINLNVpraktischezaken
Onderwerp: FW: Feitelijke vragen over het BIT-advies over de NVWA (33835-117)
Datum: donderdag 23 mei 2019 10:18:20
Bijlagen: Feitelijke vragen BIT-advies inzake NVWA - 33835.docx
image001.jpg

10.2.e
Secretariaat minister Carola Schouten
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73 | 2594 AC | Den Haag
Postbus 20401 | 2500 EK | Den Haag
E-mail:10.2.e @minez.nl
Telefoon: +31 70 10.2.e
Mobiel: +31 6 10.2.e
Uitnodigingen kunnen gestuurd worden naar
10.2.e @minlnv.nl
Routebeschrijving:
https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-landbouw-natuur-en-voedselkwaliteit/contact-met-lnv/route

Van: Commissie LNV
Verzonden: woensdag 22 mei 2019 17:39
Aan: 10.2.e
CC: Documenten-Griffie
Onderwerp: Feitelijke vragen over het BIT-advies over de NVWA (33835-117)

Beste allen,
Hierbij stuur ik jullie de feitelijke vragen die de vaste commissie voor Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) heeft gesteld over de brief van de minister van LNV over het BIT-advies en bijbehorende bijlagen (Kamerstuk 33835, nr. 117).
De commissie LNV verzoekt de minister deze vragen uiterlijk woensdag 19 juni a.s. te beantwoorden in verband met de voortzetting van het algemeen overleg NVWA (van 23 april) op 27 juni a.s.
Met vriendelijke groet,
10.2.e

Adjunct-griffier van de vaste commissie voor Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Tweede Kamer der Staten-Generaal

Postbus 20018, 2500 EA
T +(31)70-10.2.e | M +(31)10.2.e
E 10.2.e @tweedekamer.nl | I www.tweedekamer.nl

33835 Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)

nr. Lijst van vragen en antwoorden

Vastgesteld *(wordt door griffie ingevuld als antwoorden er zijn)*

De vaste commissie voor Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft een aantal vragen voorgelegd aan de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit over de brief *Reactie op definitief BIT-advies - Programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT en 4e Voortgangsrapportage NVWA* 2020 (Kamerstuk 33835, nr. 117) en de bijbehorende bijlagen: Vierde voortgangsrapportage 'herijkt plan van aanpak NVWA 2020' (bijlage 1) en Definitief BIT-advies programma Procesvernieuwing, Informatie & ICT (bijlage 2).

De daarop door de minister van LNV gegeven antwoorden zijn hierbij afgedrukt.

Voorzitter van de commissie,
Kuiken

Adjunct-griffier van de commissie,
Goorden

Nr	Vraag	Bijlage	Blz. (van)	t/m
1	Kunt u een feitenrelaas geven van de besluitvorming over het ICT-programma BLIK waarbij in het bijzonder wordt ingezoomd op de besluitvorming in het toenmalige ministerie van Economische Zaken bij het eerste en tweede advies van het Bureau ICT-toetsing (BIT) en kunt u aangeven welke notities en adviezen er bij die twee besluitvormingsprocessen naast het eerste en tweede BIT-advies lagen en kunnen die openbaar gemaakt worden?	Bijlage 1		
2	Welke informatie hadden de toenmalig secretaris-generaal (SG) en de minister van Economische Zaken om te beslissen over de voortgang van het programma BLIK na het advies van het BIT van maart 2017 en is het mogelijk om die informatie te delen met de Kamer?	Bijlage 1		
3	Kunt u een overzicht geven van de nieuwe werkwijzen?	Bijlage 1		3
4	Wat wordt bedoeld met ''het tempo van de invoering van de verandering aan de verandercapaciteit van de organisatie'' en kunt u aangeven of er toen al vertraging van de invoering werd voorzien?	Bijlage 1		3
5	Op welke manier worden werkafspraken gemaakt tussen de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) en aanbieders van digitale platforms?	Bijlage 1		6
6	Kunnen de werkafspraken tussen de NVWA en de aanbieders van digitale platforms gedeeld worden?	Bijlage 1		6
7	Hoe worden integrale ketenanalyses binnen de NVWA uitgevoerd?	Bijlage 1		6
8	Hoe zorgen de gecontroleerde aanpak datamanagement en de vernieuwde datasets voor een betere informatiepositie van de NVWA?	Bijlage 1		7
9	Welke keten-, thema- en sectoroverleggen zijn er?	Bijlage 1		7
10	Wat wordt verstaan onder ondernemers op uniforme wijze tegemoet treden bij afwijkingen?	Bijlage 1		8
11	Hoe beschrijft u het systeem van exportkanalisatie?	Bijlage 1		9
12	Welke vernieuwingen in het keuringsproces hadden moeten leiden tot verdere verbetering van de efficiëntie?	Bijlage 1		9
13	Waar ligt het aan dat verdere verbetering van de efficiëntie niet het geval is?	Bijlage 1		9

14	Wat is er precies gedaan om het vragen- en meldingenproces te verbeteren?	Bijlage 1	10
15	Waar ligt het aan dat het gewenste niveau van 70% van het afhandelen van bezwaar- en beroepszaken binnen de wettelijke termijn in de doorlooptijd nog niet is bereikt?	Bijlage 1	10
16	Welke maatregelen zijn genomen om zaken sneller af te wikkelen en pieken op te vangen?	Bijlage 1	10
17	Op welke domeinen is er een groei of stijging van personele inzet te verwachten?	Bijlage 1	11
18	Op basis waarvan wordt gekozen of en welke werkprocessen geprogrammeerd, gestandaardiseerd en waar wenselijk en mogelijk geautomatiseerd worden?	Bijlage 1	12
19	Met hoeveel fte is de capaciteit van de NVWA ICT-lijnorganisatie uitgebreid om niet meer afhankelijk te zijn van derde partijen?	Bijlage 1	16
20	Op welke manier wordt de performance tweewekelijks gemeten?	Bijlage 1	16
21	Hoe kan het dat medewerkers moeten werken met nieuwe systemen, maar dat er een gebrek is aan adequate werkplekken met de juiste systeemvereisten?	Bijlage 1	17
22	Hoeveel hinder is ondervonden door het gebrek aan adequate werkplekken en hoe wordt ervoor gezorgd om dit in de toekomst te voorkomen?	Bijlage 1	17
23	Welke verdere stappen zijn gezet in het openbaar maken van naleefbeelden, het bevorderen van goede private kwaliteitssystemen, het terugdringen van niet-toegestaan aanbod via digitale (handels)platforms en het voorkomen en het bestrijden van fraude?	Bijlage 1	17
24	Welke werkwijze is ontwikkeld voor het inzichtelijk maken van klanttevredenheid, wat nodig is om die te verhogen en hoe wordt dit gemonitord?	Bijlage 1	18
25	De omvang van de besparing door het in gebruik nemen van INSPECT was eerder nog niet vast te stellen, maar is op dit moment inzichtelijk te maken welke besparingen en efficiëntiewinst behouden kunnen blijven?	Bijlage 1	19
26	Waarom heeft het overleg met de bonden niet geleid tot een oplossing om de besparing van 8 miljoen te realiseren; waar is het mis gegaan?	Bijlage 1	21
27	Klopt het dat van de 95 miljoen er 65 miljoen is uitgegeven aan het ICT-programma BLIK? Zo ja, kan uitgesplitst worden waaraan deze 65 miljoen is besteed (ICT-ontwikkeling, opleiding medewerkers, externe inhuur, etc.)?	Bijlage 2	
28	Hoe kan het dat aangenomen werd dat het gebouwde systeem geëxporteerd kon worden naar de andere 20 inspectiedomeinen, welke onderbouwing was daarvoor (terwijl het BIT-advies van maart 2017 aangaf dat dit exporteren onwaarschijnlijk was)?	Bijlage 2	
29	Is er getoetst wat er voor elk inspectieterrein nodig was aan ICT-omgeving? Zo nee, waarom niet?	Bijlage 2	
30	Is bij de beslissing om te beginnen met BLIK en daarmee met het ICT-programma INSPECT, en de beslissing om door te gaan met INSPECT, ook na het BIT-advies van maart 2017, in kaart gebracht wat de beheerkosten van het programma zouden zijn en is daarmee rekening gehouden?	Bijlage 2	
31	Welke efficiëntiedoelstellingen worden niet gehaald dit jaar en de komende jaren, doordat BLIK niet ingevoerd wordt?	Bijlage 2	1
32	Welke verwachte efficiëntiewinsten van het ICT-programma voor de NVWA zijn al ingeboekt voor de periode vanaf 2021?	Bijlage 2	1
33	Kunt u een inschatting geven van de tekorten die al dan niet ontstaan op de begroting van de NVWA dan wel van het ministerie van LNV nu het ICT-programma is stopgezet?	Bijlage 2	1
34	Kunt u toelichten waarom niet gekozen is voor de standaard modelleeromgeving?	Bijlage 2	4

35	Kunt u aangeven welke elementen van het ICT-programma BLIK nog gebruikt kunnen worden en kunt u aangeven of de gecreëerde ICT-omgeving voor de inspectieterreinen natuur, tabak en horeca nog gebruikt kan worden?	Bijlage 2	7
36	Wat is de waarde van de standaardoplossing voor roosteren en het generen van managementinformatie?	Bijlage 2	7
37	Kunt u een inschatting geven van de kosten voor achterstallig onderhoud voor het blijven gebruiken van oude ICT-systemen voor de verschillende inspectieterreinen?	Bijlage 2	7
38	Zijn de oude systemen voor de inspectieterreinen horeca, tabak en natuur nog te gebruiken?	Bijlage 2	7
39	Kunt u aangeven wanneer de kosten-batenanalyse met betrekking tot de beheerlasten voor INSPECT gereed is?	Bijlage 2	7
40	Is het mogelijk dat er kennis en verkregen data verloren gaan met het stoppen van INSPECT en het terugzetten van data naar oudere systemen?	Bijlage 2	
41	Wat is de reden dat eerdere signalen van disfunctioneren niet zijn opgepakt om met INSPECT te stoppen?	Bijlage 2	1
42	Welke consequenties heeft het stoppen met INSPECT voor het functioneren van de NVWA?	Bijlage 2	2
43	Wat gaat er gebeuren met de resterende 35 miljoen euro?	Bijlage 2	2
44	Op basis waarvan is ervoor gekozen het eerder gegeven BIT-advies niet op te volgen?	Bijlage 2	2
45	Welke afwegingen hebben ten grondslag gelegen aan de keuze om het eerder gegeven BIT-advies niet op te volgen?	Bijlage 2	2
46	Een groot deel van de fouten is nog niet gevonden in het systeem; wat heeft dit voor gevolgen voor het verdere functioneren van het huidige systeem en brengt dit extra kosten met zich mee?	Bijlage 2	3
47	Aan welke eisen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy had moeten worden voldaan?	Bijlage 2	3
48	Op basis waarvan wordt gedacht dat er tientallen miljoenen meer nodig zullen zijn dan de resterende 35 miljoen euro die beschikbaar is om het systeem af te maken?	Bijlage 2	3
49	’Wij denken dat het systeem nog veel fouten bevat die opgelost moeten worden’: welke fouten worden hieronder verstaan?	Bijlage 2	4
50	Waarom is het opleiden van interne medewerkers voor de genoemde rol geen succes gebleken en uit welke gegevens blijkt dit?	Bijlage 2	4
51	Waaruit blijkt dat inspecteurs onvoldoende professionele ruimte ervaren in de afdoening van inspecties?	Bijlage 2	5
52	Hoe kan aan deze inspecteurs meer professionele ruimte geboden worden?	Bijlage 2	5
53	Op welke manier kan de kwaliteit van de lijsten van de te inspecteren bedrijven verbeterd worden om alsnog de gewenste risicogerichte en geprogrammeerde handhaving te realiseren?	Bijlage 2	5
54	Hoe kan het dat majeure architectuurkeuzes worden gemaakt zonder een verkenning van alternatieven, zonder kostenbatenanalyse, en zonder inzicht in de consequenties voor beheer?	Bijlage 2	6
55	Waarom is ervoor gekozen om het advies om de resultaten van het programma te monitoren op basis van key performance indicators (KPI’s) niet op te volgen?	Bijlage 2	6
56	Wat voor gevolgen heeft het onderbrengen van de processen voor Horeca en Ambachtelijke Productie, Tabak en Natuur in de oude systemen voor de kwaliteit van het toezicht houden en keuren?	Bijlage 2	7

57	Op basis waarvan wordt gesteld dat er wordt gedacht dat er met de invoering van risicogericht werken een eind gekomen kan worden zonder aanpassing van IT-systemen?	Bijlage 2	7

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2.e
Onderwerp: Fwd: (technische) herbezinning
Datum: vrijdag 24 mei 2019 16:08:46
Bijlagen: Reactie specifieke tekstonderdelen 'Technische Herbezinning'.docx
ATT00001.htm

Hi 10.2.e

Hierbij!

Gr Eva

Begin doorgestuurd bericht:

Van: "Heijblom, E. (Eva)" 10.2.e @minlnv.nl>
Datum: 23 mei 2019 om 15:20:40 CEST
Aan: " 10.2.e @nvwa.nl>, "Goet, J.C. (Jan-Kees)" 10.2e @minlnv.nl>, "Lint, R.J.T. van (Rob)" 10.2.e @nvwa.nl>
Kopie: " 10.2.e)" 10.2.e @nvwa.nl>, " 10.2.e " <10.2.e @minez.nl>, 10.2.e @minezk.nl>
Onderwerp: Antw.: FSI **(technische) herbezinning** PDI

Dag 10.2.e en Rob,
Omdat het plan iets breder is niet alleen de reactie vanuit de CIO rol, maar ook vanuit BPZ/FEZ oogpunt op het plan.

11.1

- [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

11.1

- 11.1

Opmerkingen die specifiek ingaan op tekstonderdelen in het plan zijn separaat toegevoegd als bijlage. Sommige van de opmerkingen dienen echt nog wel even verwerkt te worden. In dit soort gevallen staat het er expliciet bij vermeld (in deze mail én in de bijlage).
Uiteraard ga ik hierover graag met jullie in gesprek.
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: vrijdag 17 mei 2019 11:33
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees) 10.2.e @minlnv.nl>; Heijblom, E. (Eva) 10.2.e @minlnv.nl>
CC: Lint, R.J.T. van (Rob) 10.2.e @nvwa.nl>; 10.2.e 10.2.e @nvwa.nl>
Onderwerp: (technische) herbezinning

Beste Jan-Kees en Eva,
Hierbij zend ik jullie namens Rob het document technische herbezinning naar aanleiding van het besluit over het BIT-advies. Deze technische herbezinning maakt onderdeel uit van de bredere herbezinning, zoals in dit document ook is verwoord.
Het document is door 10.2.e reeds gedeeld met enkele van jullie medewerkers, waardevolle opmerkingen waarvoor dank, zijn meegenomen.
We gaan hierover graag verder met jullie in gesprek,
Groet,

10.2.e

10.2.e

Directeur Handhaven / plv. Inspecteur-generaal

.....

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit

Directie Handhaven

Catharijnesingel 59 | Utrecht
Postbus 43006 | 3540 AA | Utrecht

www.nvwa.nl

.....

M 06 - 10.2.e
10.2.e @nvwa.nl

Afspraak maken? Graag via mijn secretaresse 10.2.e *, tel. 06 -* 10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: Opdracht
Datum: maandag 27 mei 2019 15:27:35

Hoi Jan-Kees,

11.1

Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: zondag 26 mei 2019 15:11
Aan: Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: Fwd: Opdracht

Hoi Eva,
Lees jij even mee?
Gr. en dank alvast.
JKG

Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

Van: "Lint, R.J.T. van (Rob)" <r10.2e @nvwa.nl>
Datum: 25 mei 2019 om 19:21:16 CEST
Aan: "Goet, J.C. (Jan-Kees)" 10.2e @minlnv.nl>
Onderwerp: Opdracht

Ha Jan-Kees,

11.1

Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Technologische herbezinning

(na Inspect)

Aanpak

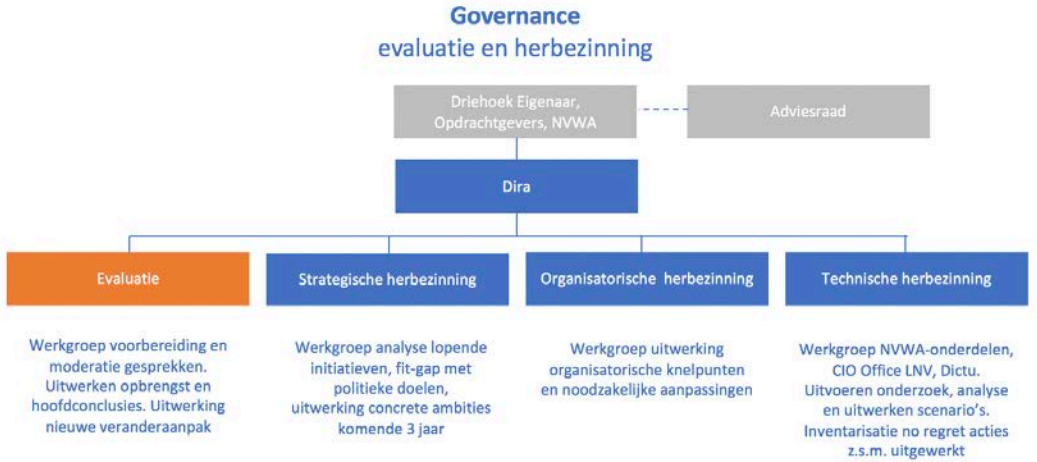
20 mei 2019

Inhoudsopgave

1. Technologische herbezinning, mede in relatie tot brede herbezinning
2. Werkgroep, stakeholders en aanpak op hoofdlijnen
3. Fasering, planning
4. Thema's en producten
5. **Aanpak fase 1**
6. Organiseren samenhang met andere sporen
7. Betrokkenheid en communicatie
8. Borgen van kwaliteit en (politiek) realisme. Organiseren tegenspraak

1. Technologische herbezinning

- De IG is is opdrachtgever van de herbezinning in brede zin (evaluatie, strategie, organisatie en technologie)
- De technologische herbezinning is onderdeel van de herbezinning in brede zin
- Scope: focus op IV/ICT ondersteuning primaire kerntaken NVWA
- De technologische herbezinning moet antwoord geven op de vragen:
  - *Welke lessen moeten we leren van PI&I/Inspect als IV/ICT traject?*
  - *Zijn bestaande systemen toekomstbesteding (te maken)?*
  - *Is het financieel haalbaar om Inspect in beheer te houden? Zo ja, welke functie krijgen de Inspect-componenten in het ICT-landschap?*
  - *Welke haalbare IV/ICT scenario's zijn er om de strategische doelen en urgente actuele business-wensen in de komende 3 jaar te realiseren?*
  - *Hoe komen we tot verstandige besluitvorming?*



2. Werkgroep, stakeholders en aanpak op hoofdlijnen

Werkgroep

- De uitvoering van de technologische herbezinning wordt uitgevoerd door een multidisciplinaire werkgroep waarin NVWA, LNV en Dictu samenwerken
- De samenstelling van de werkgroep is erop gericht dat de werkgroep de rol als *expert-groep* kan vervullen (professional judgement en advies aan Dira/LNV/Dictu). Aangevuld met externe experts als dwarskijkers
- Voor veel thema's zal brede input uit de NVWA-organisatie nodig zijn. De werkgroep voert de technologische herbezinning in nauwe afstemming met de organisatie uit

Werkgroep-leden

- [redacted] (trekker)
- [redacted] (NVWA)
- [redacted] (NVWA)
- [redacted] (NVWA)
- [redacted] (NVWA)
- [redacted] (NVWA)
- [redacted] (LNV)
- [redacted] (Dictu)
- [redacted] (NVWA)
- [redacted] (Dictu)
- [redacted] (Dictu)

Stakeholders

- Samenleving en individuele klanten NVWA
- Medewerkers NVWA (incl. management)
- Minister LNV, eigenaar en opdrachtgevers NVWA
- Tweede Kamer
- Betrokken externe (advies-)partijen en leveranciers

Aanpak op hoofdlijnen

- Gefaseerde aanpak
  - t/m juni: Evalueren, herijken ambities, resultaten 2022
  - t/m september: Scenario's en afwegingskader
  - t/m november: Toetsen scenario's en besluitvorming
- Extern onderzoek waar nodig en wenselijk
- Oog voor eventuele actuele risico's en vraagstukken
- Werksessies en themabijeenkomsten met organisatie en andere stakeholders
- Per fase meerdere producten die worden samengevoegd tot 1 integraal (groei-)document
- Het uiteindelijke document zal het IV/ICT Actieplan tot en met 2022 omvatten
- IV/ICT opgave in verschillende scenario's (SMART) uitgewerkt

3. Fasering, planning, thema's en producten

Fase 1		Fase 2			Fase 3	
mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov
Inhoudelijke zelforganisatie werkgroep		**Expert-analyse en scenario-model, ind. succescritertia aanpak komende 36 maanden**			**Voorbereiden besluitvorming**	
- Referentiebezoeken, Inspect, architectuur, I-plannen, denkmodel, etc.		- Rijkheid aan strategische doelen, concreet te bereiken resultaten en actuele business-veraagstukken resp. informatiebehoefte. In welke mate is samenhang voor succes en efficientie nodzakelijk? Hoe creeeren we die samenhang? Langs welke denklijnen of architectuur? Welke dimensies vormen een goede basis voor de uitwerking van scenario's?			- Dira + LNV + Dictu sessies	
					- Stakeholders buy in	
Uitvraag aan / themasessies met organisatie					- Expert judgement	
- Evalueren gehanteerde (verander-) aanpak/governance Inspect					- Antwoord op de vraag: 'Waarom gaat het nu wel goed?'	
- Concretiseren strategische doelen en advies prioriteiten						
- Ophalen actuele businessrisico's, -vraagstukken en -kansen		**Uitwerken scenario's 2022**				
- Herijken business concepten i.r.t. IV/ICT		- Het realiseren van geprioriteerde strageische doelen, het oplossen van risico's en vraagstukken en het benutten van kansen wordt in een aantal scenario's uitgewerkt. Verschillende typen scenario's worden uitgewerkt, bijvoorbeeld: BPM-achtige oplossingen, innovatieve weggooisoftware, 'slim leidingwerk' (informatiehuishouding), etc. En waarschijnlijk combinaties met bepaalde accenten.			**Verbinden succes aan directie Interne Organisatie**	
					- …	
Externe onderzoeken en analyses						
- Toekomstbestendigheid bestaande primaire kernsystemen					**I-governance**	
- Contingency plan bestaande primaire kernsystemen					- Herijken I-governance	
- Toekomst huidig Inspect (financieel, functioneel, technisch)		**Uitwerken advies en concept-plan**			- Inhoudelijk toetsingskader toekomstige IV/ICT trajecten	
		- Uitwerken oplegadvies voor de scenario's en eerste aanzet concept-plan route 2020 - 2022			- Toetsingskader governance toekomstige IV/ICT trajecten	
Organisatie en randvoorwaarden werkgroep		- Toetsen planvorming aan dwarskijkgroep, business, LNV en Dictu				
- Vaste ruimte						
- Vaste dagen		**Wat niet wachten kan (begin juli)**				
- Dwarskijkgroep		- Maken actielijst met onderwerpen die niet kunnn wachten op herbezining (mede i.r.t. Inspect). Of work arounds, tijdelijke noodvoorzieningen, etc.				
- Externe (objectieve) expertise						
- Werkgroep-secretaris		- Maken beknopt plan voor deze acties incl. budget (portfoliomanagement). Projectmatige aansturing.				
- Productenmap (groei-document)						

4. Thema’s en producten

We maken een verzameldocument / groeidocument waarin we de diverse producten bundelen

1. Alternatief IV/ICT plan, verbonden aan strategische doelen en (actuele) business wensen
2. Denkmodel dat het kader (principes en uitgangspunten) vormt voor de planvorming en ontwikkelstrategie
3. Huidig applicatielandschap, architectuur 2022
4. Onafhankelijk oordeel toekomstbestendigheid bestaande systemen
5. Contingency plan bestaande kernapplicaties
6. Onafhankelijk oordeel business case Inspect
7. Concretisering van strategische doelen t.a.v. planning, voorbereiding, uitvoering en verantwoording kerntaken
8. Inventarisatie van business wensen en risico’s (korte termijn). In gang zetten noodzakelijke acties
9. Actielijst met urgente risico’s / te nemen maatregelen (IV/ICT) vanwege stoppen met PII/Inspect
10. Lessons learned PII en Inspect
11. Good practices (door-ontwikkelstrategie IV/ICT landschap) vergelijkbare organisaties (referentiebezoeken)
12. Scenario’s door-ontwikkeling IV/ICT
13. Advies scenario’s
14. Verslagen themabijeenkomsten, dwarskijksessies en onderzoeken

Aanpak fase 1

Zelforganisatie werkgroep

1. Informatieplan NVWA
   Alex presenteert Informatieplan NVWA op korte termijn.

2. Duiding BIT-advies
   We besteden een werksessie aan duiding hoofdconclusies BIT en werken die uit.

3. IV-ontwikkeling anno 2019 (agile, waterval, waterscrum, weggooi-software, apps, low code platforms, BPM, etc.)
   We organiseren 2 expertsessies in juni (tour d' horizon)

4. Referentiebezoeken
   We plannen tot aan de vakantieperiode een aantal referentiebezoeken in. Duo's/trio's gaan op pad en maken impressie. We verdelen de bezoeken en brengen de opbrengst samen in een brainstormsessie en werken die uit in good practices.

   → SVB, RWS, Belastingdienst, Rijksinspecties, ?

5. Denkmodel en taal ('basis op orde', 'Uniformeren willen we allemaal, toch?', 'Dit doen we al')
   We moeten werken aan een gezamenlijk denkmodel dat het kader vormt voor het alternatieve ontwikkel-pad. Op basis van lessons learned en good practices. Een door bestaand denken te 'challengen' ('Liever één applicatie dan tien, toch?'). Werkende weg ontwikkelen we principes en uitgangspunten. Een werkgroep-lid verzamelt deze op flap 'Denkmodel'

Aanpak fase 1

Uitvraag aan / themasessies met organisatie

1. Inventariseren actuele businesswensen en –risico's (vanwege stoppen Inspect)

   Individuele gesprekken met business-vertegenwoordigers / Product Owners / Epic Owners alle afdelingen

2. Evalueren gehanteerde aanpak / governance PII (

   Themasessie met PII multidisciplinaire vertegenwoordiging

3. Concretiseren strategische doelen en herijken onderliggende (handhavings-)concepten i.r.t. IV/ICT
   - Versterken informatiepositie
   - Uniforme processen (efficiëntie?)
   - Uniforme toepassing interventiebeleid
   - Openbaarmaking
   - Centrale ontvangst en afhandeling van meldingen
   - Verbeteren monsternameproces
   - Bestuurlijke, politieke en maatschappelijke verantwoording (KPI's Tweede Kamer)

   Drie themasessies met brede vertegenwoordiging business (thema-afhankelijk).
   Kernvragen:
   - Welke problemen lossen we hiermee op? Is het een IV/ICT vraagstuk? Een procesvraagstuk?
   - Is het op korte termijn haalbaar? Kunnen we creatief zijn?
   - Wat moeten we concreet realiseren voor inspecteur, management, strategische top, stakeholders?
   - Realiseren we een duurzame oplossing met bestaande technologie? Welk alternatief sluit aan bij het nieuwe denkkader?

Aanpak fase 1

Externe onderzoeken

1. Toekomstbestendigheid bestaande systemen

   Onafhankelijk onderzoek. Tekst uitvraag. Inkoop aanhaken. Uitzetten. Selecteren. Co-creatie met werkgroep (dus niet stand alone) vanwege efficiënt onderzoek en kennisdeling. Wel onafhankelijk advies

2. Contingency plan

   I.s.m. Dictu maken we een contingency plan voor komende 36 maanden voor de bestaande kernapplicaties. Plan ligt in het verlengde van 1 toekomstbestendigheid bestaande systemen. Het ziet deels op waarborgen continuïteit, deels op eventuele doorontwikkeling en daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden / waarborgen

3. Business case Inspect

   Onafhankelijk onderzoek Tekst uitvraag. Inkoop aanhaken. Uitzetten. Selecteren. Co-creatie met werkgroep (dus niet stand alone).

   Aspecten van onderzoek:
   - Business case Inspect ‘as is’
   - Professioneel oordeel over complexiteit Inspect ‘as is’ en modulaire opbouw
   - Business case modules (Inspect) als onderdeel van ‘Blueriq modellenbibliotheek’ en inschatten omslagpunt positieve business case

Organiseren samenhang met andere sporen

1. Dira-Plus
2. We betrekken werkgroep-leden van de andere sporen bij onze activiteiten (en andersom)
3. We leveren (ongevraagde) input aan de andere sporen op basis van de inzichten die wij ontwikkelen

Betrokkenheid en communicatie

1. Thema-sessies met brede vertegenwoordiging business en andere stakeholders

2. Dwarskijksessies met **dwarskijkgroep** verbonden aan werkgroep Technologische herbezinning

3. ‘Fair proces’ → We maken een planning waarin de thema-sessies en besluitvormingsmomenten zijn opgenomen. Op basis van deze planning weet mensen wanneer ze waarover meedenken en meepraten; en wanneer er momenten zijn van besluitvorming

4. We organiseren structurele communicatie naar de organisatie over hetgeen we doen.

Borgen van kwaliteit en (politiek) realisme

1. We organiseren structureel tegenspraak (organisatie, LNV, Dictu, externe experts)

2. De producten die we maken zijn van topkwaliteit (inhoud en vorm)

3. We toetsen plannen aan het nieuwe denkmodel (niet groot maar klein, niet duur maar goedkoop, niet lang maar kort, niet ingewikkeld maar eenvoudig)

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: FW: herbezinning
Datum: dinsdag 4 juni 2019 08:21:53
Bijlagen: Presentatie 6 juni versie 31 mei.pptx
Tekst voor opdracht extra Dira-lid ihkv herbezinning.docx

Sorry, er bleek wat misgegaan te zijn in de verzending. Bij deze alsnog.
Ha Jan-Kees,
Hierbij zend ik je twee documenten. 1) De opdracht voor het toegevoegde lid van de Dira. Deze is aangepast aan de hand van jouw opmerkingen bij een eerdere versie. 2) De concept-presentatie voor het gesprek met de Ministers a.s. donderdag. We hebben woensdag nog een korte bijeenkomst ter voorbereiding, maar ik leg deze presentatie nu alvast aan je voor omdat na woensdag niet veel tijd meer beschikbaar is voor aanpassing. 10.2.e is al betrokken geweest; parallel aan het voorleggen aan jou zal verdere finetuning met hem en verbeteren lay-out nog plaats vinden.
Ik hoor graag van je. Groet, Rob
Ha Jan-Kees,

Hierbij zend ik je twee documenten. 1) De opdracht voor het toegevoegde lid van de Dira. Deze is aangepast aan de hand van jouw opmerkingen bij een eerdere versie. 2) De concept-presentatie voor het gesprek met de Ministers a.s. donderdag. We hebben woensdag nog een korte bijeenkomst ter voorbereiding, maar ik leg deze presentatie nu alvast aan je voor omdat na woensdag niet veel tijd meer beschikbaar is voor aanpassing. NB 10.2e is al betrokken geweest; parallel aan het voorleggen aan jou zal verdere finetuning met hem en verbeteren lay-out nog plaats vinden.
Ik hoor graag van je. Groet, Rob

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: herbezinning
Datum: dinsdag 4 juni 2019 12:00:14

Hi Jan-Kees,
11.1 [redacted]
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 [redacted]

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: dinsdag 4 juni 2019 09:19
Aan: Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: Fwd: herbezinning

Om mee te lezen!
Gr. JKG
Verstuurd vanaf mijn iPhone

Begin doorgestuurd bericht:

> **Van:** "Lint, R.J.T. van (Rob)" [redacted]@nvwa.nl>
> **Datum:** 4 juni 2019 om 08:21:51 CEST
> **Aan:** "Goet, J.C. (Jan-Kees)" [redacted]@minlnv.nl>
> **Onderwerp: FW: herbezinning**
>
> Sorry, er bleek wat misgegaan te zijn in de verzending. Bij deze alsnog.
> Ha Jan-Kees,
> Hierbij zend ik je twee documenten. 1) De opdracht voor het toegevoegde lid van de Dira. Deze is aangepast aan de hand van jouw opmerkingen bij een eerdere versie. 2) De concept-presentatie voor het gesprek met de Ministers a.s. donderdag. We hebben woensdag nog een korte bijeenkomst ter voorbereiding, maar ik leg deze presentatie nu alvast aan je voor omdat na woensdag niet veel tijd meer beschikbaar is voor aanpassing. NB [redacted] is al betrokken geweest; parallel aan het voorleggen aan jou zal verdere finetuning met hem en verbeteren lay-out nog plaats vinden.
> Ik hoor graag van je. Groet, Rob
> Ha Jan-Kees,
> Hierbij zend ik je twee documenten. 1) De opdracht voor het toegevoegde lid van de Dira. Deze is aangepast aan de hand van jouw opmerkingen bij een eerdere

versie. 2) De concept-presentatie voor het gesprek met de Ministers a.s. donderdag. We hebben woensdag nog een korte bijeenkomst ter voorbereiding, maar ik leg deze presentatie nu alvast aan je voor omdat na woensdag niet veel tijd meer beschikbaar is voor aanpassing. NB 10.2e is al betrokken geweest; parallel aan het voorleggen aan jou zal verdere finetuning met hem en verbeteren lay-out nog plaats vinden.
Ik hoor graag van je. Groet, Rob

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2.e
Onderwerp: RE: Stand van zaken NVWA en voorstel
Datum: donderdag 6 juni 2019 13:46:41

Hi 10.2.e
Goed om hier na jouw vakantie even samen voor te zitten. We zijn inmiddels ook alweer een aantal weekjes verder.
Ik laat volgende week een overlegje plannen.
Met vriendelijke groet,

Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: vrijdag 17 mei 2019 17:54
Aan: Heijblom, E. (Eva)
CC: 10.2.e @leadersinformed.nl' ; 10.2.e ; 10.2.e
Onderwerp: Stand van zaken NVWA en voorstel

Hallo Eva,
Zoals je weet zijn wij (zie cc) betrokken bij het NVWA proces vanuit het KD. Vanuit dit perspectief “praten we je bijgaand bij”, hebben we onderstaand chronologisch overzicht opgesteld en hebben we een vraag en voorstel.
11.1

A.s. maandag wordt met stakeholders gesproken, als vervolg op 6 mei. Vanuit NVWA wordt daar een PowerPoint voor voorbereid. 11.1

Op dit moment zorgen we in ieder geval dat we nauw op het I-aspect zijn aangehaakt om zodanig de toetsende, kader stellende en controlerende rol in te vullen.
Een helder beeld rondom de organisatie van het traject stoppen/herbezinning maakt niet alleen onze rol van toetser meer helder maar maakt het ook beter mogelijk nog concreter bij te dragen.
11.1

Mocht het om wat voor reden begin volgende week na jullie overleg met NVWA en de stakeholders/opdrachtgevers nog niet helder zijn hoe de sturing en globale aanpak vorm gaan krijgen, **stel je het dan op prijs** dat we jou, Jan-Kees, 10.2e en Rob helpen door het formuleren van voorstellen waar een concreet besluit op kan worden genomen? 11.1

Voor het overzicht nog even een chronologisch overzicht:

1. O.b.v. het BIT-advies heb je als CIO suggesties gedaan richting Rob (en Jan-Kees).
2. N.a.v. de eerste versie “Technische herbezinning” heb je in een mail aan Rob en Jan-Kees een aantal bespiegelingen gedaan, concrete vraagstukken neergelegd en aangegeven dat je CIO-office in place brengt.
3. Op 6 mei is met een aantal stakeholders de materie doorgesproken. O.a. aan de hand van een ppt van Rob.
4. Op 8 mei heeft Rob een interne NVWA-top-40 bijeenkomst gehad. Hij heeft de organisatie toen bijgepraat en een organigram/plaatje getoond.

5. Op 15 mei hebben wij met NVWA collega's de tweede versie (v 0.4) van het NVWA-plan Technische herbezinning besproken, is dus nog altijd volop under-construction.
   In dit plan wordt als volgt ingegaan op:
   - Governance algemeen…(Nadere invulling en werking plaatje Rob van 8 mei jl.) zijnde ..
     - 11.1
     - [redacted]
   - [redacted]
   - Het Stop traject maakt geen deel uit van dit plan en vindt plaats onder leiding van 10.2.e In ons werkgroepje van 15 mei jl hebben we met 10.2.e hierover bijgepraat. Dit krijgt volgende week een vervolg. We hebben de eerder gedane suggesties voor de zekerheid nogmaals met 10.2.e gedeeld.
   - Het plan beschrijft twee hoofdaspecten met bij ieder een duiding van belangrijke principes en dilemma's, vervolgens wordt aangegeven hoe met de principes en dilemma's wordt om gegaan gegeven de doelstellingen. En vervolgens wordt een aanpak benoemd.
     De hoofdaspecten zijn: Technologische aspecten en Business-aspecten in relatie tot ICT

Tot zover. Ik loop begin volgende week even bij je langs hierover.
Groet
10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: FW: vraag over NVWA
Datum: woensdag 12 juni 2019 08:28:20
Bijlagen: image001.png
Gevoeligheid: Privé

Hoi,
Dit loopt dus.
Met vriendelijke groet,

Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: woensdag 12 juni 2019 08:18
Aan: 10.2.e
CC: 10.2.e
Onderwerp: RE: vraag over NVWA
Gevoeligheid: Privé

10.2.e
Dank! Ik heb inmiddels ook een naam bij de ABD: 10.2.e . Ik wacht op bericht van haar. Gezamenlijk kunnen we de inzet van 10.2. administratief/financieel regelen.
Groet,

10.2.e

MD-adviseur

.....

Directie Bedrijfsvoering, afdeling Personeel & Organisatie
Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
Catharijnesingel 59 | 3511 GG | Utrecht
Postbus 43006 | 3540 AA | Utrecht

.....

T 06 10.2.e
10.2.e @nvwa.nl
http://www.nvwa.nl

Van: 1 0
Verzonden: dinsdag 11 juni 2019 18:27
Aan: 10.2.e @minezk.nl>
CC: 10.2.e @nvwa.nl>; Heijblom, E. (Eva)
10.2e @minlnv.nl>
Onderwerp: RE: vraag over NVWA
Gevoeligheid: Privé

Ik geef het door aan mijn collega 10.2e . Zij belde mij hier vandaag over. Dank voor je snelle reactie!
Vriendelijke groet,

10.2.e

10.2e | MD Consultant
voor de ministeries van EZK en LNV
Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD)

06 –10.2.e 10.2.e @minezk.nl **let op: nieuw e-mail adres**

Bezuidenhoutseweg 73 | 2594 AC | Den Haag | 0-B-Noord

Privacy: Deze e-mail kan persoonsgegevens bevatten. Ga daar in dat geval vertrouwelijk mee om. Gebruik de gegevens alleen waarvoor ze bedoeld zijn. Deel de gegevens niet, maar vernietig ze na afronding.

Van: 10.2.e
Verzonden: dinsdag 11 juni 2019 18:12
Aan: 10.2.e @minezk.nl>; Heijblom, E. (Eva)
10.2e @minlnv.nl>
Onderwerp: Re: vraag over NVWA
Gevoeligheid: Privé

Hoi 10.2.e

Dit klopt inderdaad. Je kunt hierover contact opnemen met Eva Heijblom. Ik heb haar even meegenomen in de mail.

Groet!

10.2.e

Verstuurd vanaf mijn iPhone

Op 11 jun. 2019 om 16:06 heeft 10.2.e @minezk.nl> het volgende geschreven:

> 10.2.e
>
> Weet jij iets over benoeming van een 6de Diralid bij NVWA? Zou om 10.2. 10.2.e gaan voor 2 dagen per week. Ik tast even in het duister. Weet jij meer?
> Vriendelijke groet,
>
> 10.2.e
> | MD Consultant
> voor de ministeries van EZK en LNV
> Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD)
> 06 – 10.2.e | 10.2.e @minezk.nl **let op: nieuw e-mail adres**
> Bezuidenhoutseweg 73 | 2594 AC | Den Haag | 0-B-Noord
>
> *Privacy: Deze e-mail kan persoonsgegevens bevatten. Ga daar in dat geval vertrouwelijk mee om. Gebruik de gegevens alleen waarvoor ze bedoeld zijn. Deel de gegevens niet, maar vernietig ze na afronding.*

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2.e)
Onderwerp: FW: bijgestelde opdracht Herijking NVWA versie 11 juni
Datum: woensdag 12 juni 2019 10:14:25
Bijlagen: Versie 4A NVWA Opdracht beschrijving van de herbezinning NVWA2020 en de rol van het toegevoegd lid van de Directie Raad daarin.docx

---

Hi,
11.1
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: woensdag 12 juni 2019 08:14
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
CC: Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: Re: bijgestelde opdracht Herijking NVWA versie 11 juni

Jan Kees,
11.1
Groet 10.2.e

Verstuurd vanaf mijn iPhone

Op 12 jun. 2019 om 06:32 heeft Goet, J.C. (Jan-Kees) 10.2e @minlnv.nl> het volgende geschreven:

> Hoi Eva,
> Zie bijgaand. Ik heb om 08.30 afspraak met 10.2.e
> 11.1
> Kijk jij mee?
> @ 10.2.e ik 11.1
> Gr. JKG
>
> Verstuurd vanaf mijn iPad
>
> Begin doorgestuurd bericht:
>
> > **Van:** 10.2.e @hennephof.com>
> > **Datum:** 11 juni 2019 om 18:03:47 CEST
> > **Aan:** "Goet, J.C. (Jan-Kees)" <10.2e @minlnv.nl>, "Lint, R.J.T. van 10.2.e @nvwa.nl>

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Opdracht Herijking NVWA versie 11 juni
Datum: donderdag 13 juni 2019 08:00:31

Hoi Jan-Kees,

Let even niet op de lat-out in deze mail. Computer ligt in mijn kastje. Dus geplakt en geknipt op de IPad ;-).

11.1

Hierbij wat suggesties. Laten we die om 11.00 uur even bespreken. Dan kan ik daarna eventueel een net document voor 10.2 opmaken met onze op-en aanmerkingen.
Betreft: Inleiding/Aanleiding

11.1

11.1

-
-

11.1

-

11.1

11.1 [redacted]

Gr Eva

Van: 10.2.e [redacted]
Verzonden: woensdag 12 juni 2019 08:14
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees) 10.2e [redacted] @minlnv.nl>
CC: Heijblom, E. (Eva) 10.2e [redacted] @minlnv.nl>
Onderwerp: Re: bijgestelde opdracht Herijking NVWA versie 11 juni

Jan Kees,
Snelle lezing roept bij mij aantal vragen op:
11.1 [redacted]
Groet 10.2.e [redacted]

Verstuurd vanaf mijn iPhone

Op 12 jun. 2019 om 06:32 heeft Goet, J.C. (Jan-Kees) 10.2e [redacted] @minlnv.nl> het volgende geschreven:

> Hoi Eva,
> Zie bijgaand. Ik heb om 08.30 afspraak met 10.2. [redacted].
> Dan bespreken we dit concept. Ik zal aangeven er nog even goed naar te willen kijken.
> Kijk jij mee?
> @ 10.2.e [redacted] ik stuur je dit concept ook alvast, i.v.m. het schrijven van de

brief aan de TK.
Gr. JKG

Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

Van: 10.2.e .com>
Datum: 11 juni 2019 om 18:03:47 CEST
Aan: "Goet, J.C. (Jan-Kees)" 10.2e @minlnv.nl>, 10.2.
R.J.T. van (Rob)" 10.2e @nvwa.nl>
Kopie: .com>
Onderwerp: bijgestelde opdracht Herijking NVWA versie 11 juni

Jan-Kees,

- In samenspraak met de DiRa gekomen tot bijgaande bijgestelde opdrachtformulering. Ter bespreking woensdagochtend 08:30 bij jou.
- tot morgen!

10.2

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: FW: Opdrachtomschrijving 10.
Datum: donderdag 13 juni 2019 15:18:44

Oké aangepast. 10.2. neemt zijn telefoon niet op. Zal ik hem de opdracht sturen namens jou met een kleine introductie en zeggen dat hij me nog kan bellen?
Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: donderdag 13 juni 2019 14:55
Aan: Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: Re: Opdrachtomschrijving 10.2.
11.1
Verstuurd vanaf mijn iPhone

Op 13 jun. 2019 om 14:33 heeft Heijblom, E. (Eva) <10.2e @minlnv.nl> het volgende geschreven:

Hoi Jan-Kees,
11.1
Groet,
Eva

Opdracht beschrijving extra Dira-lid irt de herbezinning NVWA2020

1. *Aanleiding van de opdracht*

De NVWA heeft intern en in interactie met haar omgeving diverse aandachtspunten. Eén van de belangrijke aandachtspunten is de interne organisatie. Met het stoppen van het omvangrijke ICT traject is de vraag om herbezinning gekomen. Omdat ICT de interne procesgang en daarmee de medewerkers en wijze van besturing van de organisatie in de breedte en diepte raakt is door beide bewindspersonen opdracht gegeven tot een brede herbezinning. Deze herbezinning betreft de gehele organisatie, inclusief de besturing van de organisatie. De scope en de context van de herbezinning is daarmee fors en verdient specifieke aandacht. Naast het interne organisatieaandachtspunt is er ook de externe “wereld” die veel aandacht behoeft en er is ook nog de inhoudelijke going concern dat regulier onderwerp is van de diverse Dira leden. Dit overziend maakt dat extra capaciteit voor de herbezinning

benodigd is. Gezien de scope is een tijdelijke extra Dira lid met focus op herbezinning benodigd tot medio 2020. In deze opdrachtformulering wordt ingegaan op de rol en taak van dit extra Dira lid.

2. *Opdracht*

De Ministers van LNV en MZS hebben opdracht gegeven tot een brede herbezinning. En dat heeft weer geleid tot de navolgende opdracht:
Hoe zorgen we ervoor dat de doelen als geformuleerd in NVWA2020 gerealiseerd gaan worden tegen de achtergrond van het stopzetten van de ontwikkeling van de applicatie Insect en de geconstateerde dieperliggende belemmeringen? Zorg dat eind 2020 daartoe concrete verbeterpunten zijn geïdentificeerd, uitgewerkt en (deels) in uitvoering genomen.

11.1

11.1

11.1

11.1 fase2. Eventueel start voorbereiding tweede tranche herbezinnings prioriteiten.

Met vriendelijke groet,

Eva Heijblom
Directeur Transitie & Aansturing Bedrijfsvoering/pSG
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73
2594 AC Den Haag
+31 10.2.e

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2.e
Cc: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Aangepaste opdrachtomschrijving Peter
Datum: donderdag 13 juni 2019 16:15:25

Dag 10.2.e

Namens Jan-Kees stuur ik je onze aanpassing van de opdrachtomschrijving. Op mijn computer heb ik de versie met zichtbare correcties. Als je dat fijn vindt stuur ik je die ook nog toe.

Lees het stuk maar even. Ik probeerde je al even te bellen maar je neemt niet op. Heb zo meteen een avond afspraak maar als je nog even telefonisch van gedachten wil wisselen kan dat natuurlijk.

Hartelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Verstuurd vanaf mijn iPad

Opdracht beschrijving extra Dira-lid irt de herbezinning NVWA2020

1. *Aanleiding van de opdracht*

De NVWA heeft intern en in interactie met haar omgeving diverse aandachtspunten. Eén van de belangrijke aandachtspunten is de interne organisatie. Met het stoppen van het omvangrijke ICT traject is de vraag om herbezinning gekomen. Omdat ICT de interne procesgang en daarmee de medewerkers en wijze van besturing van de organisatie in de breedte en diepte raakt is door beide bewindspersonen opdracht gegeven tot een brede herbezinning. Deze herbezinning betreft de gehele organisatie, inclusief de besturing van de organisatie. De scope en de context van de herbezinning is daarmee fors en verdient specifieke aandacht. Naast het interne organisatieaandachtspunt is er ook de externe “wereld” die veel aandacht behoeft en er is ook nog de inhoudelijke going concern dat regulier onderwerp is van de diverse Dira leden. Dit overziend maakt dat extra capaciteit voor de herbezinning benodigd is. Gezien de scope is een tijdelijke extra Dira lid met focus op herbezinning benodigd tot medio 2020. In deze opdrachtformulering wordt ingegaan op de rol en taak van dit extra Dira lid.

2. *Opdracht*

De Ministers van LNV en MZS hebben opdracht gegeven tot een brede herbezinning. En dat heeft weer geleid tot de navolgende opdracht: *Hoe zorgen we ervoor dat de doelen als geformuleerd in NVWA2020 gerealiseerd gaan worden tegen de achtergrond van het stopzetten van de ontwikkeling van de applicatie Insect en de geconstateerde dieperliggende belemmeringen? Zorg dat eind 2020 daartoe concrete verbeterpunten zijn geïdentificeerd, uitgewerkt en (deels) in uitvoering genomen.*

11.1

11.1

11.1

11.1

Met vriendelijke groet,

Eva Heijblom
Directeur Transitie & Aansturing Bedrijfsvoering/pSG
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73
2594 AC Den Haag
+31 10.2.e

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Cc: Goet, J.C. (Jan-Kees); Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: FW: Aangepaste opdrachtomschrijving Peter
Datum: vrijdag 14 juni 2019 00:05:54

Hoi 10.2e

11.1

Groet, Rob

Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: donderdag 13 juni 2019 17:47
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Fwd: Aangepaste opdrachtomschrijving 10.2e

Hoi Rob,

Voor de zekerheid ook deze versie. Is volgens mij de aangepaste versie, maar ik kan dat niet zien op de iPad.

Gr. JKG
Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

Van: "Heijblom, E. (Eva)" 10.2e @minlnv.nl>
Datum: 13 juni 2019 om 16:15:25 CEST
Aan: 10.2.e @hennephof.com"10.2.e @hennephof.com>
Kopie: "Goet, J.C. (Jan-Kees)" 10.2e @minlnv.nl>
Onderwerp: Aangepaste opdrachtomschrijving Peter

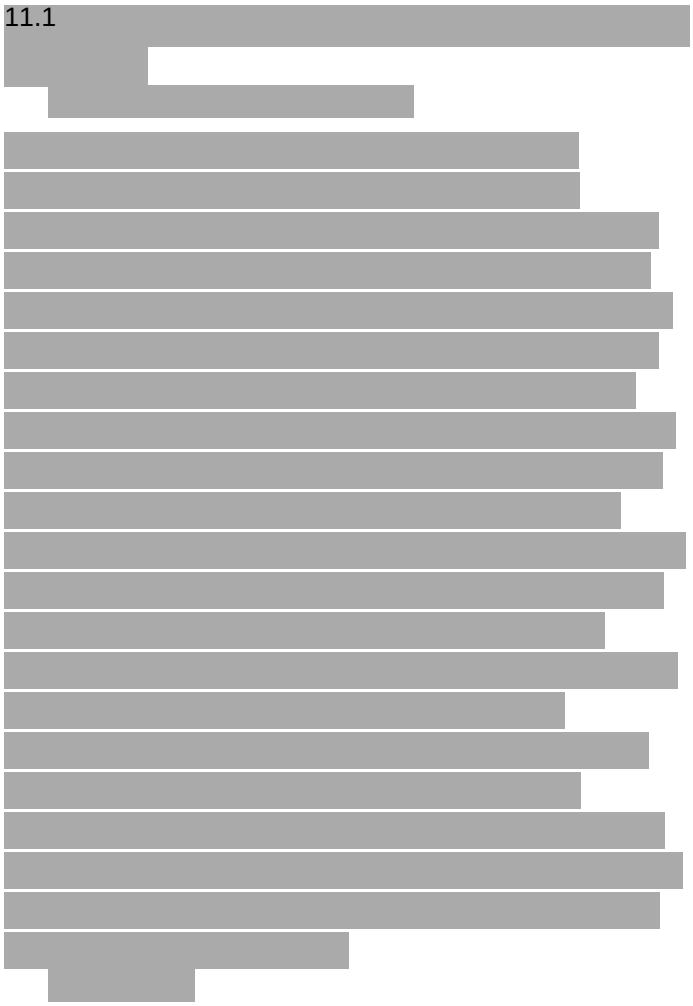
Dag 10.2.e

Namens Jan-Kees stuur ik je onze aanpassing van de opdrachtomschrijving. Op mijn computer heb ik de versie met zichtbare correcties. Als je dat fijn vindt stuur ik je die ook nog toe.

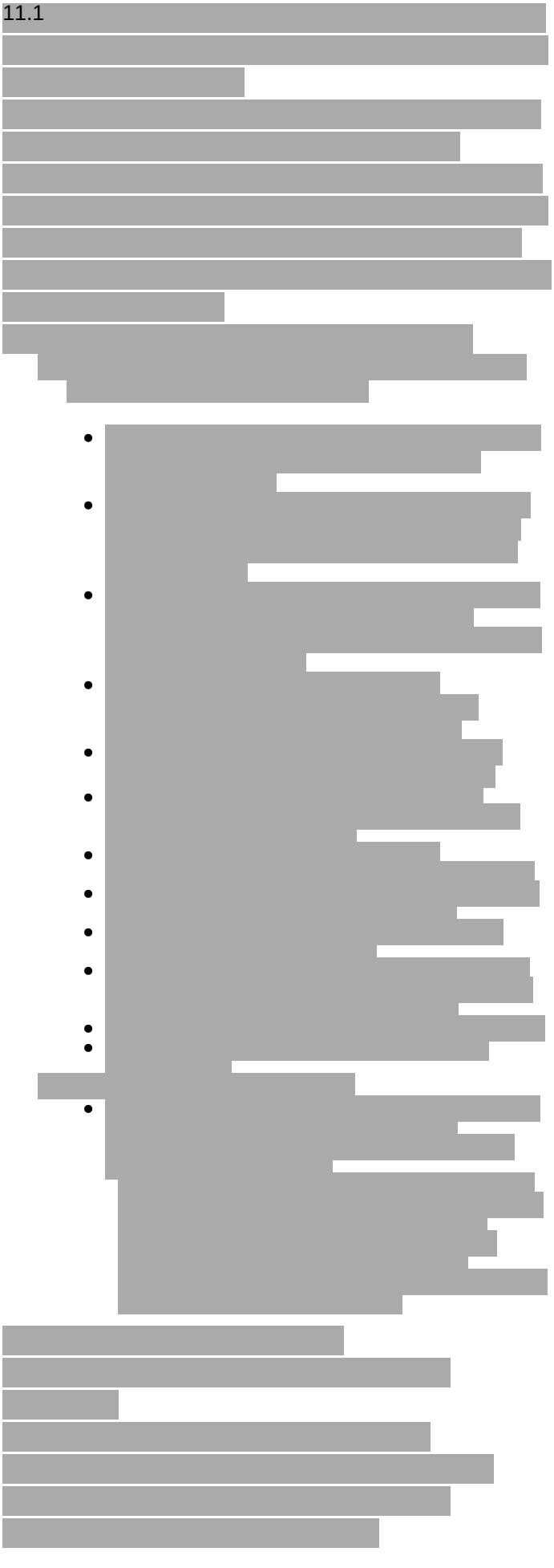
Lees het stuk maar even. Ik probeerde je al even te bellen maar je neemt niet op. Heb zo meteen een avond afspraak maar als je nog even telefonisch van gedachten wil wisselen kan dat natuurlijk.

Hartelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Verstuurd vanaf mijn iPad



11.1



11.1

11.1

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

[redacted]

11.1

11.1

Met vriendelijke groet,

Eva Heijblom
Directeur Transitie & Aansturing Bedrijfsvoering/pSG
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73
2594 AC Den Haag
+31 10.2e

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees); 10.2e
Cc: Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: RE: Aangepaste opdrachtomschrijving 10.
Datum: vrijdag 14 juni 2019 15:13:52

Voor de volledigheid: net 10.2. nog telefonsich gesproken. Eens met onderstaande. Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: vrijdag 14 juni 2019 13:49
Aan: 1
CC: Lint, R.J.T. van (Rob); Heijblom, E. (Eva)
Onderwerp: Re: Aangepaste opdrachtomschrijving 10.2.
Hoi 10.2e

11.1
Jij en ik en Rob en ik hebben een aantal punten besproken waar de opdracht verhelderd kan worden. Zie onze mails van gisteren daarover.
Het is niet de bedoeling om de doelen NVWA 2020 ter discussie te stellen. In de brief aan de TK geven we ook aan dat we die handhaven. We de manier waarop we die doelen hopen te bereiken.

Groeten,
Jan-Kees

Verstuurd vanaf mijn iPad

Op 14 jun. 2019 om 13:43 heeft 10.2.e > het volgende geschreven:

11.1

Met groet,

10.2.

Op 14 jun. 2019 om 11:03 heeft Goet, J.C. (Jan-Kees) 10.2e @minlnv.nl> het volgende geschreven:

Wat mij betreft maakt 10.2. nu een eindconcept.
10.2.e is (in overleg met 10.2.e) nu bezig met de brief voor de TK.
Dan kan het met elkaar naar de M.
Ik ben vanaf morgen 15.00 uur niet meer in de gelegenheid mail

te lezen ivm dienstreis.

Gr. JKG

Verstuurd vanaf mijn iPad

Op 14 jun. 2019 om 00:05 heeft Lint, R.J.T. van (Rob) 10.2.e @nvwa.nl> het volgende geschreven:

11.1

hebben:

11.1

Groet, Rob

Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: donderdag 13 juni 2019 17:47
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Fwd: Aangepaste opdrachtomschrijving

10.2e

Hoi Rob,

Voor de zekerheid ook deze versie. Is volgens mij de aangepaste versie, maar ik kan dat niet zien op de iPad.

Gr. JKG
Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

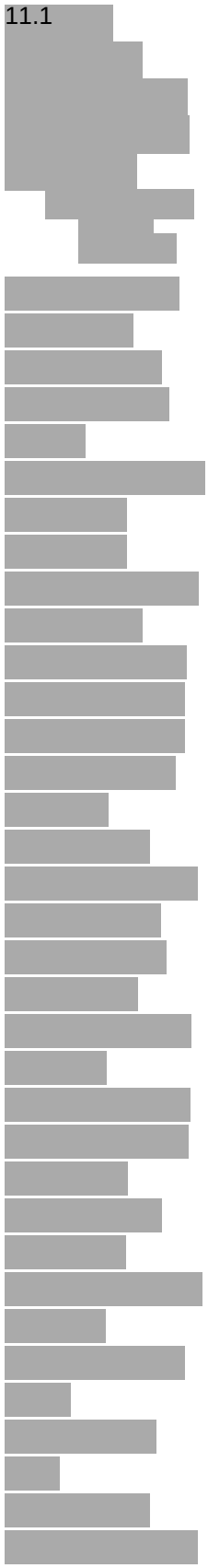
Van: "Heijblom, E. (Eva)" 10.2e @minlnv.nl>
Datum: 13 juni 2019 om 16:15:25 CEST
Aan: "10.2e @hennephof.com" 10.2e @hennephof.com>
Kopie: "Goet, J.C. (Jan-Kees)" 10.2e @minlnv.nl>
Onderwerp: Aangepaste opdrachtomschrijving Peter

11.1

Hartelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2e

Verstuurd vanaf mijn iPad

11.1

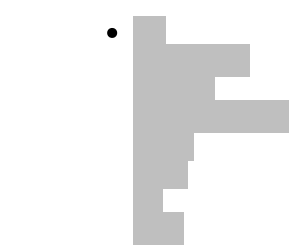


11.1

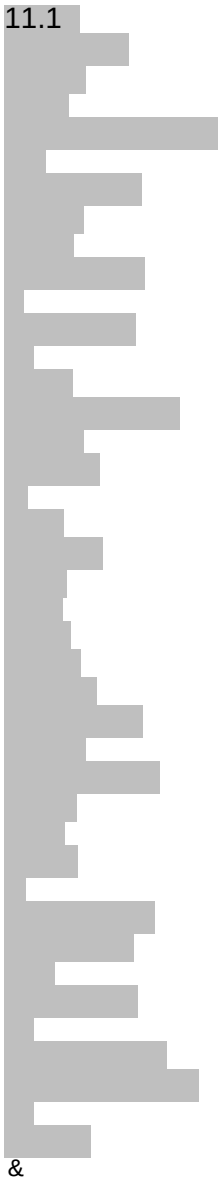
11.1

11.1

11.1

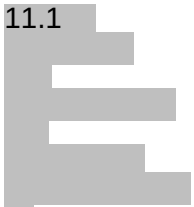
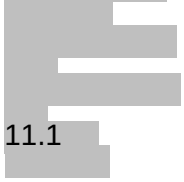


11.1

- 
-

&

11.1

- 
-
- 

11.1

houdend

11.1

-
-
-
-
-
-

11.1

-
-

11.1 [redacted]

11.1 [redacted]

11.1

10.2e

- 11.1
-
-
-
-)
- Organiseren
  11.1

11.1

-
-
-
-
-

-

11.1

-
-

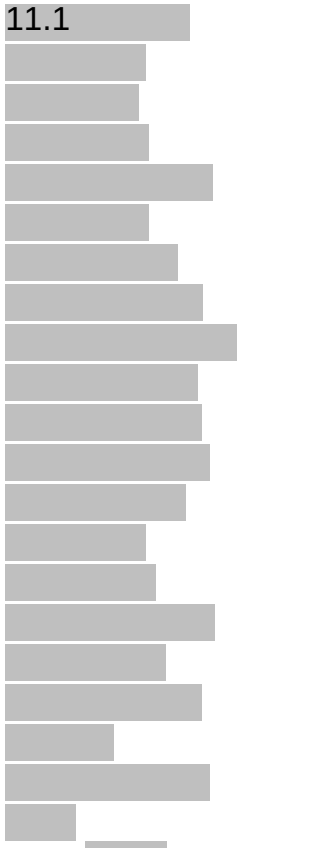
11.1

.

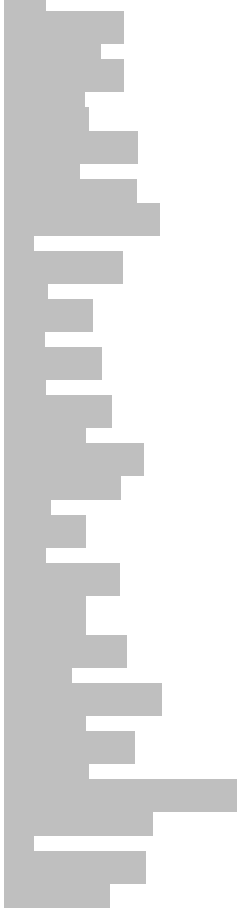
11.1

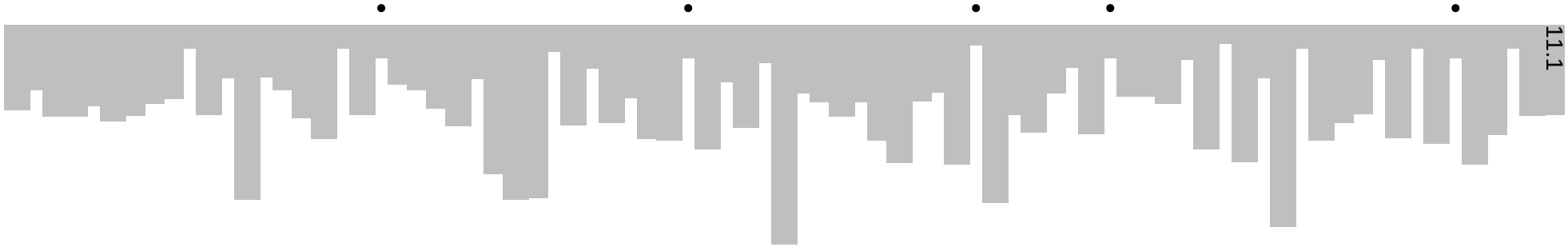
11.1

11.1



-
- 11.1




11.1

11.1

11.1

11.1

11.1

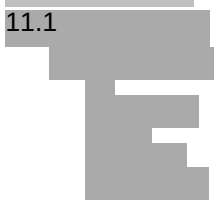
11.1

11.1

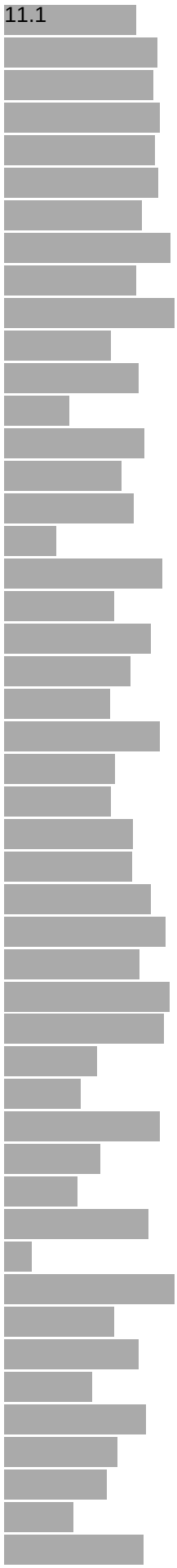
11.1

11.1

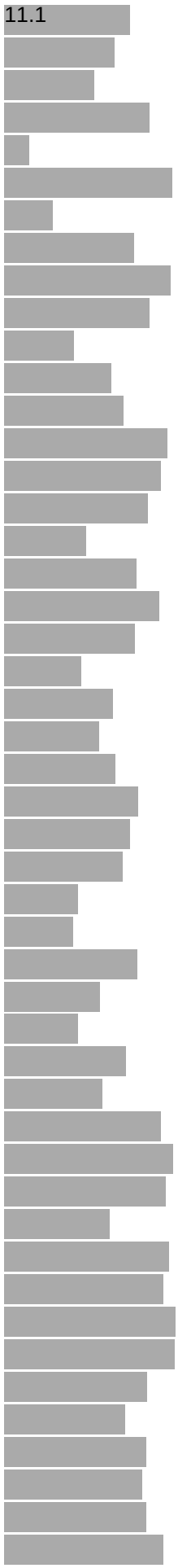
11.1

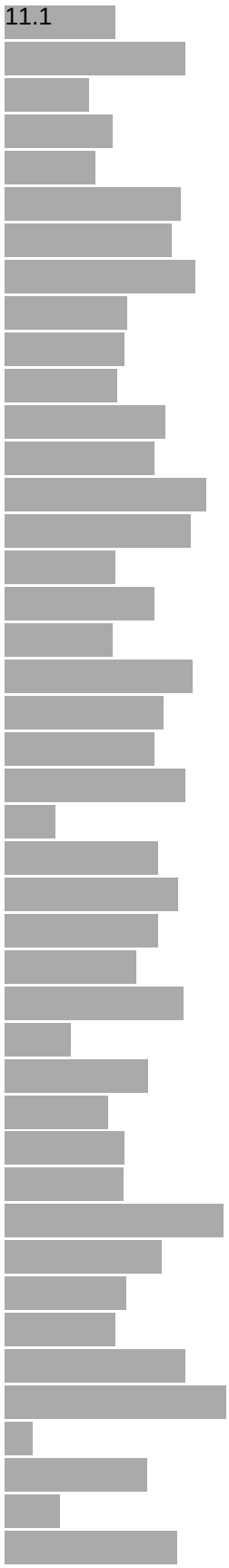


11.1



11.1





Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u
niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is gezonden,
wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te

verwijderen.
De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard
ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch
verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you
are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you
are requested to inform the sender and delete the message.
The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the
risks inherent in the electronic transmission of messages.

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: 10.2e); Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Re: reactie minister brief herbezinning NVWA
Datum: vrijdag 12 juli 2019 11:40:38

Hi Jan-Kees en 10.2e

11.1

Gr Eva

Verstuurd vanaf mijn iPad

> Op 12 jul. 2019 om 11:29 heeft 10.2e @minlnv.nl> het volgende geschreven:
>
> Ha 10.2e
>
>11.1
>
>
>
>11.1
>
> Alvast bedankt!
>
>
> Groeten, 10.2e
>
>
> <Scan_20190712_111735_MFP-1342_brobbelm1.pdf>
> <19147241.docx>

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Cc: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: Namen raad van advies NVWA
Datum: dinsdag 16 juli 2019 14:14:41

Ha Jaan-Kees,
Opstellen van mijn lijstje liep parallel met jouw mail. Laten we morgen in Groenekan namen even kortsluiten.
Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: maandag 15 juli 2019 16:40
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
CC: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Namen raad van advies NVWA

Hoi Rob,
Tijdens ons po spraken wij over namen voor de Raad van Advies NVWA.
Jij zou met suggesties komen en ik zou er ook over nadenken.
Om het gesprek op gang te brengen hierbij alvast een voorzet:

- 11.1 (voorzitter)
- 11.1
- 11.1 beleid, uitvoering)
- 11.1 organisatievraagstukken en ICT)

Wat mij betreft nadrukkelijk een eerste voorzet.
Ik verneem graag jouw suggesties!
Met vriendelijke groet,
Jan-Kees Goet
Secretaris-generaal ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: Review Comité NVWA
Datum: donderdag 18 juli 2019 18:45:14
Gevoeligheid: Vertrouwelijk

Hoi,
11.1
Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: donderdag 18 juli 2019 16:24
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Fwd: Review Comité NVWA
Hoi Rob,

Ter info.
11.1

Gr. JKG

Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

Van: 10.2.e @minvws.nl>
Datum: 18 juli 2019 om 14:28:31 CEST
Aan: 10.2.e @minlnv.nl>
Onderwerp: FW: Fwd: Review Comité NVWA

Hoi Jan-Kees,
11.1
Hartelijke groeten
10.2.e

>----Origineel Bericht----
>Van : 10.2.e @casema.nl
>Datum : 16/07/2019 10:22
>Aan : 10.2.e @wxs.nl
>Onderwerp : Review Comité NVWA
>
>Beste 10.2.
11.1

4 jaar.
>
11.1
>
>hartelijke groet,10.2.
>
>
>

Van: Heijblom, E. (Eva)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: FW: Stand van zaken technologische herbezinning NVWA
Datum: maandag 22 juli 2019 15:38:24
Bijlagen: Principes en uitgangspunten 190710.pptx
20190626 OVERZICHT ACTIELIJNEN WERKGROEP ICT HERBEZINNING.docx
Aftrap bijeenkomst - integrale presentatie 5 juli 2019.pptx

Hoi Jan-Kees,

11.1

Met vriendelijke groet,
Eva Heijblom
06 10.2.e

Van: 10.2.e
Verzonden: woensdag 10 juli 2019 16:55
Aan: 10.2.e @minezk.nl>; 10.2.e 10.2.e @minezk.nl>; 10.2.e @minez.nl>; 10.2.e 10.2.e @minezk.nl>; 10.2.e @minlnv.nl>; 10.2.e @nvwa.nl>; 10.2.e @leaderinfomed.nl'; 10.2.e @minlnv.nl>; 10.2.e, 10.2.e @minlnv.nl>; 10.2.e) 10.2.e @nvwa.nl>; 10.2.e @nvwa.nl>
Onderwerp: Stand van zaken technologische herbezinning

Collega's,
Hierbij een statusupdate mijnerzijds. Het leek me goed om in jullie richting even een aantal belangrijke zaken te markeren:

- 10.2.e is als regisseur voor de herbezinning gestart. Hij voert momenteel gesprekken met de trekkers van de verschillende sporen (evaluatie, strategisch, organisatorisch, technisch) en maakt met hen (en dus ook met Maarten en mijzelf) nadere afspraken.
- De werkgroep technologische herbezinning is nu sinds 12 juni onderweg (multidisciplinair gezelschap, NVWA, DICTU, LNV). De eerste fase stond in het teken van het delen van beelden, het vormen van het team en het expliciteren van belangrijke uitgangspunten. Deze zijn verwoord in een **denkraam/ denkmodel** dat we gebruiken als basis bij de verdere uitwerking **(zie bijlage: denkmodel).**
- Er zijn vanuit de werkgroep technologische herbezinning **verschillende actielijnen geformuleerd (zie bijlage: overzicht actielijnen).** Aan alle actielijnen wordt gewerkt. Over 5 van die actielijnen vindt in werkgroepverband het gesprek momenteel prominent plaats (wekelijks op woensdagen), te weten:
  - Ophalen operationele business behoeften
  - Strategische themasessies
  - Uitvraag
  - Huidig applicatielandschap (top 25)
  - Scenario's
- Afgelopen vrijdag zijn 10.2.e en 10.2.e bijgepraat door de leden van de werkgroep. **In de bijlage (zie bijlage: presentaties)** de presentaties die door de werkgroep aan hen gegeven zijn. Afgesproken is om 1x per maand in dezelfde samenstelling bij elkaar te komen om de vorderingen met elkaar door te spreken. 10.2.e heeft de technologische

herbezinning in portefeuille in DIRA-verband. Ik help hem daarbij.

In algemene zin kan ik melden dat ik tevreden ben over de voortgang tot dusver. Verdere details licht ik graag toe tijdens een volgende bijeenkomst van het voorportaal eigenaarsondersteuning herbezinning dat naar ik begrijp momenteel wordt ingericht. Ik zal dit gezelschap periodiek geïnformeerd houden per mail. Voor nu stuur ik mijn mail even naar de leden van het ‘woensdagmorgen-overleg’ tot meer duidelijkheid is over wie deel gaat nemen aan het voorportaal.

Met vriendelijke groet,

10.2.e

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Cc: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: Namen raad van advies NVWA
Datum: dinsdag 16 juli 2019 14:14:41

Ha Jaan-Kees,
Opstellen van mijn lijstje liep parallel met jouw mail. Laten we morgen in Groenekan namen even kortsluiten.
Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: maandag 15 juli 2019 16:40
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
CC: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: Namen raad van advies NVWA

Hoi Rob,
Tijdens ons po spraken wij over namen voor de Raad van Advies NVWA.
Jij zou met suggesties komen en ik zou er ook over nadenken.
Om het gesprek op gang te brengen hierbij alvast een voorzet:

- 11.1 (voorzitter)
- 11.1 (als collega van eendere inspectie)
- 11.1 (beleid, uitvoering)
- 11.1 (organisatievraagstukken en ICT)

Wat mij betreft nadrukkelijk een eerste voorzet.
Ik verneem graag jouw suggesties!
Met vriendelijke groet,
Jan-Kees Goet
Secretaris-generaal ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Van: Lint, R.J.T. van (Rob)
Aan: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Onderwerp: RE: Review Comité NVWA
Datum: donderdag 18 juli 2019 18:45:14
Gevoeligheid: Vertrouwelijk

Hoi,
Ik ken 10.2.e hij heeft wel eens advies gegeven bij NVWA. Zou ook prima zijn. 11.1
Groet, Rob
Verzonden vanuit Mail voor Windows 10

Van: Goet, J.C. (Jan-Kees)
Verzonden: donderdag 18 juli 2019 16:24
Aan: Lint, R.J.T. van (Rob)
Onderwerp: Fwd: Review Comité NVWA
Hoi Rob,

Ter info.
Ik heb 10.2e gemeld met welke namen wij nu aan de slag zijn en dat ik CV van 10.2.e achter de hand hou.

Gr. JKG

Verstuurd vanaf mijn iPad

Begin doorgestuurd bericht:

Van: 10.2.e @minvws.nl>
Datum: 18 juli 2019 om 14:28:31 CEST
Aan: "Goet, J.C. (Jan-Kees)" 10.2e @minlnv.nl>
Onderwerp: FW: Fwd: Review Comité NVWA

Hoi Jan-Kees,
11.1
Hartelijke groeten
10.2e

>----Origineel Bericht----
>Van 10.2.e @casema.nl
>Datum : 16/07/2019 10:22
>Aan : 10.2.e @wxs.nl
>Onderwerp : Review Comité NVWA
>
>Beste 10.2e
11.1

4 jaar.
>
11.1
>
>hartelijke groet10.2.
>
>
>

126

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Herbezinning NVWA

Tussenbericht 2 augustus 2019

Inhoudsopgave

0. Inleiding
1. Opdracht
2. Grondoorzaken
3. Totstandkoming agenda
4. Gevolgde werkwijze
5. Spoor evaluatie
6. Spoor strategie
7. Spoor organisatie
8. Spoor technologie

0. Inleiding

- Afgesproken om in oktober een tussenrapportage op te leveren.
- Afgesproken om in december de eindrapportage op te leveren.
- Omdat al veel te melden valt nu al een tussenbericht.

1. Opdracht

Kamerbrief 12 juli 2019:

- Hoe zorgt de NVWA ervoor dat de doelen als geformuleerd in NVWA2020 gerealiseerd gaan worden tegen de achtergrond van het stopzetten van de ontwikkeling van de applicatie Inspect en de geconstateerde dieperliggende belemmeringen?
- Maak helder aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om de plannen te realiseren.
- Zorg dat eind 2019 daartoe concrete verbeterpunten zijn geïdentificeerd, uitgewerkt en zoveel als mogelijk in uitvoering genomen.

In gewone mensentaal:

- Hoe vangen we de klap van het stopzetten van Inspect op?
- Wat zijn de onderliggende problemen?
- Hoe krijgen we weer een opgaande lijn te pakken?
- Is de hoofdstructuur een deel van het probleem?
- Wat gaan we de komende maanden en volgend jaar doen?

2. Grondoorzaken

De beelden zoals in juni gedeeld:

- Te hoge verwachtingen over het toezicht en lage risicoacceptatie.
- Te weinig erkenning van vakmanschap en van ervaring bij de buitendienst.
- Ingesleten patronen en erkennen van verandermoeheid.
- Operationele slagkracht (organisatie, leiderschap) schiet tekort.
- Gebrekkige politieke sensitiviteit in organisatie. Zorg over informatievoorziening naar top.
- Te weinig mensen en middelen om huidige takenpakket waar te maken.
- Door breed takenpakket risico op te weinig focus.

Bevindingen Peter Hennephof:

- Stapeling fusies, reorganisaties en bezuinigingen.
- Sociale cohesie afgebrokkeld, vakmanschap op de achtergrond.
- Focus Directieraad (DIRA) wordt sterk op ‘Den Haag’ gericht, DIRA wil betere balans. Daardoor kan sturing op organisatie beter.
- Intrinsieke spanning tussen dierenwelzijn en economisch belang niet opgelost.
- Hoofdstructuur niet het probleem, wel de werking ervan.
- Politiek-bestuurlijke sensitiviteit kan beter, incidentenroutine kan beter.
- Het werk en de resultaten van de NVWA verdienen betere communicatie.

3. Totstandkoming agenda

Opbrengsten verzameld uit:

- bijeenkomsten met het middenmanagement (mei en juni);
- de conferentie met het voltallige management (3/7) ;
- sessies met de Ondernemingsraad;
- een sessie met het Audit Committee;
- input van medewerkers (Rondjes NL, Voelspriet 2018-2019);
- eerdere interne en externe rapportages NVWA (zoals het BIT-advies, resultaten van het medewerkersonderzoek, ontwikkelassessments management, de Gatewayreview en de taakanalyse PwC).

4. Gevolgde werkwijze

- Ophalen beelden (zie de sheet hiervoor).
- Ordenen naar:
  - de overkoepelende sporen evaluatie, strategie, organisatie en technologie;
  - De categorie ‘kiezels in de schoen’, NVWA-issues en politiek-bestuurlijke issues.
  - Korte termijn (tot 31 december 2019) en de lange termijn (doorlopend na 31 december 2019).
- Zorgen dat de organisatie en vooral de medewerkers dorst (drang) en honger (druk) van krijgen.

5. Spoor evaluatie (10.2e)

Probleemanalyse

De analyse op basis van de opgehaalde beelden en na verdere ordening is afgerond.

De resultaten zijn vervat in een matrix (zie de volgende sheet).

De vervolgacties in het kader van de evaluatie hebben betrekking op het vergroten van sociale cohesie. Zie het kader hiernaast.

Vergroten sociale cohesie

- De managementconferenties worden een vaste routine.
- Participatie van medewerkers, zoals t.a.v. de in de vorige sheet genoemde dialoog over vakmanschap. Met ondersteuning van een digitale tool. Waar nodig aangevuld met bestaande instrumenten als de Voelspriet en de Rondjes NL.
- Het bewerkstelligen van een participatieve medezeggenschap. Een medezeggenschap die verder gaat dan alleen advies uitbrengen op de voorgelegde besluiten. Cruciale rollen voor de Ondernemingsraad en de bestuurder (inclusief zijn ondersteuning).

Vakmanschap

Het zoeken van meer ruimte voor medewerkers en teamleiders voor vakmanschap door samen spelregels af te spreken over hoe je je werk doet maar ook afspreken dat hier beredeneerd van afgeweken kan worden.

Het inbouwen van routines voor het oppakken van signalen die politiek-maatschappelijk belangrijk zijn.

Dit zijn de onderwerpen die zijn voorgesteld op de managementconferentie van 3 juli jl. en die door de DIRA omarmd worden:

- Mandaat zo laag mogelijk in de organisatie leggen;
- Het versterken van kennisborging;
- Betere besluitvorming;
- De doorlooptijd en de kwaliteit rapporten van bevindingen verbeteren;
- Het stevig neerzetten en invullen van leerlijnen.

Spoor evaluatie, bevindingen en acties

Niveau / Spoor	Minister/TK	DIRA		Medewerkers/Management	
Evaluatie (Jan Meijer)		Bij DIRA staat de strategische blik te weinig centraal, dagelijkse leiding kan beter naar de divisiehoofden. Top zit te dicht op de operatie. Meer/beter voorbeeldgedrag managers. Agenda DIRA (nieuwe routine/werkwijze)	Forse discrepantie tussen (top)management en medew. t.a.v. realiteit. Onderscheid tussen ambitie en haalbaarheid. Afstand tussen top en werkvloer en omgekeerd. Beter leiderschap (nieuwe routine/ werkwijze)	Verandermoeheid, geen vertrouwen dat een volgende verandering wel gaat lukken. Sociale cohesie/participatie medewerkers, management-conferenties (nieuwe routines/werkwijzen) Meer/beter voorbeeldgedrag managers. Beter leiderschap (nieuwe routine/werkwijze)	Forse discrepantie tussen (top)management en medew. t.a.v. realiteit. Afstand tussen werkvloer/ top en omgekeerd. Beter leiderschap (nieuwe routine/ werkwijze)
		Gebrek aan vertrouwen en leiderschap bij management. Beter leiderschap (nieuwe routine/werkwijze) Lage scores MO (HH en in mindere mate K). Hoge werkdruk/vertrekwens. Sociale cohesie/ participatie medewerkers (nieuwe routine/ werkwijze)	Cultuur; tekortschietend t.a.v. gedrag, houding, elkaar aanspreken en verantwoording. Teveel micromanagement, technocratie. Menskant komt onvoldoende aan bod. Sociale cohesie/participatie medewerkers, managementconferenties + participatieve MZ (nieuwe routines/werkwijzen)	Cultuur; tekortschietend t.a.v. gedrag, houding, elkaar aanspreken en verantwoording. Teveel micromanagement, technocratie. Menskant komt onvoldoende aan bod. Sociale cohesie/participatie medewerkers, Management-conferenties + Participatieve medezeggenschap (nieuwe routines/ werkwijzen)	Lage scores MO (HH en in mindere mate K). Hoge werkdruk/ vertrekwens. Verloop van personeel. Onvrede over wijzigingen arbeidsvoorwaarden. Zorgen over de verandering. Sociale cohesie/ participatie medewerkers (nieuwe routine/ werkwijze)
Strategie (Pauline den Ambtman)	Waan van de dag belangrijker dan lange termijn/strategie en ontwikkeling NVWA. Managen verwachtingen politiek en opdrachtgevers. NVWA-verhaal beter vertellen (project) + Sturen, verantwoorden, KPI (nieuwe routine/werkwijze)	Traject van risicoanalyse e.v. is onvoldoende (TBV, weging e.d.). Private kwaliteitssystemen nog onvoldoende basis voor lagere inspectie-frequentie. Risico's die blijven liggen en die een issue kunnen worden.	Verbeteren proces van voorbereiding en opvolging besluitvorming. Betere besluitvorming (nieuwe routine/werkwijze)	Niet duidelijk maken waarom en wat ontwikkelingen betekenen voor de (individuele) medewerker. Sociale cohesie/participatie medewerkers (nieuwe routine/werkwijze)	Verbeteren proces van voorbereiding en opvolging besluitvorming. Betere besluitvorming (nieuwe routine/werkwijze) Traject van risicoanalyse e.v. is onvoldoende (TBV, weging e.d.).
	Voortzetten ontwikkeling van input naar output sturing en oplevering JP na zomer. Rolonduidelijkheid NVWA – LNV/VWS. NVWA en departementen zijn onvoldoende voorbereid op (het gezamenlijk optrekken bij) incidenten en crises.	Ontwikkeling governance. Rolonduidelijkheid binnen NVWA en NVWA – LNV/VWS. NVWA en departement onvoldoende voorbereid op (het gezamenlijk optrekken) bij incidenten en crises.	Managen verwachtingen politiek en opdrachtgevers. Onvoldoende stevige positie NVWA t.o.v. politiek en departement. NVWA-verhaal beter vertellen (project)	Gebrek aan politieke sensitiviteit. Zorg om informatievoorziening naar de top. Vakmanschap/ politieke signalen (nieuwe routine/werkwijze)	Rolonduidelijkheid binnen NVWA en NVWA – LNV/VWS. Inzet op incidenten en waan van de dag frustreert ontwikkeling NVWA
	Te weinig mensen en middelen om taken waar te maken. Beperkte keuzeruimte in takenpakket risicogericht toezicht. Taken/ middelen: financiering (onderzoek) + afwegingskader taken (project)	Inzet op incidenten en waan van de dag frustreert ontwikkeling NVWA en is belangrijker dan sturen op lange termijn/strategie. NVWA-verhaal beter vertellen (project) + Sturen, verantwoorden, KPI (nieuwe routine/werkwijze)	Onderscheid tussen ambitie en haalbaarheid. Herijken van de mijlpalenplanning NVWA 2020 (september)	.	
Organisatie (Loes de Maat)		Rolonduidelijkheid binnen NVWA en NVWA – LNV/VWS. Ontwikkeling governance. Disbalans DIRA door grote verschillen in omvang. Risicobewustzijn is nog niet goed ontwikkeld. PDCA-cirkel is niet gesloten, waardoor verbeteringen proces niet altijd van de grond komen. Verbeteren man.info.	Kanteling incl. bemensing onvoldoende uitgevoerd. Geen transformatieplan gebruikt. Stappen transformatie onhelder. Randvoorwaarden OB onvoldoende ingevuld, OB niet geheel geïmplementeerd. Sturing op de verandering en het afleggen van verantwoording op alle niveaus onvoldoende. Samenwerking HH en K (nieuwe routines/werkwijze)	Wens om bevoegdheden lager in de organisatie te leggen. Maak inkoopprocedures eenvoudiger. Wens om het representatie kader anders in te vullen. Faciliteren van medewerkers, managers en organisatie + Vakmanschap/mandaat (nieuwe routines/werkwijzen)	Countervailing power operatie en CFO/CIO. Samenvoeging BV en CFO/F (begin 2020) Rolonduidelijkheid binnen NVWA en NVWA – LNV/VWS.
		Te weinig sturing, regie, coördinatie en gebrek aan structuur in organisatie. Uitvoering plannen, probleemanalyse, evaluatie en feedbackloop onvoldoende. TBV horizontale processen, samenwerking onvoldoende. Verbeteren werking handhavingsregie (nieuwe routine/werkwijze)	Volwassenheid organisatie is niet hoog. Beleggen van eigenaarschap en verantwoordelijkheden is een probleem. Veranderkundige kwaliteit management schiet te kort. Betere besluitvorming (nieuwe routine/werkwijze)	Kanteling incl. bemensing onvoldoende uitgevoerd. Onvoldoende balans tussen differentiatie van activiteiten (OB) en coördinatie tussen organisatieonderdelen. Randvoorwaarden OB onvoldoende ingevuld, OB niet geheel geïmplementeerd. Samenwerking HH en K (nieuwe routine/werkwijze)	
		Teveel domeinen en kennis worden in dezelfde processtappen geperst. Verbeteren werking handhavingsregie (nieuwe routine/werkwijze)	Knellende financiële en formatieve kaders waardoor de flexibiliteit van de organisatieonderdelen wordt beperkt. Heroverwegen formatieverdeling. Niet sterk in 'terugpraten' (i.r.t. verwachtingen en capaciteit).	Risicobewustzijn is nog niet goed ontwikkeld. PDCA-cirkel is niet gesloten, verbeteringen proces komen niet altijd van de grond. Uitvoering plannen en feedbackloop onvoldoende.	
				Beter zicht en sturen op formatie-ontwikkeling en heroverwegen formatie-verdeling. Meer flexibiliteit in de besteding van budget.	
				Volwassenheid organisatie als totaal is niet groot. Beleggen van eigenaarschap en verantwoordelijkheden is een probleem. Organisatie van kaders en informatiestromen t.b.v. het benutten van professionele ruimte. Betere besluitvorming (nieuwe routine/ werkwijze)	
		Wens om bevoegdheden lager in de organisatie te leggen. Maak inkoop-procedures eenvoudiger. Faciliteren van medewerkers, managers en organisatie + Vakmanschap/mandaat (nieuwe routines/werkwijzen)	Eigenaarschap en opvolging besluitvorming DIRA onvoldoende. Instrumenten inzetten om afspraken beter na te komen. Verbeteren proces van voorbereiding en opvolging besluitvorming. Verbeteren werking DIRA en beraden + Verbeteren stukkenstroom + Betere besluitvorming (nieuwe routines/werkwijzen)	Afspraken worden niet altijd nageleefd. Instrumenten inzetten om afspraken beter na te komen. Eigenaarschap en opvolging besluitvorming DIRA onvoldoende. Verbeteren proces van voorbereiding en opvolging besluitvorming. Verbeteren werking DIRA en beraden (nieuwe routine/werkwijze) + betere besluitvorming (nieuwe routine/werkwijze)	
		Countervailing power operatie en CFO/CIO. Samenvoeging BV en CFO/F (begin 2020)		TBV horizontale processen, samenwerking onvoldoende. Kloof tussen expertise en uitvoering. Teveel domeinen en kennis worden in dezelfde processtappen geperst. Verbeteren werking handhavingsregie (nieuwe routine/werkwijze)	
Technologie (Maarten Smorenburg en Kees Louwerens		Dat Inspect bruikbaar is voor alle domeinen, is niet aangetoond en lijkt onhaalbaar. Beheer en onderhoud van Inspect is duur. Inspect is te complex. Beheerste stopzetting Inspect (juli)	PI&I is een agile proces dat niet in control is en waar met onvoldoende kennis van zaken wordt gewerkt. Bij PI&I bestaan risico's van vertraging en financiële overschrijdingen. Beheerste stopzetting Inspect (juli)	Gebrekkige programmering van het werk. Zorgen over de verandering. Risicoanalyses ICT (twee paar ogen principe, eenmalig)	
		Zorgen over de kwaliteit van ICT en Inspect. Zorg voor een (DIV)systeem t.b.v. registratie, opvolging en archivering van stukken. Risicoanalyses ICT (twee paar ogen principe, eenmalig) en radicaal andere benadering (nieuwe routine/werkwijze) Betere relatie en afspraken met DICTU.	Zorgen over Inspect en geprogrammeerd handhaven. De ontwikkelde oplossing sluit niet aan op de behoefte van de organisatie. Te hoge verwachtingen van techniek; ICT is geen middel om het goede gesprek af te dwingen. Risicoanalyses ICT (twee paar ogen principe, eenmalig)	Zorgen over de kwaliteit van ICT en Inspect. Risicoanalyses ICT (twee paar ogen principe, eenmalig)	

6. Spoor strategie (10.2e)

Mijlpalenplanning NVWA 2020

N.a.v. het stopzetten van Inspect, herijking van de mijlplanning in september. Rekening houdend met de andere sporen.

Taken/middelen NVWA, 2 onderdelen

a) Het met LNV opstellen van een kader voor het afwegen van (nieuwe) taken. Zo kan meer focus worden gebracht in het takenpakket van de NVWA.

b) In 2016 heeft PwC v.w.b. het takenpakket van LNV geconcludeerd dat de NVWA op veel domeinen onvoldoende was gefinancierd.
Verzoek: in opdracht van de eigenaar dit onderzoek actualiseren om vast te stellen of de NVWA inmiddels adequaat is toegerust voor het huidige takenpakket.

Sturen en verantwoorden

De NVWA levert elke 4 weken (minimaal) voor één van de 23 domeinen een gevulde KPI toezichts-intensiteit op (hoe vaak komt de NVWA op een bedrijf). Aan LNV/VWS de vraag te accepteren dat dit het tempo is en dat de gevulde KPI's in verband met definitiekwesties niet meteen perfect zijn. Ook de volgorde van de domeinen afstemmen.

Het NVWA-verhaal beter vertellen

NVWA, LNV en VWS dragen dezelfde boodschappen uit van waar de NVWA met keuren en handhaven voor staat (en waar niet voor staat). Zoals t.a.v. van risicogericht toezicht en open/gesloten normen. Bij dit laatste is de besluitvorming door de minister van het door de NVWA voorgestelde specifiek interventie-beleid bepalend wanneer het van kracht wordt.

7. Spoor organisatie 10.2e) (1)

Samenwerking en organisatie

- Het verbeteren van de samenwerking tussen Keuren en Handhaven (één van de thema's uit de managementconferentie van 3/7). Het belang van samenwerking, met respect voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden, dient te worden uitgedragen. Kritieke succesfactoren zijn 'the tone at the top' en 'practice what you preach'. Verantwoordelijkheid voor de hele DIRA. Alhoewel de doelstellingen bij Keuren en Handhaven aangaande dierenwelzijn parallel lopen en het belang van het dier voorop staat, zijn er verschillen in de wijze waarop het toezicht wordt ingevuld door de verschillen in taken en omstandigheden. Dit geeft een zekere intrinsieke spanning, die van invloed is op de samenwerking.'

- Verbeteren van de werking van handhavings-regie. Deels door mismatches in formatie, taken en plaatsing van medewerkers (met de kanteling van de NVWA op 1/7/2017) op te lossen. Als ook door onhandige 'knippen' te heroverwegen. Zoals t.a.v. BPI, R&E en O&D. Verantwoordelijkheid DIRA.

- Bij de Ondernemingsraad (OR) liggen 4 reorganisatievoorstellen voor die tot doel hebben geconstateerde onvolkomenheden in het Organisatiebesluit (OB 2017) op te heffen. Het is logisch dat de OR heeft gevraagd hoe deze voorstellen zich verhouden tot de herbezinning. Het gesprek met de OR is er daarom eerst op gericht om met elkaar vast te stellen dat de voorstellen juist dat doel hebben. Daarna volgt de inhoudelijke bespreking ervan.

7. Spoor organisatie (10.2e) (2)

- Agenda van de DIRA, vaste onderwerpen: de samenwerking tussen Keuren en Handhaven, de werking van de cyclus handhavingsregie, het faciliteren van medewerkers en organisatie en leiderschapsontwikkeling.
- Het verbeteren van de stukkenstroom.
- Het verbeteren van de werking van en wisselwerking tussen de verschillende beraden (DIRA, Handhavingsregie, Informatiemanagement en Bedrijfsvoering)

- Bundeling van de directies Bedrijfsvoering en CFO/Financiën onder één directeur. Het winstpunt is m.n. integrale advisering (t.b.v. de binnenkant en de buitenkant). Beperkte wijzigingen in de structuur. De beoogde start is zo vroeg als mogelijk in 2020.
- Inzet op het meer faciliteren van de medewerkers, managers en organisatie, door onder meer mandaten lager in de organisatie te leggen en het vereenvoudigen van het representatiekader (één van de thema's uit de managementconferentie van 3/7).
- Sturing door de DIRA op het uitvoeren en realiseren door managers van afspraken inzake het faciliteren van medewerkers.

7. Spoor organisatie (10.2e) (3)

Leiderschap

- Leiderschapsprofiel uitdragen: wat verwachten we van alle leidinggevenden bij de NVWA en wat van teamleiders, middenmanagers en directeuren specifiek?
- Een aansprekend opleidings- en ontwikkelaanbod voor alle leidinggevenden.
- Organiseren van vlootschouwen voor alle lagen om de vinger aan de pols te houden op leiderschaps-ontwikkeling. Met gebruikmaking van de ontwikkelassessments van vorig jaar en inzet op verdere ontwikkeling en mobiliteit.

8. Spoor technologie (10.2e)

In het licht van het stopzetten van Inspect:

- Beheerste stopzetting van Inspect (eindrapportage programma PI&I).
- Een door Deloitte uit te voeren risicoanalyse m.b.t. het ‘omvallen’ van systemen’.
- Een analyse van DICTU van scenario’s indien systemen ‘omvallen’.
- Inventarisatie van de actuele en concrete business-behoeften in werksessies met de diverse afdelingen. Centraal staan vragen als: ‘Wat heb je nodig om je werk goed te doen?’
- Radicaal andere benaderingen: niet grootschalig, maar klein en overzichtelijk. Niet meerjarig, maar op korte termijn werkend. Niet complex, maar eenvoudig. Zoals t.a.v. de ‘oren app’ en het verkennen van de toepassing van robotica.
- Eerste resultaten van deze andere benadering worden al met medewerkers in de praktijk beproefd.
- Een spin-off van de managementconferentie van 3/7 is een actie in het kader van data-analyse/sturingsinformatie: het ontwikkelen van één dashboard voor meldingen.

Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit

10.2.e

Directie Staf

Bezoekadres
Catharijnesingel 59

3511 GG Utrecht

Postadres
Postbus 43006
3540 AA Utrecht

Contactpersoon
10.2e
T 088
M 06
@nvwa.nl

Retouradres Postbus 43006 3540 AA Utrecht

De heer R.W. Knops
Staatssecretaris van BZK
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Datum
Betreft Aanvraag BIT-toets programma PI&I bij de NVWA

Met deze brief verzoek ik u formeel om een toets uit te laten voeren door het Bureau ICT-Toetsing (BIT) voor het programma Processen, Informatie en ICT (PI&I) bij de NVWA. Ik verzoek u deze toets begin oktober 2018 te starten. De verwachting is dat dan het bijgestelde programmaplan is vastgesteld door de directieraad van de NVWA en beoordeeld door de CIO van mijn ministerie en daarmee toetsbaar is.

Het programma PI&I is een integraal onderdeel van het programma NVWA2020, dat tot doel heeft de NVWA verder te professionaliseren en het toezicht meer kennisgedreven en risicogericht te laten zijn. Het programma PI&I heeft een ICT-component van meer dan € 5 miljoen en komt daarom in aanmerking voor een toets door het BIT. Het BIT heeft eerder, op 20 maart 2017, een advies uitgebracht over de ontwikkeling van de ICT bij de NVWA, het toenmalige programma BLIK op NVWA2017. Tijdens het Algemeen Overleg NVWA van 14 juni jl. heb ik aangegeven dat het door het BIT uitvoeren van een toets in gang is gezet, zodat ik uitvoering geef aan de op 13 maart 2018 door de Tweede Kamer aangenomen motie van de leden Geurts en Lodders.

Directie Bedrijfsvoering

Ons kenmerk
NVWA. 18223183

Het programma PI&I realiseert een moderne ICT-ondersteuning die het uniforme en risicogericht werken binnen de NVWA-organisatie ondersteunt. Sinds het eerdere advies van het BIT heeft het programma zich verder doorontwikkeld en zijn zowel de besturing als de aanpak en de planning van het programma grondig bijgesteld. Ik wil u verzoeken een toetsing uit te voeren op het bijgestelde programma PI&I. Evenals de Tweede Kamer wil ik daarbij naast uw oordeel over de haalbaarheid van het bijgestelde programma en of de programmadoelen op een gecontroleerde wijze te realiseren zijn binnen de kaders van tijd en geld, ook uw oordeel of de programmadoelen tegen lagere kosten en/of sneller te realiseren zijn en/of andere opties te overwegen zijn. Vanaf 4 juni 2018 zijn er op ambtelijk niveau al voorbereidingen getroffen voor het uitvoeren van de BIT-toets. Over de exacte scope van de BIT-toets kunnen nadere afspraken worden gemaakt in de bestuurlijke kick off/intake.

Het programma PI&I staat als “Programma Processen, informatie en ICT” in de initiatiefase gepubliceerd op het Rijks ICT Dashboard. Opdrachtgever van het programma is de inspecteur-generaal van de NVWA, de heer R.J.T. van Lint, opdrachtnemer is de directeur van het programma NVWA2020, [redacted] en de programmamanager is de 10.2e .

Carola Schouten
Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit,

Integrale mijlpalenplanning NVWA 2020 - Concern

INTERNE PLANNING — CONCERN | S | HH | K | BV | CFO

Programma's — 1-1-2017 | 1-7-2017 | 1-1-2018 | 1-7-2018 | 1-1-2019 | 1-7-2019 | 1-1-2020

SOO

- 13/3/17 P&O — Verstuurd: • voorgenomen besluit functievolger en niet-functievolger • voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger (incl. belangstellings-registratie)
- 24/4/17 P&O — Einde bedenkingsperiode: • voorgenomen besluit functievolger en niet- functievolger • voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger
- 19/5/17 P&O — Versturen voorgenomen plaatsingsbesluiten niet-functievolger
- 1/6/17 P&O — Doorkijk 2018 (t.b.v. OR): nota ontwikkeling formatie 2017-2020
- 16/3/17 SOO — Vastgesteld OB
- 1/4/17 P&O — Communicatieplan naar OR
- 8/5/17 P&O — Vaststellen plaatsingsplan door IG
- 8/5/17 P&O — Besluit: • functievolger • en niet-functievolger • plaatsing functievolger
- 1/7/17 P&O — Nieuwe organisatie volgens OB
- 3/7/17 P&O — Einde bedenkingen voorgenomen plaatsing niet-functievolger
- 14/7/17 P&O — Besluit plaatsing niet-functievolger: plaatsing afgerond
- 1/1/18 SOO — Décharge naar Bedrijfsvoering – P&O
- 1/3/18 P&O — Van Werk naar Werk kandidaten aangewezen
- 1/4/18 P&O — Voorgenomen addendum vastgesteld door Dira
- 1/7/19 P&O — Plaatsing afgerond

MaM

- 1/4/17 SPP — O&F analyse gereed
- 1/5/17 Cultuur — Kernwaarden gereed voor sturingsfilosofie
- 15/6/17 Cultuur — Activiteitenplanning integriteit vastgesteld door DIRA
- 15/6/17 Cultuur — Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij DIRA uitgevoerd
- 1/7/17 Cultuur — Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) beschikbaar
- 1/7/17 Cultuur — Kernwaarden door DIRA vastgesteld *vervalt, kernwaarden zijn opgenomen in het OB*
- 13/7/17 MD — Leiderschapsprofielen vastgesteld door DIRA
- 1/7/17 Cultuur — Onderzoek 'symbolen' uitgevoerd
- 1/7/17 SPP — Personele doelstellingen onderdeel managementafspraken
- 1/9/17 CDI — Pijlers vitaliteit + leren & ontwikkelen medewerkers gereed
- 1/1/18 Cultuur — Kernwaarden en cultuur geïntegreerd in opleidings- en ontwikkelactiviteiten
- 1/1/18 SPP — HR-BP's zijn SPP-competent: sparringpartner + faciliteren SPP-workshops
- 1/1/18 Cultuur — Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd
- 1/1/18 L&O — Meerjarige leer- en ontwikkelplan geïmplementeerd op functie-, team-, afd- en NVWA- niveau
- 1/1/18 L&O — Aanbod trainingen en persoonlijke ontwikkeling op intranet en leerportaal beschikbaar
- 1/1/18 P&O — Décharge MaM naar Bedrijfsvoering – P&O
- 1/1/18 L&O — Bekendheid campagne professionele ontwikkeling uitgevoerd
- 1/2/18 SPP (P&O) — Personele doelstellingen onderdeel A3
- 1/3/18 SPP (P&O) — Stap 1: SOLL situatie (kwantitatieve P-behoefte op NVWA niveau) door DIRA vastgesteld
- 1/3/18 SPP — Stap 2: Gap-analyse tot IST situatie door DIRA vastgesteld
- 1/4/18 SPP (P&O) — Stap 3: overzicht van HR activiteiten klaar ter overbrugging van de gap van IST naar SOLL
- 1/4/18 Cultuur/MD (P&O) — Interventies sturing op ontwikkeling en sociale cohesie geïmplementeerd (n.a.v. cultuurscan en leiderschapsprofiel)
- 1/7/18 SPP (P&O) — Management is SPP competent: bezitten vaardigheden om SPP proces uit te voeren
- 1/7/18 Cultuur — Interventies symbolen uitgevoerd
- 1/7/18 L&O (P&O) — Workshop 'leidinggevenden en ontwikkeling medewerkers' door 50% v/h management gevolgd
- 1/12/18 Cultuur (P&O) — Verschillende cultuursessies voor groepen leidinggevenden uitgevoerd
- 1/1/19 Cultuur (P&O) — 70% van activiteitenplanning uitgevoerd

EI

- 15/2/17 P12 — Instrument PKS gereed + décharge project PKS fase 1 naar Strategie – BPI
- 1/4/17 P10 — Rapportage voormeting: effect openbaar maken op performance inspecteurs
- 30/4/17 P09 — Opleidings-module HHR voor TU + management gereed
- 31/5/17 P15 — Instrument fraude-aanpak gereed: procesontwerp door IM
- 30/6/17 P12 — Monitoren aanpassing van toezicht o.b.v. geaccordeerd PKS
- 30/6/17 P09 — Opleidings-module HHR aan alle TO's gegeven
- 31/3/17 P16 — Instrumentkoffer gereed en décharge project Instrumentenkoffer naar Strategie – BPI
- 1/6/17 P10 — Literatuurstudie omtrent effect instrument openbaarmaking
- 30/6/17 P14 — Visiedocument internettoezicht opgeleverd
- 30/6/17 P13 — Instrument AC gereed • opleidingsplan • handboek • productencatalogus • controle aanpak
- 1/7/17 P09 — Uitwerking procesflows, sleutelproducten en rollen HHR tactische cirkel gereed
- 1/9/17 P11 — Applicatie OBAMA gereed
- 1/10/17 P11 — Openbaar maken product onderzoeken productveiligheid en visafslagen
- 1/10/17 P11 — Informatie voor sanctiebesluiten openbaar maken gereed
- 27/11/17 P12 — Vereenvoudiging proces PKS met IM in PR vastgesteld
- 1/1/18 — Décharges: • P9 HHR naar Strategie – BPI • P10 Evaluatie en effectmeting naar Strategie – BPI • P12 Private Kwaliteitssystemen naar Strategie – BPI • P13 Administratieve controles naar Handhaven – KBC • P14 Internettoezicht naar Strategie – BPI • P15 Fraude-aanpak naar Handhaven – IOD *Afronding van het décharge moment vindt in samenspraak met PR plaats*
- 1/1/18 P11 — Openbaarmaking visverwerkende bedrijven gereed
- 1/1/18 P11 — Openbaar maken horeca
- 1/2/18 P11 — Plan van aanpak m.b.t. ontwikkeling en uitrol openbaarmaking 2018
- 1/7/18 BPI — Rapportage naleefmotivatie en handelingsperspectief visindustrie en slachthuizen gereed
- 1/9/18 BPI — Rapportage nameting: effect openbaar maken op performance inspecteurs
- 1/10/18 BPI — Evaluatierapportage openbaarmaking horeca gereed (naleefmotivatie + handelingsperspectief horecaondernemers)

PI&I

- Voorgaand aan pilots: • O-meting Inspect afgerond (REA & PB) *prognose: half sept'17* • veranderanalyse afgerond (MaM & REA) • module HHR TU/management (EI) • stuursystematiek en overzichten gereed (REA)
- 1/5/17 Start pilots 1: • meldingenregistratie • alcohol en tabak
- 1/8/17 Start pilots 2: • horeca en ambachtelijke productie • monsterneming HAP/Tabak
- 1/10/17 Start pilots 3: • natuur • industriële productie (incl. vis en microbiologie) C&V
- 1/11/17 Afgeronde implementatie 1: • monsterneming HAP/Tabak
- direct na implementatie: • 1-meting Inspect afgerond (REA & PB); 2 mnd na implementatie: • 2-meting Inspect afgerond (REA & PB)
- 1/12/17 Start pilots 4: • openbaarmaking sanctiebesluiten HAP
- 1/1/18 Start pilots 5: • portaal meldingen • van vraag tot antwoord • mobiel en offline werken • bijzondere eet- en drinkwaren (incl. claims)
- 1/1/18 Afgeronde implementatie 2: • meldingenregistratie • alcohol en tabak • horeca en ambachtelijke productie
- 1/3/18 Start pilots 6: • productveiligheid C&V • diervoeder C&V • dierlijke bijproducten • bezwaar/beroep
- 1/5/18 Start pilots 7: • dierproeven • meldingen- NVWA app en externe systemen • fytosanitair • gewasbescherming • diervoeder L&N • vleesketen L&N • meststoffen (excl. vervoer)
- 1/3/18 Afgeronde implementatie 3: • openbaarmaking sanctiebesluiten HAP/Tabak • juridische zaken bezwaar/beroep
- 1/6/18 Start pilot 8: • private kwaliteitssystemen
- 1/4/18 Afgeronde implementatie 4: • portaal meldingen • van vraag tot antwoord • industriële productie (incl. vis en microbiologie) C&V • bijzondere eet- en drinkwaren incl. claims) • natuur
- 1/8/18 Start pilots 9: • verleningen • vleesketen slachthuis klein/midden • dierenwelzijn • diergeneesmiddelen L&N • dierlijke bijproducten L&N • cross compliance • vervoer (mest/dierenwelzijn) • levende dieren en diergezondheid L&N • EU-subsidie incl. nacontroles • grondgebonden subsidieregelingen • diervoeder V&I • dierlijke bijproducten V&I
- 1/7/18 Afgeronde implementatie 5: • mobiel en offline werken • productveiligheid C&V • diervoeder C&V • dierlijke bijproducten
- 1/12/18 Start pilots 10: • visketen • vleesketen overig • levende dieren en diergezondheid V&I • industriële productie V&I • productveiligheid V&I
- 1/8/18 Afgeronde implementatie 6: • dierproeven • fytosanitair • gewasbescherming • diervoeder L&N • vleesketen L&N • meststoffen (excl. vervoer)
- 1/1/19 Start pilot 11: • PF20 incident- en crisisbeheersing
- 1/10/18 Afgeronde implementatie 7: • meldingen - NVWA app en externe systemen
- 1/11/18 Afgeronde implementatie 8: • private kwaliteitssystemen
- 1/5/19 Afgeronde implementatie 10: • visketen • vleesketen overig • levende dieren en diergezondheid V&I • industriële productie V&I • productveiligheid V&I
- 1/1/19 Afgeronde implementatie 9: *dit is een prognose, de mijlpalen van 2019 worden in 2018 definitief gepland.* • verleningen • vleesketen slachthuis klein/middel • dierenwelzijn • diergeneesmiddelen L&N • dierlijke bijproducten L&N • levende dieren en diergezondheid L&N • cross compliance • vervoer (mest en dierenwelzijn) • EU-subsidieregelingen incl. nacontroles • grondgebonden subsidieregelingen • diervoeder V&I • dierlijke bijproducten V&I
- 30/6/19 P11 — Integratie OBAMA in Inspect
- 1/7/19 Start pilot 12: • keuren slachthuis groot
- 1/7/19 Afgeronde implementatie 11: • PF20 incident- en crisisbeheersing
- 1/11/19 Afgeronde implementatie 12: • keuren slachthuis groot

REA

- 15/6/17 RGW — RASCI strategische, tactische en operationele HHR-cirkel gereed
- 1/7/17 SF — Sturingslijnen en overleggremia operationeel
- 1/8/17 — Stuurmechanisme uitgewerkt
- 1/9/17 RGW — AO/IC + managementdashboard opgeleverd voor HAP en tabak (terugkerend per implementatie proces)
- 1/9/17 LO — Visie 'Continue verbeteren' door PR vastgesteld (vanuit perspectief procesgericht werken)
- 1/12/17 LO — NVWA kan 'Continue verbeteren' in organisatie invullen (vanuit perspectief procesgericht werken)
- 24/7/17 InVe — 0-meting systematiek in PR vastgesteld
- 1/9/17 SF — Workshops sturingsfilosofie NVWA in PR vastgesteld
- 1/12/17 SF — Décharge project Sturingsfilosofie naar Bedrijfsvoering – P&O
- 1/4/18 LO — Décharge project 'Continue verbeteren' naar Handhaven – PPO
- 1/9/18 RGW — AO/IC + management dashboard opgeleverd voor alle processen
- 1/9/18 RGW — Décharge project Resultaatgericht werken naar CFO – CFO Office
- 1/9/18 InVe — Décharge Project inbedden vernieuwing naar Handhaven – PPO

K&R

- 1/4/17 P1 — Intelligence visiedocument gereed
- 1/4/17 P4 — Risicobeeld: • wild (wel onderzocht, maar te weinig informatie dus geen rapport)
- 1/5/17 P1 — Mijlpalen 2018 en 2019 beschikbaar
- 1/7/17 P1 — Ingericht proces DA en DS door PR en DIRA vastgesteld
- 1/7/17 P1 — Vastgestelde intelligence I-roadmap 2020
- 1/8/17 P7 — Advies K&O rondom kennismanagement
- 1/9/17 P1 — Specificatie databehoeften afgerond: • MANCP en MCS (1-3-2017) • EFSA (1-4-2017) • roodvleesketen (1-5-2017) • pluimveeketen (1-6-2017) • Staat van voedselveiligheid (1-7-2017) • Staat van productveiligheid (1-9-2017)
- 1/11/17 P1 — Data science lab operationeel
- 1/4/17 P1 — Project ontwerp data science lab door PR vastgesteld en afstemming met DICTU
- 1/4/17 P1 — Supporttteam data ingericht
- 1/5/17 P1 — Evaluatie 1e en 2e fase data awareness en SAS-model (go-no-go moment)
- 1/7/17 P4 — Risicobeeld: • zuivel
- 1/7/17 P2 — Integrale risicoanalyse: • zuivel
- 1/9/17 P2 — Integrale risicoanalysemethodiek ontwikkeld m.b.v. Turner
- 1/1/18 P2 — Décharge project integrale risicoanalyse naar Strategie – BPI (na oplevering methodiek)
- 1/1/18 P7 — Décharge project Kennismanagement naar Strategie – K&O: visie en instrumenten
- 1/1/18 P4 — Décharge project Integrale risicobeoordeling naar Strategie – BuR
- 1/1/18 — Integrale risicoanalyse eieren door BPI* • Risicobeeld (1/2/18) door BuRO • Toezichtbeeld (1/11/17) door R&E • Fraudebeeld (1/7/18) door IOD
- 1/1/18 P3 — Staat van voedselveiligheid
- 1/2/18 P1 — Ingangsdatum herzien project plan
- 1/1/18 — Integrale risicoanalyse pluimveevlees door BPI* • Risicobeeld (15/11/17) door BuRO • Toezichtbeeld (1/1/17) door R&E • Fraudebeeld (1/10/17) door IOD
- 1/10/18 — Integrale risicoanalyse siergewassen door BPI* • Risicobeeld (1/7/18) door BuRO • Toezichtbeeld (1/7/18) door R&E • Fraudebeeld (1/7/18) door IOD
- 1/10/18 — Integrale risicoanalyse plantaardige industriële gewassen door BPI* • Risicobeeld (1/7/18) door BuRO • Toezichtbeeld (1/7/18) door R&E • Fraudebeeld (1/7/18) door IOD
- 1/9/18 P3 — Décharge project Staten van... naar Strategie – BPI
- 1/11/18 BPI — Staat van plantgezondheid en natuur
- 1/1/19 — Integrale risicoanalyse vis door BPI* • Risicobeeld (1/1/19) door BuRO • Toezichtbeeld (1/1/19) door R&E • Fraudebeeld (1/1/19) door IOD
- 1/1/19 — Integrale risicoanalyse bloembollen door BPI* • Risicobeeld (1-7-18) door BuRO • Toezichtbeeld (1-4-19) door R&E • Fraudebeeld (1-4-19) door IOD
- 1/10/19 — Integrale risicoanalyse consumentenproducten door BPI* • Risicobeeld (1/1/19) door BURO • Toezichtbeeld (1/1/19) door R&E • Fraudebeeld (1/7/19) door IOD
- 1/10/19 — Integrale risicoanalyse wild (2e keer) door BPI* • Risicobeeld (1/7/19) door BuRO • Toezichtbeeld (1/7/19) door R&E • Fraudebeeld (1/7/19) door IOD
- 1/11/19 P1 — Décharge project Data Intelligence naar... (komt in herzien projectplan van 1/2/18)
- 1/7/19 — Integrale risicoanalyse voedergewassen & diervoeder door BPI* • Risicobeeld (1/7/18) door BuRO • Toezichtbeeld (1/10/18) door R&E • Fraudebeeld (1/7/18) door IOD
- 1/10/19 — Integrale risicoanalyse roodvlees (2e keer) door BPI* • Risicobeeld (1/7/19) door BuRO • Toezichtbeeld (1/7/19) door R&E • Fraudebeeld (1/7/19) door IOD
- 1/11/19 BPI — Staat van gezondheid en dierenwelzijn
- 1/4/20 — Integrale risicoanalyse voedselgewassen door BPI* • Risicobeeld (1/7/20) door BuRO • Toezichtbeeld (1/1/20) door R&E • Fraudebeeld (1/1/20) door IOD

* Planning onder voorbehoud van vaststelling in beraad HHR

D&S

- 1/3/17 P38 — Werkinstructies en protocollen vastgesteld
- 1/4/17 P39 — Gebruikersacceptatietest afgerond
- 1/5/17 P39 — Roosteren (Quintiq) live
- 1/3/17 P38 — Optimalisatie bonusmalus en verdere aansluiting systemen op elkaar (bv. Client en Planning)
- 1/4/17 P39 — N to N-test 'heel proces ook buiten' afgerond
- 1/7/17 P38 — Optimalisatie bonus/malus
- 1/7/17 P39 — Décharge project Inspect Roosteren (Quintiq) naar Keuren
- 1/7/17 P60 — Overlegstructuren tussen verschillende doelgroepen en NVWA ingericht (strategisch niveau)
- 1/11/17 P38 — GO/NOGO uitrol EKS
- 16/11/17 P38 — Plan gefaseerde uitrol gereed
- 31/12/17 P38 — EKS-opleidingsplan NVWA medewerkers en communicatieplan (intern en extern) gereed
- 31/12/17 P38 — Herziene distributielsetsel voor afgifte certificaten op afstand gereed (FC)
- 1/1/18 P60 — Overlegstructuren tussen de verschillende doelgroepen en de NVWA ingericht (tactisch en instrumenten en soms operationeel niveau)
- 1/1/18 P38 — Ingangsdatum EKS: gefaseerd uitrollen naar bedrijven
- 1/1/18 P38 — Décharge project EKS naar Keuren – Ontwerp en Dienstverlening
- 1/1/18 P60 — Décharge project Overleg met bedrijfsleven naar Keuren – Ontwerp en Dienstverlening
- 1/3/18 P63 — Eerste meting klanttevredenheid afgerond
- 1/4/18 P62 — Visie op dienstverlening vastgesteld in PR
- 1/4/18 P60 — Publiek gedeelde normen vastgesteld (P39 zorgt voor de data)

LEGENDA

Peildatum: 5-12-2017, Programmabureau NVWA 2020

AC	administratieve controles	HHR	handhavingsregie	MCS	Management Control Systeem	PR	Programmaraad	P2	Integrale risicoanalyse (K&R)	P39	Personeelsplanningssysteem Inspect Roosteren (Quintiq) (D&S)
AO/IC	administratieve organisatie / interne controles	HR	Human resources	MD	Management Development	RASCI	Responsible Accountable Supportive Consulted Informed	P3	De Staten van ... (K&R)	P60	Overleg met bedrijfsleven (D&S)
BI	business intelligence	HR-BP's	Human resources - business partners	mngt	management	REA	Realisatie	P4	Integrale risicobeoordeling (K&R)	P62	Visie Dienstverlening (D&S)
BPI	Beleid, Planvorming en Instrumentontwikkeling	IG	inspecteur-generaal	MT	managementteam	RGW	Resultaat gericht werken en kwaliteit (project)	P7	Kennismanagement (K&R)	P63	Meten klanttevredenheid (D&S)
C&V	Consument en Veiligheid	IM	Informatiemanagement	O&F	organisatie en formatie	SAS	Statistical Analysis System	P9	Handhavingsregie (EI)		
CDI	Coördinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid	InVe	Inbedden vernieuwing (project)	OB	Organisatiebesluit	SF	Sturingsfilosofie (project)	P10	Evaluatie en effectmeting (EI)		
D&S	Dienstverlening en servicegerichtheid	IST	de huidige situatie	OR	ondernemingsraad	SOLL	de gewenste situatie	P11	Openbaarmaking (EI)	Directies:	
DA	data analytics	K&O	Kennis en onderzoek	P&O	Personeel & organisatie	SOO	Structureren en ordenen organisatie	P12	Private kwaliteitssystemen (EI)	A	alle directies
DIRA	Directieraad	K&R	Kennisgedreven en Risicogericht	PAC	plaatsingsadviescommissie	SPP	Strategische Personeelsplanning	P13	Administratieve controles (EI)	BV	Bedrijfsvoering
DS	data science	L&N	Landbouw & natuur	PB	Programmabureau	TO	toezichtontwikkeling	P14	Internettoezicht (EI)	CFO	CFO/Financiën
EFSA	European Food Safety Authority	L&O	Leren & Ontwikkelen	p-beoefte	personeelsbehoefte	TU	toezichtuitvoering	P15	Fraudeaanpak (EI)	HH	Handhaven
EI	Effectief Instrumentarium	LO	Lerende organisatie (project)	PFC	Planning, financiën en control	V&I	Veterinair & import	P16	Instrumentenkoffer (EI)	K	Keuren
EKS	exportkwalificatiesysteem	MaM	Mens als Motor	PI&I	Procesvernieuwing, informatie en ICT	P1	Data intelligence (K&R)	P38	Invoer Expert Kwalificatie Systeem (D&S)	S	Strategie
GMT	groot managementteam	MANCP	Multi Annual National Control Plan	PKS	private kwaliteitssystemen						

- Mijlpaal behaald
- Mijlpaal nog te behalen
- Décharge moment
- Lijn activiteit
- Onderlinge afhankelijkheid

129

Integrale mijlpalenplanning NVWA 2020 - Directie Strategie

INTERNE PLANNING — CONCERN | S | HH | K | BV | CFO

Programma's — 1-1-2017 | 1-7-2017 | 1-1-2018 | 1-7-2018 | 1-1-2019 | 1-7-2019 | 1-1-2020

SOO

- **13/3/17 — P&O**: Verstuurd:
  - voorgenomen besluit functievolger en niet-functievolger
  - voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger (incl. belangstellings-registratie) — A
- **24/4/17 — P&O**: Einde bedenkingsperiode:
  - voorgenomen besluit functievolger en niet- functievolger
  - voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger — A
- **19/5/17 — P&O**: Versturen voorgenomen plaatsingsbesluiten niet-functievolger — A
- **1/6/17 — P&O**: Doorkijk 2018 (t.b.v. OR): nota ontwikkeling formatie 2017-2020 — A
- **16/3/17 — SOO**: Vastgesteld OB — A
- **1/4/17 — P&O**: Communicatieplan naar OR — A
- **8/5/17 — P&O**: Vaststellen plaatsingsplan door IG — A
- **8/5/17 — P&O**: Besluit:
  - functievolger en niet-functievolger
  - plaatsing functievolger — A
- **1/7/17 — P&O**: Nieuwe organisatie volgens OB — A
- **3/7/17 — P&O**: Einde bedenkingen voorgenomen plaatsing niet-functievolger — A
- **14/7/17 — P&O**: Besluit plaatsing niet-functievolger: plaatsing afgerond — A
- **1/1/18 — SOO**: Décharge naar Bedrijfsvoering – P&O — A
- **1/3/18 — P&O**: Van Werk naar Werk kandidaten aangewezen — A
- **1/4/18 — P&O**: Voorgenomen addendum vastgesteld door Dira — A
- **1/7/19 — P&O**: Plaatsing afgerond — A

MaM

- **1/4/17 — SPP**: O&F analyse gereed — A
- **1/5/17 — Cultuur**: Kernwaarden gereed voor sturingsfilosofie — A
- **15/6/17 — Cultuur**: Activiteitenplanning integriteit vastgesteld door DIRA — A
- **15/6/17 — Cultuur**: Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij DIRA uitgevoerd — A
- **1/7/17 — Cultuur**: Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) beschikbaar — A
- **1/7/17 — Cultuur**: Kernwaarden door DIRA vastgesteld *vervalt, kernwaarden zijn opgenomen in het OB* — A
- **13/7/17 — MD**: Leiderschapsprofielen vastgesteld door DIRA — A
- **1/7/17 — Cultuur**: Onderzoek 'symbolen' uitgevoerd — A
- **1/7/17 — SPP**: Personele doelstellingen onderdeel management-afspraken — A
- **1/9/17 — CDI**: Pijlers vitaliteit + leren & ontwikkelen medewerkers gereed — A
- **1/1/18 — Cultuur**: Kernwaarden en cultuur geïntegreerd in opleidings- en ontwikkel-activiteiten — A
- **1/1/18 — SPP**: HR-BP's zijn SPP-competent: SPP gespreks-partner + faciliteren SPP-workshops — A
- **1/1/18 — Cultuur**: Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd — A
- **1/1/18 — L&O**: Meerjarige leer- en ontwikkelplan geïmplementeerd op functie-, team-, afd- en NVWA- niveau — A
- **1/1/18 — L&O**: Aanbod trainingen en persoonlijke ontwikkeling op intranet en leerportaal beschikbaar — A
- **1/1/18 — L&O**: Bekendheid campagne professionele ontwikkeling uitgevoerd — A
- **1/2/18 — SPP (P&O)**: Personele doelstellingen onderdeel A3 — A
- **1/3/18 — SPP (P&O)**: **Stap 1:** SOLL situatie (kwantitatieve P-behoefte op NVWA niveau) door DIRA vastgesteld — A
- **1/3/18 — SPP**: **Stap 2:** Gap-analyse tot IST situatie door DIRA vastgesteld — A
- **1/4/18 — SPP (P&O)**: **Stap 3:** overzicht van HR activiteiten klaar ter overbrugging van de gap van IST naar SOLL — A
- **1/4/18 — Cultuur/MD (P&O)**: Interventies sturing op ontwikkeling en sociale cohesie geïmplementeerd (n.a.v. cultuurscan en leiderschapsprofiel) — A
- **1/7/18 — SPP (P&O)**: Management is SPP competent: bezitten vaardigheden om SPP proces uit te voeren — A
- **1/7/18 — L&O (P&O)**: Workshop 'leidinggevenden en ontwikkeling medewerkers' door 50% v/h management gevolgd — A
- **1/7/18 — Cultuur (P&O)**: Interventies symbolen uitgevoerd — A
- **1/12/18 — Cultuur (P&O)**: Verschillende cultuursessies voor groepen leidinggevenden uitgevoerd — A
- **1/1/19 — Cultuur (P&O)**: 70% van activiteitenplanning uitgevoerd — A

EI

- **15/2/17 — P12**: Instrument PKS gereed + décharge project PKS fase 1 naar Strategie – BPI — S
- **1/4/17 — P10**: Rapportage voormeting: effect openbaar maken op performance inspecteurs — S, HH
- **30/4/17 — P09**: Opleidingsmodule HHR voor TU + management gereed — S, HH
- **30/6/17 — P12**: Monitoren aanpassing van toezicht o.b.v. geaccordeerd PKS — S, HH
- **31/3/17 — P16**: Instrumentkoffer gereed en décharge project Instrumentenkoffer naar Strategie – BPI — S
- **1/6/17 — P10**: Literatuurstudie omtrent effect instrument openbaarmaking — S, HH
- **30/6/17 — P14**: Visiedocument internettoezicht opgeleverd — S (BPI)
- **1/7/17 — P09**: Uitwerking procesflows, sleutelproducten en rollen HHR tactische cirkel gereed — S, HH
- **1/9/17 — P11**: Applicatie OBAMA gereed — HH, S
- **1/10/17 — P11**: Openbaar maken product onderzoeken productveiligheid en visafslagen — HH, S
- **1/10/17 — P11**: Informatie voor sanctiebesluiten openbaar maken gereed — HH, S
- **27/11/17 — P12**: Vereenvoudiging proces PKS met IM in PR vastgesteld — S, CFO, HH
- **1/1/18**: Décharges:
  - P9 HHR naar Strategie – BPI
  - P10 Evaluatie en effectmeting naar Strategie – BPI
  - P12 Private Kwaliteitssystemen naar Strategie – BPI
  - P13 Administratieve controles naar Handhaven – KBC
  - P14 Internettoezicht naar Strategie – BPI
  - P15 Fraude-aanpak naar Handhaven – IOD

  Afronding van het décharge moment vindt in samenspraak met PR plaats — S, HH
- **1/1/18 — P11**: Openbaarmaking visverwerkende bedrijven gereed — HH, S
- **1/1/18 — P11**: Openbaar maken horeca — HH, S
- **1/7/18 — BPI**: Rapportage naleefmotivatie en handelingsperspectief visindustrie en slachthuizen gereed — S, HH, K
- **1/9/18 — BPI**: Rapportage nameting: effect openbaar maken op performance inspecteurs — S, HH
- **1/10/18 — BPI**: Evaluatierapportage openbaarmaking horeca gereed (naleefmotivatie + handelingsperspectief horecaondernemers) — S, HH

PI&I

- **I** Voorafgaand aan pilots:
  - O-meting Inspect afgerond (REA & PB) *prognose: half sept'17*
  - veranderanalyse afgerond (MaM & REA)
  - module HHR TU/management (EI)
  - stuursystematiek en overzichten gereed (REA) — S, HH
- **1/5/17 Start pilots 1:**
  - meldingenregistratie (HH)
  - alcohol en tabak (S, HH)
- **1/8/17 Start pilots 2:** (zie: I)
  - horeca en ambachtelijke productie (HH)
  - monsterneming HAP/Tabak (S, HH)
- **1/10/17 Start pilots 3:** (zie: I)
  - natuur
  - industriële productie (incl. vis en microbiologie) C&V — S, HH
- **1/12/17 Start pilots 4:** (zie: I)
  - openbaarmaking sanctiebesluiten HAP — S, HH
- **1/1/18 Start pilots 5:** (zie: I)
  - portaal meldingen (HH)
  - van vraag tot antwoord (HH)
  - mobiel en offline werken (HH)
  - bijzondere eet- en drinkwaren (incl. claims) (S, HH)
- **1/1/18 Afgeronde implementatie 2:** (zie: II)
  - meldingenregistratie (HH)
  - alcohol en tabak (S, HH)
  - horeca en ambachtelijke productie (S, HH)
- **1/3/18 Start pilots 6:** (zie: I)
  - productveiligheid C&V
  - diervoeder C&V
  - dierlijke bijproducten
  - bezwaar/beroep — S, HH
- **1/5/18 Start pilots 7:** (zie: I)
  - dierproeven
  - meldingen- NVWA app en externe systemen
  - fytosanitair
  - gewasbescherming
  - diervoeder L&N
  - vleesketen L&N
  - meststoffen (excl. vervoer) — S, HH
- **1/3/18 Afgeronde implementatie 3:** (zie: II)
  - openbaarmaking sanctiebesluiten HAP/Tabak
  - juridische zaken bezwaar/beroep — S, HH
- **1/6/18 Start pilot 8:** (zie: I)
  - private kwaliteitssystemen — S, HH
- **1/4/18 Afgeronde implementatie 4:** (zie: II)
  - portaal meldingen (HH)
  - van vraag tot antwoord (HH)
  - industriële productie (incl. vis en microbiologie) C&V (S, HH)
  - bijzondere eet- en drinkwaren incl. claims (S, HH)
  - natuur (S, HH)
- **1/8/18 Start pilots 9:** (zie: I)
  - verleningen (HH)
  - vleesketen slachthuis klein/midden (K)
  - dierenwelzijn (S, HH)
  - diergeneesmiddelen (S, HH)
  - dierlijke bijproducten L&N (S, HH)
  - cross compliance (S, HH)
  - vervoer (mest/dierenwelzijn) (S, HH)
  - levende dieren en diergezondheid L&N (S, HH)
  - EU-subsidie incl. nacontroles (HH)
  - grondgebonden subsidieregelingen (HH)
  - diervoeder V&I (S, HH)
  - dierlijke bijproducten V&I (S, HH)
- **1/7/18 Afgeronde implementatie 5:** (zie: II)
  - mobiel en offline werken (HH)
  - productveiligheid C&V (S, HH)
  - diervoeder C&V (S, HH)
  - dierlijke bijproducten (S, HH)
- **1/12/18 Start pilots 10:** (zie: I)
  - visketen
  - vleesketen overig
  - levende dieren en diergezondheid V&I
  - industriële productie V&I
  - productveiligheid V&I — S, HH
- **1/8/18 Afgeronde implementatie 6:** (zie: II)
  - dierproeven
  - fytosanitair
  - gewasbescherming
  - diervoeder L&N
  - vleesketen L&N
  - meststoffen (excl. vervoer) — S, HH
- **1/11/18 Afgeronde implementatie 8:** (zie: II)
  - private kwaliteitssystemen — S, HH
- **1/5/19 Afgeronde implementatie 10:** (zie: II)
  - visketen
  - vleesketen overig
  - levende dieren en diergezondheid V&I
  - industriële productie V&I
  - productveiligheid V&I — S, HH
- **30/6/19 — P11**: Integratie OBAMA in Inspect — S, HH
- **1/1/19 Afgeronde implementatie 9:** (zie: II)
  dit is een prognose, de mijlpalen van 2019 worden in 2018 definitief gepland.
  - verleningen (HH)
  - vleesketen slachthuis klein/middel (K)
  - dierenwelzijn (S, HH)
  - diergeneesmiddelen (S, HH)
  - dierlijke bijproducten L&N (S, HH)
  - levende dieren en diergezondheid L&N (S, HH)
  - cross compliance (S, HH)
  - vervoer (mest en dierenwelzijn) (S, HH)
  - EU-subsidieregelingen incl. nacontroles (HH)
  - grondgebonden subsidieregelingen (HH)
  - diervoeder V&I (S, HH)
  - dierlijke bijproducten V&I (S, HH)

REA

- **15/6/17 — RGW**: RASCI strategische, tactische en operationele HHR-cirkel gereed — S, HH
- **1/7/17 — SF**: Sturingslijnen en overleggremia operationeel — A
- **24/7/17 — InVe**: 0-meting systematiek in PR vastgesteld — A
- **1/8/17**: Stuurmechanisme uitgewerkt — A
- **1/9/17 — SF**: Workshops sturingsfilosofie NVWA in PR vastgesteld — A
- **1/9/17 — LO**: Visie 'Continue verbeteren' door PR vastgesteld (vanuit perspectief procesgericht werken) — A
- **1/12/17 — LO**: NVWA kan 'Continue verbeteren' in organisatie invullen (vanuit perspectief procesgericht werken) — A
- **1/9/18 — RGW**: AO/IC + management dashboard opgeleverd voor alle processen — A

K&R

- **1/4/17 — P1**: Intelligence visiedocument gereed — S (K&O)
- **1/4/17 — P4**: Risicobeeld:
  - wild (wel onderzocht, maar te weinig informatie dus geen rapport) — S (BuRO)
- **1/5/17 — P1**: Mijlpalen 2018 en 2019 beschikbaar — S (K&O)
- **1/4/17 — P1**: Project ontwerp data science lab door PR vastgesteld en afstemming met DICTU — S (K&O)
- **1/4/17 — P1**: Supportteam data ingericht — S (K&O)
- **1/5/17 — P1**: Evaluatie 1e en 2e fase data awareness en SAS-model (go-no-go moment) — S (K&O)
- **1/7/17 — P1**: Ingericht proces DA en DS door PR en DIRA vastgesteld — S (BuRO)
- **1/7/17 — P1**: Vastgestelde intelligence I-roadmap 2020 — S (K&O)
- **1/8/17 — P7**: Advies K&O rondom kennismanagement — S (K&O)
- **1/9/17 — P1**: Specificatie databehoeften afgerond:
  - MANCP en MCS (1-3-2017)
  - EFSA (1-4-2017)
  - roodvleesketen (1-5-2017)
  - pluimveeketen (1-6-2017)
  - Staat van voedselveiligheid (1-7-2017)
  - Staat van productveiligheid (1-9-2017) — S (K&O)
- **1/11/17 — P1**: Data science lab operationeel — S (K&O)
- **1/7/17 — P4**: Risicobeeld:
  - zuivel — S (BuRO)
- **1/7/17 — P2**: Integrale risicoanalyse:
  - zuivel — S (BPI), HH (I, IOD)
- **1/9/17 — P2**: Integrale risicoanalysemethodiek ontwikkeld m.b.v. Turner — S (BPI), HH (I, IOD)
- **1/1/18 — P2**: Décharge project integrale risicoanalyse aan Strategie – BPI (na oplevering methodiek) — S (BPI), HH (I, IOD)
- **1/1/18 — P7**: Décharge project Kennismanagement naar Strategie – K&O: visie en instrumenten — S (K&O)
- **1/1/18 — P4**: Décharge project Integrale risicobeoordeling naar Strategie – BuR — S (BuRO)
- **1/1/18**: Integrale risicoanalyse eieren door BPI*
  - Risicobeeld (1/2/18) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/11/17) door R&E
  - Fraudebeeld (1/10/17) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/1/18 — P3**: Staat van voedselveiligheid — S (BPI)
- **1/2/18 — P1**: Concept herzien project plan — S, HH, K
- **1/1/18**: Integrale risicoanalyse pluimveevlees door BPI*
  - Risicobeeld (15/11/17) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/11/17) door R&E
  - Fraudebeeld (1/10/17) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/10/18**: Integrale risicoanalyse siergewassen door BPI*
  - Risicobeeld (1/7/18) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/7/18) door R&E
  - Fraudebeeld (1/7/18) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/9/18 — P3**: Décharge project Staten van... naar Strategie – BPI — S (BPI)
- **1/10/18**: Integrale risicoanalyse plantaardige industriële gewassen door BPI*
  - Risicobeeld (1/7/18) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/7/18) door R&E
  - Fraudebeeld (1/7/18) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/11/18 — BPI**: Staat van plantgezondheid en natuur — S (BPI)
- **1/7/19**: Integrale risicoanalyse vis door BPI*
  - Risicobeeld (1/1/19) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/1/19) door R&E
  - Fraudebeeld (1/1/19) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/7/19**: Integrale risicoanalyse bloembollen door BPI*
  - Risicobeeld (1-7-18) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1-4-19) door R&E
  - Fraudebeeld (1-4-19) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/7/19**: Integrale risicoanalyse voedergewassen & diervoeder door BPI*
  - Risicobeeld (1/7/18) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/10/18) door R&E
  - Fraudebeeld (1/7/18) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/10/19**: Integrale risicoanalyse consumentenproducten door BPI*
  - Risicobeeld (1/1/19) door BURO
  - Toezichtbeeld (1/1/19) door R&E
  - Fraudebeeld (1/1/19) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/10/19**: Integrale risicoanalyse roodvlees (2e keer) door BPI*
  - Risicobeeld (1/7/19) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/7/19) door R&E
  - Fraudebeeld (1/7/19) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/10/19**: Integrale risicoanalyse wild (2e keer) door BPI*
  - Risicobeeld (1/7/19) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/7/19) door R&E
  - Fraudebeeld (1/7/19) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)
- **1/11/19 — BPI**: Staat van diergezondheid en dierenwelzijn — S (BPI)
- **1/11/19 — P1**: Décharge project Data Intelligence naar... (komt in herzien projectplan van 1/2/18) — S
- **1/4/20**: Integrale risicoanalyse voedselgewassen door BPI*
  - Risicobeeld (1/1/20) door BuRO
  - Toezichtbeeld (1/1/20) door R&E
  - Fraudebeeld (1/1/20) door IOD — S (BPI, BuRO), HH (I, R&E, IOD)

** Planning onder voorbehoud van vaststelling in beraad HHR*

D&S

- **1/7/17 — P60**: Overlegstructuren tussen verschillende doelgroepen en NVWA ingericht (strategisch niveau) — A
- **1/1/18 — P60**: Overlegstructuren tussen de verschillende doelgroepen en de NVWA ingericht (tactisch en soms operationeel niveau) — A
- **1/3/18 — P63**: Eerste meting klanttevredenheid afgerond — A
- **1/4/18 — P62**: Visie op dienstverlening vastgesteld in PR — A
- **1/4/18 — P60**: Publiek gedeelde normen vastgesteld (P39 zorgt voor de data) — A

LEGENDA

Peildatum: 5-12-2017, Programmabureau NVWA 2020

AC	administratieve controles
AO/IC	administratieve organisatie / interne controles
BI	business intelligence
BPI	Beleid, Planvorming en Instrumentontwikkeling
C&V	Consument en Veiligheid
CDI	Coordinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid
D&S	Dienstverlening en servicegerichtheid
DA	data analytics
DIRA	Directieraad
DS	data science
EFSA	European Food Safety Authority
EI	Effectief Instrumentarium
EKS	exportkanalisatiesysteem
GMT	groot managementteam
HHR	handhavingsregie
HR	Human resources
HR-BP's	Human resources - business partners
IG	inspecteur-generaal
IM	Informatiemanagement
InVe	Inbedden vernieuwing (project)
IST	de huidige situatie
K&O	Kennis en onderzoek
K&R	Kennisgedreven en Risicogericht
L&N	Landbouw & natuur
L&O	Leren & Ontwikkelen
LO	Lerende organisatie (project)
MaM	Mens als Motor
MANCP	Multi Annual National Control Plan
MCS	Management Control System
MD	Management Development
mngt	management
MT	managementteam
O&F	organisatie en formatie
OB	Organisatiebesluit
OR	ondernemingsraad
P&O	Personeel & organisatie
PAC	plaatsingsadviescommissie
PB	Programmabureau
p-behoefte	personeelsbehoefte
PFC	Planning, financiën en control
PI&I	Procesvernieuwing, informatie en ICT
PKS	private kwaliteitssystemen
PR	Programmaraad
RASCI	Responsible Accountable Supportive Consulted Informed
REA	Realisatie
RGW	Resultaat gericht werken en kwaliteit (project)
SAS	Statistical Analysis System
SF	Sturingsfilosofie (project)
SOLL	de gewenste situatie
SOO	Structureren en ordenen organisatie
SPP	Strategische Personeelsplanning
TO	toezichtontwikkeling
TU	toezichtuitvoering
V&I	Veterinair & import
P1	Data intelligence (K&R)
P2	Integrale risicoanalyse (K&R)
P3	De Staten van ... (K&R)
P4	Integrale risicobeoordeling (K&R)
P7	Kennismanagement (K&R)
P9	Handhavingsregie (EI)
P10	Evaluatie en effectmeting (EI)
P11	Openbaarmaking (EI)
P12	Private kwaliteitssystemen (EI)
P13	Administratieve controles (EI)
P14	Internettoezicht (EI)
P15	Fraudeaanpak (EI)
P16	Instrumentenkoffer (EI)
P38	Invoer Export Kanalisatie Systeem (D&S)
P39	Personeelsplanningssysteem Inspect Roosteren (Quintiq) (D&S)
P60	Overleg met bedrijfsleven (D&S)
P62	Visie Dienstverlening (D&S)
P63	Meten klanttevredenheid (D&S)

Directies:

A	alle directies
BV	Bedrijfsvoering
CFO	CFO/Financiën
HH	Handhaven
K	Keuren
S	Strategie

- Groen: Mijlpaal behaald
- Geel: Mijlpaal nog te behalen
- Rood kader: Décharge moment
- Blauw kader: Lijn activiteit
- Rode pijl: Onderlinge afhankelijkheid

Integrale mijlpalenplanning NVWA 2020 - Directie Handhaven

INTERNE PLANNING

CONCERN | S | HH | K | BV | CFO

Programma's — 1-1-2017 | 1-7-2017 | 1-1-2018 | 1-7-2018 | 1-1-2019 | 1-7-2019 | 1-1-2020

SOO

13/3/17 — P&O
Verstuurd:
- voorgenomen besluit functievolger en niet-functievolger
- voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger (incl. belangstellingsregistratie)

16/3/17 — SOO
Vastgesteld OB

1/4/17 — P&O
Communicatieplan naar OR

24/4/17 — P&O
Einde bedenkingsperiode:
- voorgenomen besluit functievolger en niet- functievolger
- voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger

8/5/17 — P&O
Vaststellen plaatsingsplan door IG

8/5/17 — P&O
Besluit:
- functievolger en niet-functievolger
- plaatsing functievolger

19/5/17 — P&O
Versturen voorgenomen plaatsingsbesluiten niet-functievolger

1/6/17 — P&O
Doorkijk 2018 (t.b.v. OR): nota ontwikkeling formatie 2017-2020

1/7/17 — P&O
Nieuwe organisatie volgens OB

3/7/17 — P&O
Einde bedenkingen voorgenomen plaatsing niet-functievolger

14/7/17 — P&O
Besluit plaatsing niet-functievolger: plaatsing afgerond

1/1/18 — SOO
Décharge naar Bedrijfsvoering – P&O

1/3/18 — P&O
Van Werk naar Werk kandidaten aangewezen

1/4/18 — P&O
Voorgenomen addendum vastgesteld door Dira

1/7/19 — P&O
Plaatsing afgerond

MaM

1/4/17 — SPP
O&F analyse gereed

1/5/17 — Cultuur
Kernwaarden gereed voor sturingsfilosofie

15/6/17 — Cultuur
Activiteitenplanning integriteit vastgesteld door DIRA

15/6/17 — Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij DIRA uitgevoerd

1/7/17 — Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) beschikbaar

1/7/17 — Cultuur
Onderzoek 'symbolen' uitgevoerd

1/7/17 — Cultuur
Kernwaarden door DIRA vastgesteld
vervalt, kernwaarden zijn opgenomen in het OB

1/7/17 — SPP
Personele doelstellingen onderdeel management-afspraken

13/7/17 — MD
Leiderschapsprofielen vastgesteld door DIRA

1/9/17 — CDI
Pijlers vitaliteit + leren & ontwikkelen medewerkers gereed

1/1/18 — Cultuur
Kernwaarden en cultuur geïntegreerd in opleidings- en ontwikkelactiviteiten

1/1/18 — SPP
HR-BP's zijn SPP-competent: SPP gesprekspartner + faciliteren SPP-workshops

1/1/18 — Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd

1/1/18 — L&O
Meerjarige leer- en ontwikkelplan geïmplementeerd op functie-, team-, afd- en NVWA- niveau

1/1/18 — L&O
Aanbod trainingen en persoonlijke ontwikkeling op intranet en leerportaal beschikbaar

1/1/18 — L&O
Bekendheid campagne professionele ontwikkeling uitgevoerd

1/2/18 SPP (P&O)
Personele doelstellingen onderdeel A3

1/3/18 SPP (P&O)
Stap 1: SOLL situatie (kwantitatieve P-behoefte op NVWA niveau) door DIRA vastgesteld

1/3/18 — SPP
Stap 2: Gap-analyse tot IST situatie door DIRA vastgesteld

1/4/18 SPP (P&O)
Stap 3: overzicht van HR activiteiten klaar ter overbrugging van de gap van IST naar SOLL

1/4/18 — Cultuur/MD (P&O)
Interventies sturing op ontwikkeling en sociale cohesie geïmplementeerd (n.a.v. cultuurscan en leiderschapsprofiel)

1/7/18 SPP (P&O)
Management is SPP competent: bezitten vaardigheden om SPP proces uit te voeren

1/7/18 L&O (P&O)
Workshop 'leidinggevenden en ontwikkeling medewerkers' door 50% v/h management gevolgd

1/7/18 — Cultuur (P&O)
Interventies symbolen uitgevoerd

1/12/18 — Cultuur (P&O)
Verschillende cultuursessies voor groepen leidinggevenden uitgevoerd

1/1/19 — Cultuur (P&O)
70% van activiteitenplanning uitgevoerd

EI

1/4/17 — P10
Rapportage voormeting: effect openbaar maken op performance inspecteurs

30/4/17 — P09
Opleidingsmodule HHR voor TU + management gereed

31/5/17 — P15
Instrument fraude-aanpak gereed: procesontwerp door IM

1/6/17 — P10
Literatuurstudie omtrent effect instrument openbaarmaking

30/6/17 — P12
Monitoren aanpassing van toezicht o.b.v. geaccordeerd PKS

30/6/17 — P09
Opleidingsmodule HHR aan alle TO's gegeven

30/6/17 — P13
Instrument AC gereed
- opleidingsplan
- handboek
- productencatalogus
- controle aanpak

1/7/17 — P09
Uitwerking procesflows, sleutelproducten en rollen HHR tactische cirkel gereed

1/9/17 — P11
Applicatie OBAMA gereed

1/10/17 — P11
Openbaar maken product onderzoeken productveiligheid en visafslagen

1/10/17 — P11
Informatie voor sanctiebesluiten openbaar maken gereed

27/11/17 — P12
Vereenvoudiging proces PKS met IM in PR vastgesteld

1/1/18
Décharges:
- P9 HHR naar Strategie – BPI
- P10 Evaluatie en effectmeting naar Strategie – BPI
- P12 Private Kwaliteitssystemen naar Strategie – BPI
- P13 Administratieve controles naar Handhaven – KBC
- P14 Internettoezicht naar Strategie – BPI
- P15 Fraude-aanpak naar Handhaven – IOD

Afronding van het décharge moment vindt in samenspraak met PR plaats

1/1/18 — P11
Openbaarmaking visverwerkende bedrijven gereed

1/1/18 — P11
Openbaar maken horeca

1/2/18 — P11
Plan van aanpak m.b.t. ontwikkeling en uitrol openbaarmaking 2018

1/7/18 — BPI
Rapportage naleefmotivatie en handelingsperspectief visindustrie en slachthuizen gereed

1/9/18 — BPI
Rapportage nameting: effect openbaar maken op performance inspecteurs

1/10/18 — BPI
Evaluatierapportage openbaarmaking horeca gereed (naleefmotivatie + handelingsperspectief horecaondernemers)

PI&I

I Voorafgaand aan pilots:
- O-meting Inspect afgerond (REA & PB) *prognose: half sept'17*
- veranderanalyse afgerond (MaM & REA)
- module HHR TU/management (EI)
- stuursystematiek en overzichten gereed (REA)

1/5/17 Start pilots 1:
- meldingenregistratie
- alcohol en tabak

1/8/17 Start pilots 2: (zie: I)
- horeca en ambachtelijke productie
- monsterneming HAP/Tabak

1/10/17 Start pilots 3: (zie: I)
- natuur
- industriële productie (incl. vis en microbiologie) C&V

1/11/17 Afgeronde implementatie 1:
- monsterneming HAP/Tabak

II direct na implementatie:
- 1-meting Inspect afgerond (REA & PB)

2 mnd na implementatie:
- 2-meting Inspect afgerond (REA & PB)

1/12/17 Start pilots 4: (zie: I)
- openbaarmaking sanctiebesluiten HAP

1/1/18 Start pilots 5: (zie: I)
- portaal meldingen
- van vraag tot antwoord
- mobiel en offline werken
- bijzondere eet- en drinkwaren (incl. claims)

1/1/18 Afgeronde implementatie 2: (zie: II)
- meldingenregistratie
- alcohol en tabak
- horeca en ambachtelijke productie

1/3/18 Start pilots 6: (zie: I)
- productveiligheid C&V
- diervoeder C&V
- dierlijke bijproducten
- bezwaar/beroep

1/5/18 Start pilots 7: (zie: I)
- dierproeven
- meldingen- NVWA app en externe systemen
- fytosanitair
- gewasbescherming
- diervoeder L&N
- vleesketen L&N
- meststoffen (excl. vervoer)

1/3/18 Afgeronde implementatie 3: (zie: II)
- openbaarmaking sanctiebesluiten HAP/Tabak
- juridische zaken bezwaar/beroep

1/4/18 Afgeronde implementatie 4: (zie: II)
- portaal meldingen
- van vraag tot antwoord
- industriële productie (incl. vis en microbiologie) C&V
- bijzondere eet- en drinkwaren incl. claims
- natuur

1/6/18 Start pilot 8: (zie: I)
- private kwaliteitssystemen

1/7/18 Afgeronde implementatie 5: (zie: II)
- mobiel en offline werken
- productveiligheid C&V
- diervoeder C&V
- dierlijke bijproducten

1/8/18 Start pilots 9: (zie: I)
- verleningen
- vleesketen slachthuis klein/midden
- dierenwelzijn
- diergeneesmiddelen
- dierlijke bijproducten L&N
- cross compliance
- vervoer (mest/dierenwelzijn)
- levende dieren en diergezondheid L&N
- EU-subsidie incl. nacontroles
- grondgebonden subsidieregelingen
- diervoeder V&I
- dierlijke bijproducten V&I

1/8/18 Afgeronde implementatie 6: (zie: II)
- dierproeven
- fytosanitair
- gewasbescherming
- diervoeder L&N
- vleesketen L&N
- meststoffen (excl. vervoer)

1/10/18 Afgeronde implementatie 7: (zie: II)
- meldingen - NVWA app en externe systemen

1/11/18 Afgeronde implementatie 8: (zie: II)
- private kwaliteitssystemen

1/12/18 Start pilots 10: (zie: I)
- visketen
- vleesketen overig
- levende dieren en diergezondheid V&I
- industriële productie V&I
- productveiligheid V&I

1/1/19 Start pilot 11: (zie: I)
- PF20 incident- en crisisbeheersing

1/1/19 Afgeronde implementatie 9: (zie: II)
dit is een prognose, de mijlpalen van 2019 worden in 2018 definitief gepland.
- verleningen
- vleesketen slachthuis klein/middel
- dierenwelzijn
- diergeneesmiddelen
- dierlijke bijproducten L&N
- levende dieren en diergezondheid L&N
- cross compliance
- vervoer (mest en dierenwelzijn)
- EU-subsidieregelingen incl. nacontroles
- grondgebonden subsidieregelingen
- diervoeder V&I
- dierlijke bijproducten V&I

1/5/19 Afgeronde implementatie 10: (zie: II)
- visketen
- vleesketen overig
- levende dieren en diergezondheid V&I
- industriële productie V&I
- productveiligheid V&I

30/6/19 — P11
Integratie OBAMA in Inspect

REA

15/6/17 — RGW
RASCI strategische, tactische en operationele HHR-cirkel gereed

1/7/17 — SF
Sturingslijnen en overleggremia operationeel

24/7/17 — InVe
0-meting systematiek in PR vastgesteld

1/8/17
Stuurmechanisme uitgewerkt

1/9/17 — RGW
AO/IC + managementdashboard opgeleverd voor HAP en tabak (terugkerend per implementatie proces)

1/9/17 — SF
Workshops sturingsfilosofie NVWA in PR vastgesteld

1/9/17 — LO
Visie 'Continue verbeteren' door PR vastgesteld (vanuit perspectief procesgericht werken)

1/12/17 — LO
NVWA kan 'Continue verbeteren' in organisatie invullen (vanuit perspectief procesgericht werken)

1/4/18 — LO
Décharge project 'Continue verbeteren' naar Handhaven – PPO

1/9/18 — RGW
AO/IC + management dashboard opgeleverd voor alle processen

1/9/18 — InVe
Décharge Project inbedden vernieuwing naar Handhaven – PPO

K&R

1/7/17 — P2
Integrale risicoanalyse:
- zuivel

1/9/17 — P2
Integrale risicoanalysemethodiek ontwikkeld m.b.v. Turner

1/1/18 — P2
Décharge project integrale risicoanalyse aan Strategie – BPI (na oplevering methodiek)

1/2/18 — P1
Concept herzien project plan

1/1/18
Integrale risicoanalyse eieren door BPI*
- Risicobeeld (1/2/18) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/11/17) door R&E
- Fraudebeeld (1/10/17) door IOD

1/1/18
Integrale risicoanalyse pluimveevlees door BPI*
- Risicobeeld (15/11/17) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/11/17) door R&E
- Fraudebeeld (1/10/17) door IOD

1/10/18
Integrale risicoanalyse siergewassen door BPI*
- Risicobeeld (1/7/18) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/7/18) door R&E
- Fraudebeeld (1/7/18) door IOD

1/10/18
Integrale risicoanalyse plantaardige industriële gewassen door BPI*
- Risicobeeld (1/7/18) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/7/18) door R&E
- Fraudebeeld (1/7/18) door IOD

1/7/19
Integrale risicoanalyse vis door BPI*
- Risicobeeld (1/1/19) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/1/19) door R&E
- Fraudebeeld (1/1/19) door IOD

1/7/19
Integrale risicoanalyse bloembollen door BPI*
- Risicobeeld (1-7-18) door BuRO
- Toezichtbeeld (1-4-19) door R&E
- Fraudebeeld (1-4-19) door IOD

1/7/19
Integrale risicoanalyse voedergewassen & diervoeder door BPI*
- Risicobeeld (1/7/18) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/10/18) door R&E
- Fraudebeeld (1/7/18) door IOD

1/10/19
Integrale risicoanalyse consumentenproducten door BPI*
- Risicobeeld (1/1/19) door BURO
- Toezichtbeeld (1/1/19) door R&E
- Fraudebeeld (1/1/19) door IOD

1/10/19
Integrale risicoanalyse wild (2e keer) door BPI*
- Risicobeeld (1/7/19) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/7/19) door R&E
- Fraudebeeld (1/7/19) door IOD

1/10/19
Integrale risicoanalyse roodvlees (2e keer) door BPI*
- Risicobeeld (1/7/19) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/7/19) door R&E
- Fraudebeeld (1/7/19) door IOD

1/4/20
Integrale risicoanalyse voedselgewassen door BPI*
- Risicobeeld (1/1/20) door BuRO
- Toezichtbeeld (1/1/20) door R&E
- Fraudebeeld (1/1/20) door IOD

** Planning onder voorbehoud van vaststelling in beraad HHR*

D&S

1/7/17 — P60
Overlegstructuren tussen verschillende doelgroepen en NVWA ingericht (strategisch niveau)

1/1/18 — P60
Overlegstructuren tussen de verschillende doelgroepen en de NVWA ingericht (tactisch en soms operationeel niveau)

1/3/18 — P63
Eerste meting klanttevredenheid afgerond

1/4/18 — P62
Visie op dienstverlening vastgesteld in PR

1/4/18 — P60
Publiek gedeelde normen vastgesteld (P39 zorgt voor de data)

LEGENDA

Peildatum: 5-12-2017, Programmabureau NVWA 2020

AC administratieve controles
AO/IC administratieve organisatie / interne controles
BI business intelligence
BPI Beleid, Planvorming en Instrumentontwikkeling
C&V Consument en Veiligheid
CDI Coordinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid
D&S Dienstverlening en servicegerichtheid
DA data analytics
DIRA Directieraad
DS data science
EFSA European Food Safety Authority
EI Effectief Instrumentarium
EKS exportkanalisatiesysteem
GMT groot managementteam

HHR handhavingsregie
HR Human resources
HR-BP's Human resources - business partners
IG inspecteur-generaal
IM Informatiemanagement
InVe Inbedden vernieuwing (project)
IST de huidige situatie
K&O Kennis en onderzoek
K&R Kennisgedreven en Risicogericht
L&N Landbouw & natuur
L&O Leren & Ontwikkelen
LO Lerende organisatie (project)
MaM Mens als Motor
MANCP Multi Annual National Control Plan

MCS Management Control System
MD Management Development
mngt management
MT managementteam
O&F organisatie en formatie
OB Organisatiebesluit
OR ondernemingsraad
P&O Personeel & organisatie
PAC plaatsingsadviescommissie
PB Programmabureau
p-behoefte personeelsbehoefte
PFC Planning, financiën en control
PI&I Procesvernieuwing, informatie en ICT
PKS private kwaliteitssystemen

PR Programmaraad
RASCI Responsible Accountable Supportive Consulted Informed
REA Realisatie
RGW Resultaat gericht werken en kwaliteit (project)
SAS Statistical Analysis System
SF Sturingsfilosofie (project)
SOLL de gewenste situatie
SOO Structureren en ordenen organisatie
SPP Strategische Personeelsplanning
TO toezichtontwikkeling
TU toezichtuitvoering
V&I Veterinair & import
P1 Data intelligence (K&R)

P2 Integrale risicoanalyse (K&R)
P3 De Staten van ... (K&R)
P4 Integrale risicobeoordeling (K&R)
P7 Kennismanagement (K&R)
P9 Handhavingsregie (EI)
P10 Evaluatie en effectmeting (EI)
P11 Openbaarmaking (EI)
P12 Private kwaliteitssystemen (EI)
P13 Administratieve controles (EI)
P14 Internettoezicht (EI)
P15 Fraudeaanpak (EI)
P16 Instrumentenkoffer (EI)
P38 Invoer Export Kanalisatie Systeem (D&S)

P39 Personeelsplanningssysteem Inspect Roosteren (Quintiq) (D&S)
P60 Overleg met bedrijfsleven (D&S)
P62 Visie Dienstverlening (D&S)
P63 Meten klanttevredenheid (D&S)

Directies:
A alle directies
BV Bedrijfsvoering
CFO CFO/Financiën
HH Handhaven
K Keuren
S Strategie

Mijlpaal behaald
Mijlpaal nog te behalen
Décharge moment
Lijn activiteit
Onderlinge afhankelijkheid

Integrale mijlpalenplanning NVWA 2020 – Directie Keuren

INTERNE PLANNING

CONCERN | S | HH | **K** | BV | CFO

Programma's

1-1-2017 | 1-7-2017 | 1-1-2018 | 1-7-2018 | 1-1-2019 | 1-7-2019 | 1-1-2020

SOO

13/3/17 P&O
Verstuurd:
- voorgenomen besluit functievolger en niet-functievolger
- voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger (incl. belangstellings-registratie)

24/4/17 P&O
Einde bedenkingsperiode:
- voorgenomen besluit functievolger en niet- functievolger
- voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger

19/5/17 P&O
Versturen voorgenomen plaatsingsbesluiten niet-functievolger

1/6/17 P&O
Doorkijk 2018 (t.b.v. OR): nota ontwikkeling formatie 2017-2020

16/3/17 SOO
Vastgesteld OB

1/4/17 P&O
Communicatie-plan naar OR

8/5/17 P&O
Vaststellen plaatsingsplan door IG

8/5/17 P&O
Besluit:
- functievolger en niet-functie-volger
- plaatsing functievolger

1/7/17 P&O
Nieuwe organisatie volgens OB

3/7/17 P&O
Einde bedenkingen voorgenomen plaatsing niet-functievolger

14/7/17 P&O
Besluit plaatsing niet-functie-volger; plaatsing afgerond

1/1/18 SOO
Decharge naar Bedrijfsvoering – P&O

1/3/18 P&O
Van Werk naar Werk kandidaten aangewezen

1/4/18 P&O
Voorgenomen addendum vastgesteld door Dira

1/7/19 P&O
Plaatsing afgerond

MaM

1/4/17 SPP
O&F analyse gereed

1/5/17 Cultuur
Kernwaarden gereed voor sturingsfilosofie

15/6/17 Cultuur
Activiteiten-planning integriteit vastgesteld door DIRA

15/6/17 Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij DIRA uitgevoerd

1/7/17 Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) beschikbaar

1/7/17 Cultuur
Onderzoek 'symbolen' uitgevoerd

1/7/17 Cultuur
Kernwaarden door DIRA vastgesteld verwacht, *kernwaarden zijn opgenomen in het OB*

1/7/17 SPP
Personele doelstellingen onderdeel management-afspraken

13/7/17 MD
Leiderschaps-profielen vastgesteld door DIRA

1/9/17 CDI
Pijlers vitaliteit + leren & ontwikkelen medewerkers gereed

1/1/18 Cultuur
Kernwaarden en cultuur geïntegreerd in opleidings- en ontwikkel-activiteiten

1/1/18 SPP
HR-BP's zijn SPP-competent: SPP gespreks-partner + faciliteren SPP-work-shops

1/1/18 Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd

1/1/18 L&O
Meerjarige leer- en ontwikkelplan geïmplementeerd op functie-, team-, afd- en NVWA- niveau

1/1/18 L&O
Aanbod trainingen en persoonlijke ontwikkeling op intranet en leerportaal beschikbaar

1/1/18 L&O
Bekendheid campagne professionele ontwikkeling uitgevoerd

1/2/18 SPP (P&O)
Personele doelstellingen onderdeel A3

1/3/18 SPP (P&O) Stap 1: SOLL situatie (kwantitatieve P-behoefte op NVWA niveau) door DIRA vastgesteld

1/3/18 SPP Stap 2: Gap-analyse tot IST situatie door DIRA vastgesteld

1/4/18 SPP (P&O) Stap 3: overzicht van HR activiteiten klaar ter overbrugging van de gap van IST naar SOLL

1/4/18 Cultuur/MD (P&O)
Interventies sturing op ontwikkeling en sociale cohesie geïmplementeerd (n.a.v. cultuurscan en leiderschapsprofiel)

1/7/18 SPP (P&O)
Management is SPP competent: bezitten vaardigheden om SPP proces uit te voeren

1/7/18 L&O (P&O)
Workshop 'leidinggevenden en ontwikkeling medewerkers' door 50% vh management gevolgd

1/7/18 Cultuur (P&O)
Interventies symbolen uitgevoerd

1/12/18 Cultuur (P&O)
Verschillende cultuursessies voor groepen leidinggevenden uitgevoerd

1/1/19 Cultuur (P&O)
70% van activiteitenplanning uitgevoerd

EI

1/7/18 BPI
Rapportage naleefmotivatie en handelings-perspectief visindustrie en slachthuizen gereed

1/2/18 P11
Plan van aanpak m.b.t. ontwikkeling en uitrol openbaarmaking 2018

1/8/18 Start pilots 9:
- verleningen
- vleesketen slachthuis klein/midden
- dierenwelzijn
- diergeneesmiddelen
- dierlijke bijproducten L&N
- cross compliance
- vervoer (mest/dierenwelzijn)
- levende dieren en diergezondheid L&N
- EU-subsidie incl. nacontroles
- grondgebonden subsidie-regelingen
- diervoeder V&I
- dierlijke bijproducten V&I

1/7/19 Start pilot 12:
- keuren slachthuis groot

1/7/19 Afgeronde implementatie 11:
- PFAO incident- en crisisbeheersing

1/1/19 Afgeronde implementatie 9:
dit is een prognose, de mijlpalen van 2019 worden in 2018 definitief gepland.
- verleningen
- vleesketen slachthuis klein/middel
- dierenwelzijn
- diergeneesmiddelen
- dierlijke bijproducten L&N
- levende dieren en diergezondheid L&N
- cross compliance
- vervoer (mest en dierenwelzijn)
- EU-subsidieregelingen incl. nacontroles
- grondgebonden subsidieregelingen
- diervoeder V&I
- dierlijke bijproducten V&I

1/11/19 Afgeronde implementatie 12:
- keuren slachthuis groot

Voorafgaand aan pilots:
- O-meting Inspect afgerond (REA & PB) *prognose half sept '17*
- veranderanalyse afgerond (MaM & REA)
- module HHR TU/management (EI)
- stuursystematiek en overzichten gereed (REA)

direct na implementatie:
- 1-meting Inspect afgerond (REA & PB)

2 mnd na implementatie:
- 2-meting Inspect afgerond (REA & PB)

PI&J

1/7/17 SF
Sturingslijnen en overleggremia operationeel

1/8/17
Stuurmechanisme uitgewerkt

1/9/17 LO
Visie 'Continue verbeteren' door PR vastgesteld (vanuit perspectief procesgericht werken)

1/12/17 LO
NVWA kan 'Continue verbeteren' in organisatie invallen (vanuit perspectief procesgericht werken)

24/7/17 InVe
o-meting systematiek in PR vastgesteld

1/9/17 SF
Workshops sturingsfilosofie NVWA in PR vastgesteld

1/9/18 RGW
AO/IC + management dashboard opgeleverd voor alle processen

REA

1/2/18 P1
Concept herzien project plan

K&R

1/2/17 P38
Werkinstructies en protocollen vastgesteld

1/6/17 P39
Gebruikers-acceptatietest afgerond

1/5/17 P39
Inspect Roosteren (Quintiq) live

1/3/17 P38
Optimalisatie bonus/malus en verdere aansluiting systemen op elkaar (bv. Client en Planning)

7/4/17 P39
N to N-test 'heel proces ook buiten' afgerond

1/7/17 P38
Optimalisatie bonus/malus

1/7/17 P39
Décharge project Inspect Roosteren (Quintiq) naar Keuren

1/7/17 P60
Overlegstructuren tussen verschillende doelgroepen en NVWA ingericht (strategisch niveau)

1/11/17 P38
GO/NOGO uitrol EKS

16/11/17 P38
Plan gefaseerde uitrol gereed

31/12/17 P38
EKS-opleidingsplan NVWA medewerkers en communicatieplan (intern en extern) gereed

31/12/17 P38
Herziene distributiestelsel voor afgifte certificaten op afstand gereed (FC)

1/1/18 P60
Overlegstructuren tussen de verschillende doelgroepen en de NVWA ingericht (tactisch en soms operatio-neel niveau)

1/1/18 P38
Ingangsdatum EKS: gefaseerd uitrollen naar bedrijven

1/1/18 P38
Décharge project EKS naar Keuren – Ontwerp en Dienstverlening

1/1/18 P60
Décharge project Overleg met bedrijfsleven naar Keuren – Ontwerp en Dienstverlening

1/3/18 P63
Eerste meting klanttevredenheid afgerond

1/4/18 P62
Visie op dienstverlening vastgesteld in PR

1/4/18 P60
Publiek gedeelde normen vastgesteld (P39 zorgt voor de data)

** Planning onder voorbehoud van vaststelling in beraad HHR*

LEGENDA

Peildatum: 5-12-2017, Programmabureau NVWA 2020

AC	administratieve controles	HHR	handhavingsregie	MCS	Management Control System	P8	Programmaraad	P2	Integrale risicoanalyse (K&R)	P39	Personeelsplanningssysteem
AO/IC	administratieve organisatie / interne controles	HR	Human resources	MD	Management Development	RASCI	Responsible Accountable Supportive Consulted Informed	P3	De Staten van ... (K&R)		Inspect Roosteren (Quintiq) (D&S)
BI	business intelligence	HR-BP's	Human resources - business partners	mngt	management			P4	Integrale risicobeoordeling (K&R)	P60	Overleg met bedrijfsleven (D&S)
BPI	Beleid, Planvorming en Instrumentontwikkeling	IG	Inspecteur-generaal	MT	managementteam	REA	Realisatie	P7	Kennismanagement (K&R)	P62	Visie Dienstverlening (D&S)
C&V	Consument en Veiligheid	IM	Informatiemanagement	O&F	organisatie en formatie	RGW	Resultaat gericht werken en kwaliteit (project)	P9	Handhavingsregie (EI)	P63	Meten klanttevredenheid (D&S)
CDI	Coordinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid	InVe	Inbedden vernieuwing (project)	OB	Organisatiebesluit	SAS	Statistical Analysis System	P10	Evaluatie en effectmeting (EI)		
D&S	Dienstverlening en servicegerichtheid	IST	de huidige situatie	OR	onderneмingsraad	SF	Sturingsfilosofie (project)	P11	Openbaarmaking (EI)		
DA	data analytics	K&O	Kennis en onderzoek	P&O	Personeel & organisatie	SOLL	de gewenste situatie	P12	Private kwaliteitssystemen (EI)	Directies:	
DIRA	Directieraad	K&R	Kennisgedreven en Risicogericht	PAC	plaatsingsadviescommissie	SOO	Structureren en ordenen organisatie	P13	Administratieve controles (EI)	A	alle directies
DS	data science	L&N	Landbouw & natuur	PB	Programmabureau	SPP	Strategische Personeelsplanning	P14	Internettoezicht (EI)	BV	Bedrijfsvoering
EFSA	European Food Safety Authority	L&O	Leren & Ontwikkelen	p-behoefte	personeelsbehoefte	TO	toezichtontwikkeling	P15	Fraudeaanpak (EI)	CFO	CFO/financiën
EI	Effectief Instrumentarium	LO	Lerende organisatie (project)	PFC	Planning, financiën en control	TU	toezichtuitvoering	P16	Instrumentenkoffer (EI)	HH	Handhaven
EKS	exportkanaalsiegsysteem	MaM	Mens als Motor	P(&)I	Procesvernieuwing, Informatie en ICT	V&I	Veterinair & Import	P38	Invoer Export Kanalisatie Systeem (D&S)	K	Keuren
GMT	groot managementteam	MANCP	Multi Annual National Control Plan	PKS	private kwaliteitssystemen	P1	Data intelligence (K&R)			S	Strategie

Miljpaal behaald
Miljpaal nog te behalen
Décharge moment
Lijn activiteit
Onderlinge afhankelijkheid

Integrale mijlpalenplanning NVWA 2020 - Directie Bedrijfsvoering

INTERNE PLANNING

CONCERN | S | HH | K | **BV** | CFO

Programma's

1-1-2017 | 1-7-2017 | 1-1-2018 | 1-7-2018 | 1-1-2019 | 1-7-2019 | 1-1-2020

SOO

- **13/3/17 P&O** Verstuurd:
  - voorgenomen besluit functievolger en niet-functievolger
  - voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger (incl. belangstellings-registratie)
- **24/4/17 P&O** Einde bedenkingsperiode:
  - voorgenomen besluit functievolger en niet- functievolger
  - voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger
- **19/5/17 P&O** Versturen voor-genomen plaat-singsbesluiten niet-functievolger
- **1/6/17 P&O** Doorkijk 2018 (t.b.v. OR): nota ontwikkeling for-matie 2017-2020
- **16/3/17 SOO** Vastgesteld OB
- **1/4/17 P&O** Communicatie-plan naar OR
- **8/5/17 P&O** Vaststellen plaatsingsplan door IG
- **8/5/17 P&O** Besluit:
  - functievolger en niet-functie-volger
  - plaatsing functievolger
- **7/7/17 P&O** Nieuwe organisatie volgens OB
- **3/7/17 P&O** Einde bedenkin-gen voorgeno-men plaatsing niet-functievolger
- **14/7/17 P&O** Besluit plaatsing niet-functie-volger; plaatsing afgerond
- **1/1/18 SOO** Decharge naar Bedrijfsvoering – P&O
- **1/3/18 P&O** Van Werk naar Werk kandidaten aangewezen
- **1/4/18 P&O** Voorgenomen addendum vastgesteld door Dira
- **1/7/19 P&O** Plaatsing afgerond

MaM

- **1/4/17 SPP** O&F analyse gereed
- **1/5/17 Cultuur** Kernwaarden gereed voor sturingsfilosofie
- **15/6/17 Cultuur** Activiteiten-planning integriteit vastgesteld door DIRA
- **15/6/17 Cultuur** Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij DIRA uitgevoerd
- **31/5/17 P1S** Instrument fraude-aanpak gereed; proces-ontwerp door IM
- **1/7/17 Cultuur** Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd
- **1/7/17 Cultuur** Onderzoek 'symbolen' uitgevoerd
- **1/7/17 Cultuur** Kernwaarden door DIRA vastgesteld *verwalt, kernwaar-den zijn opgenomen in het OB*
- **1/7/17 SPP** Personele doelstellingen onderdeel management-afspraken
- **13/7/17 MD** Leiderschaps-profielen vastgesteld door DIRA
- **1/9/17 CDI** Pijlers vitaliteit + leren & ontwikke-len medewerkers gereed
- **1/1/18 Cultuur** Kernwaarden en cultuur geïntegreerd in opleidings- en ontwikkel-activiteiten
- **1/1/18 SPP** HR- BP's zijn SPP-competent: SPP gespreks-partner + facili-teren SPP-work-shops
- **1/1/18 Cultuur** Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd
- **1/1/18 L&O** Meerjarige lee-en ontwikkelplan geïmplementeerd op functie-, team-, afd- en NVWA- niveau
- **1/1/18 L&O** Aanbod trainin-gen en persoon-lijke ontwikkeling op intranet en leerportaal beschikbaar
- **1/1/18** Decharge MaM naar Bedrijfs-voering – P&O
- **1/1/18 L&O** Bekendheid campagne professionele ontwikkeling uitgevoerd
- **1/2/18 SPP (P&O)** Personele doelstellingen onderdeel A3
- **1/3/18 SPP (P&O) Stap 1:** SOLL situatie (kwanti-tatieve P-behoef-te op NVWA ni-veau) door DIRA vastgesteld
- **1/3/18 SPP Stap 2:** Gap-analyse tot IST situatie door DIRA vastgesteld
- **1/4/18 SPP (P&O) Stap 3:** overzicht van HR activitei-ten klaar ter over-brugging van de gap van IST naar SOLL
- **1/4/18 Cultuur/MD (P&O)** Interventies sturing op ontwikkeling en sociale cohesie geïmplementeerd (n.a.v. cultuurscan en leiderschapsprofiel)
- **1/7/18 SPP (P&O)** Management is SPP competent: bezitten vaardig-heden om SPP proces uit te voe-ren
- **1/7/18 L&O (P&O)** Workshop 'leiding-gevenden en ont-wikkeling mede-werkers' door 50% vh manage-ment gevolgd
- **1/7/18 Cultuur (P&O)** Interventies symbolen uitgevoerd
- **1/12/18 Cultuur (P&O)** Verschillende cultuursessies voor groepen leidinggevenden uitgevoerd
- **1/1/19 Cultuur (P&O)** 70% van activi-teitenplanning uitgevoerd

EI

P1&J

REA

- **1/7/17 SF** Sturingslijnen en overleggremia operationeel
- **24/7/17 InVe** o-meting systematiek in PR vastgesteld
- **1/8/17** Stuurmechanisme uitgewerkt
- **1/9/17 SF** Workshops sturingsfilosofie NVWA in PR vastgesteld
- **1/9/17 LO** Visie 'Continue verbeteren' door PR vastgesteld (vanuit perspec-tief procesgericht werken)
- **1/12/17 LO** NVWA kan 'Contí-nue verbeteren' in organisatie invul-len (vanuit per-spectief proces-gericht werken)
- **1/12/17 SF** Decharge project Sturingsfilosofie naar Bedrijfs-voering – P&O
- **1/9/18 RGW** AO/IC + manage-ment dashboard opgeleverd voor alle processen

K&R

D&S

- **1/7/17 P&O** Overlegstructuren tussen verschillende doelgroepen en NVWA ingericht (strategisch niveau)
- **1/1/18 P&O** Overlegstructu-ren tussen de verschillende doelgroepen en de NVWA inge-richt (tactisch en soms operatio-neel niveau)
- **1/3/18 P&O** Eerste meting klanttevreden-heid afgerond
- **1/4/18 P&O** Publiek gedeelde normen vast-gesteld (P3g zorgt voor de data)
- **1/4/18 P&O** Visie op dienst-verlening vast-gesteld in PR

** Planning onder voorbehoud van vaststelling in beraad HHR*

LEGENDA

Peildatum: 5-12-2017, Programmabureau NVWA 2020

AC	administratieve controles	HHR	handhavingsregie	MCS	Management Control System	P8	Programmaraad	P2	Integrale risicoanalyse (K&R)	P39	Personeelsplanningssysteem
AO/IC	administratieve organisatie / interne controles	HR	Human resources	MD	Management Development	RASCI	Responsible Accountable Supportive Consulted Informed	P3	De Staten van ... (K&R)		Inspect Roosteren (Quintiq) (D&S)
BI	business intelligence	HR-BP's	Human resources - business partners	mngt	management	REA	Realisatie	P4	Integrale risicobeoordeling (K&R)	P6o	Overleg met bedrijfsleven (D&S)
BPI	Beleid, Planvorming en Instrumentontwikkeling	IG	inspecteur-generaal	MT	managementteam	RGW	Resultaat gericht werken en kwaliteit (project)	P7	Kennismanagement (K&R)	P6a	Visie Dienstverlening (D&S)
C&V	Consument en Veiligheid	IM	Informatiemanagement	O&F	organisatie en formatie	SAS	Statistical Analysis System	P9	Handhavingsregie (EI)	P6s	Meten klanttevredenheid (D&S)
CDI	Coordinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid	InVe	Inbedden vernieuwing (project)	OB	Organisatiebesluit	SF	Sturingsfilosofie (project)	P10	Evaluatie en effectmeting (EI)		
D&S	Dienstverlening en servicegerichtheid	IST	de huidige situatie	OR	ondernemingsraad	SOLL	de gewenste situatie	P11	Openbaarmaking (EI)		
DA	data analytics	K&R	Kennis en onderzoek	P&O	Personeel & organisatie	SOO	Structureren en ordenen organisatie	P12	Private kwaliteitssystemen (EI)	Directies:	
DIRA	Directieraad	L&N	Landbouw & natuur	PAC	plaatsingsadviescommissie	SPP	Strategische Personeelsplanning	P13	Administratieve controles (EI)	A	alle directies
DS	data science	L&O	Leren & Ontwikkelen	PB	Programmabureau	TO	toezichtontwikkeling	P14	Internettoezicht (EI)	BV	Bedrijfsvoering
EFSA	European Food Safety Authority	LO	Lerende organisatie (project)	p-behoefte	personeelsbehoefte	TU	toezichtuitvoering	P15	Fraudeaanpak (EI)	CFO	CFO/financiën
EI	Effectief Instrumentarium	MaM	Mens als Motor	PFC	Planning, financiën en control	VGI	Veterinair & import	P16	Instrumentenkoffer (EI)	HH	Handhaven
EKS	exportkanaliatiesysteem	MANCP	Multi Annual National Control Plan	P&I	Procesvernieuwing, Informatie en ICT	P1	Data intelligence (K&R)	P38	Invoer Export Kanalisatie Systeem (D&S)	K	Keuren
GMT	groot managementteam			PKS	private kwaliteitssystemen					S	Strategie

Mijlpaal behaald

Mijlpaal nog te behalen

Décharge moment

Lijn activiteit

Onderlinge afhankelijkheid

Integrale mijlpalenplanning NVWA 2020 - Directie CFO/Financiën

INTERNE PLANNING

CONCERN | S | HH | K | BV | CFO

Programma's

1-1-2017 | 1-7-2017 | 1-1-2018 | 1-7-2018 | 1-1-2019 | 1-7-2019 | 1-1-2020

SOO

13/3/17 P&O
Verstuurd:
- voorgenomen besluit functievolger en niet-functievolger
- voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger (incl. belangstellings-registratie)

24/4/17 P&O
Einde bedenkingsperiode:
- voorgenomen besluit functievolger en niet- functievolger
- voorgenomen plaatsingsbesluit functievolger

19/5/17 P&O
Versturen voorgenomen plaatsingsbesluiten niet-functievolger

1/6/17 P&O
Doorkijk 2018 (t.b.v. OR): nota ontwikkeling formatie 2017-2020

16/3/17 SOO
Vastgesteld OB

1/4/17 P&O
Communicatieplan naar OR

8/5/17 P&O
Vaststellen plaatsingsplan door IG

8/5/17 P&O
Besluit:
- functievolger en niet-functievolger
- plaatsing functievolger

7/7/17 P&O
Nieuwe organisatie volgens OB

3/7/17 P&O
Einde bedenkingen voorgenomen plaatsing niet-functievolger

14/7/17 P&O
Besluit plaatsing niet-functievolger; plaatsing afgerond

1/1/18 SOO
Decharge naar Bedrijfsvoering – P&O

1/3/18 P&O
Van Werk naar Werk kandidaten aangewezen

1/4/18 P&O
Voorgenomen addendum vastgesteld door Dira

1/7/19 P&O
Plaatsing afgerond

MaM

1/4/17 SPP
O&F analyse gereed

1/5/17 Cultuur
Kernwaarden gereed voor sturingsfilosofie

15/6/17 Cultuur
Activiteiten-planning integriteit vastgesteld door DIRA

15/6/17 Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij DIRA uitgevoerd

1/7/17 Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) beschikbaar

1/7/17 Cultuur
Kernwaarden door DIRA vastgesteld *verwijk, kernwaarden zijn opgenomen in het OB*

13/7/17 MD
Leiderschaps-profielen vastgesteld door DIRA

1/7/17 Cultuur
Onderzoek 'symbolen' uitgevoerd

1/7/17 SPP
Personele doelstellingen onderdeel management-afspraken

1/9/17 CDI
Pijlers vitaliteit + leren & ontwikkelen medewerkers gereed

1/1/18 Cultuur
Kernwaarden en cultuur geïntegreerd in opleidings- en ontwikkel-activiteiten

1/1/18 SPP
HR- BP's zijn SPP-competent: SPP gespreks-partner + faciliteren SPP-work-shops

1/1/18 Cultuur
Workshop 'integriteit' (o.a. EZ dilemmaspel, kernwaarden NVWA) bij GMT's uitgevoerd

1/1/18 L&O
Meerjarige leer- en ontwikkelplan geïmplementeerd op functie-, team-, afd- en NVWA- niveau

1/1/18 L&O
Aanbod trainingen en persoonlijke ontwikkeling op intranet en leerportaal beschikbaar

1/1/18 L&O
Bekendheid campagne professionele ontwikkeling uitgevoerd

1/2/18 SPP (P&O)
Personele doelstellingen onderdeel A3

1/3/18 SPP (P&O)
Stap 1: SOLL situatie (kwantitatieve P-behoefte op NVWA niveau) door DIRA vastgesteld

1/3/18 SPP
Stap 2: Gap-analyse tot IST situatie door DIRA vastgesteld

1/4/18 SPP (P&O)
Stap 3: overzicht van HR activiteiten klaar ter overbrugging van de gap van IST naar SOLL

1/4/18 Cultuur/MD (P&O)
Interventies sturing op ontwikkeling en sociale cohesie geïmplementeerd (n.a.v. cultuurscan en leiderschapsprofiel)

1/7/18 SPP (P&O)
Management is SPP competent: bezitten vaardigheden om SPP proces uit te voeren

1/7/18 L&O (P&O)
Workshop 'leidinggevenden en ontwikkeling medewerkers' door 50% vh management gevolgd

1/7/18 Cultuur (P&O)
Interventies symbolen uitgevoerd

1/12/18 Cultuur (P&O)
Verschillende cultuursessies voor groepen leidinggevenden uitgevoerd

1/1/19 Cultuur (P&O)
70% van activiteitenplanning uitgevoerd

EI

27/11/17 P12
Vereenvoudiging proces PKS met IM in PR vastgesteld

PI&J

REA

1/7/17 SF
Sturingslijnen en overleggremia operationeel

24/7/17 InVe
o-meting systematiek in PR vastgesteld

1/8/17
Stuurmechanisme uitgewerkt

1/9/17 SF
Workshops sturingsfilosofie NVWA in PR vastgesteld

1/9/17 LO
Visie 'Continue verbeteren' door PR vastgesteld (vanuit perspectief procesgericht werken)

1/12/17 LO
NVWA kan 'Continue verbeteren' in organisatie invallen (vanuit perspectief procesgericht werken)

1/9/18 RGW
AO/IC + management dashboard opgeleverd voor alle processen

1/9/18 RGW
Decharge project Resultaatgericht werken naar CFO – CFO Office

K&R

D&S

1/7/17 P&O
Overlegstructuren tussen verschillende doelgroepen en NVWA ingericht (strategisch niveau)

1/1/18 P&O
Overlegstructuren tussen de verschillende doelgroepen en de NVWA ingericht (tactisch en soms operationeel niveau)

1/3/18 P&I
Eerste meting klanttevredenheid afgerond

1/4/18 P&I
Visie op dienstverlening vastgesteld in PR

1/4/18 P&I
Publiek gedeelde normen vastgesteld (P39 zorgt voor de data)

** Planning onder voorbehoud van vaststelling in beraad HHR*

LEGENDA

Peildatum: 5-12-2017, Programmabureau NVWA 2020

AC	administratieve controles	HHR	handhavingsregie	MCS	Management Control System	P8	Programmaraad	P2	Integrale risicoanalyse (K&R)	P39	Personeelsplanningssysteem
AO/IC	administratieve organisatie / interne controles	HR	Human resources	MD	Management Development	RASCI	Responsible Accountable Supportive Consulted Informed	P3	De Staten van ... (K&R)	P6o	Inspect Roosteren (Quintiq) (D&S)
BI	business intelligence	HR-BP's	Human resources - business partners	mngt	management	REA	Realisatie	P4	Integrale risicobeoordeling (K&R)	P6o	Overleg met bedrijfsleven (D&S)
BPI	Beleid, Planvorming en Instrumentontwikkeling	IG	inspecteur-generaal	MT	managementteam	RGW	Resultaat gericht werken en kwaliteit (project)	P7	Kennismanagement (K&R)	P6q	Visie Dienstverlening (D&S)
C&V	Consument en Veiligheid	IM	Informatiemanagement	O&F	organisatie en formatie	SAS	Statistical Analysis System	P9	Handhavingsregie (EI)	P6s	Meten klanttevredenheid (D&S)
CDI	Coordinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid	InVe	Inbedden vernieuwing (project)	OB	Organisatiebesluit	SF	Sturingsfilosofie (project)	P10	Evaluatie en effectmeting (EI)		
D&S	Dienstverlening en servicegerichtheid	IST	de huidige situatie	OR	ondernemingsraad	SOLL	de gewenste situatie	P11	Openbaarmaking (EI)		
DA	data analytics	K&R	Kennisgedreven en Risicogericht	P&O	Personeel & organisatie	SOO	Structureren en ordenen organisatie	P12	Private kwaliteitssystemen (EI)	Directies:	
DIRA	Directieraad	L&N	Landbouw & natuur	PAC	plaatsingsadviescommissie	SPP	Strategische Personeelsplanning	P13	Administratieve controles (EI)	A	alle directies
DS	data science	L&O	Leren & Ontwikkelen	PB	Programmabureau	TO	toezichtontwikkeling	P14	Internettoezicht (EI)	BV	Bedrijfsvoering
EFSA	European Food Safety Authority	LO	Lerende organisatie (project)	pbehoefte	personeelsbehoefte	TU	toezichtuitvoering	P15	Fraudeaanpak (EI)	CFO	CFO/Financiën
EI	Effectief Instrumentarium	MaM	Mens als Motor	PFC	Planning, financiën en control	VEH	Veterinair & import	P16	Instrumentenkoffer (EI)	HH	Handhaven
EKS	exportkanaliatiesysteem	MANCP	Multi Annual National Control Plan	PI&J	Procesvernieuwing, Informatie en ICT	P38	Invoer Export Kanalisatie Systeem (D&S)	P1	Data intelligence (K&R)	K	Keuren
GMT	groot managementteam			PKS	private kwaliteitssystemen					S	Strategie

Mijlpaal behaald
Mijlpaal nog te behalen
Décharge moment
Lijn activiteit
Onderlinge afhankelijkheid

10.2.e

Bureau ICT-toetsing
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Ministerie van Economische Zaken
Directoraat NVWA
de plv 10.2e
Postbus 43006
3450 AA Utrecht

Turfmarkt 147, Toren Zuid,
23e etage
Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Contactpersoon
10.2e @rijksoverheid.nl

Kenmerk
2015-0000638990

Uw kenmerk

Datum 29 oktober 2015
Betreft Definitief BIT-advies project NVWA

Geachte heer 10.2e, beste 10.2e

In de periode tussen 1 juli en 1 september 2015 is door het Bureau ICT-toetsing (BIT) een toets uitgevoerd op het programma Blik op NVWA 2017 ("BLIK"), dat wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de plaatsvervangend Inspecteur-Generaal NVWA van het ministerie voor Economische Zaken (EZ). Het programma staat aan de vooravond van de realisatie ("Plateau 3") waarvoor het plan nu ontwikkeld wordt. Het BIT heeft de aangeleverde projectdocumentatie bestudeerd en gesproken met betrokkenen.

Het toetsteam dankt alle personen die we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken voor hun openheid en constructieve inbreng.

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) is per 1-1-2012 ontstaan uit de fusie van drie inspectiediensten van het ministerie van EZ: de Algemene Inspectiedienst (AID), de Plantenziektekundige Dienst (PD) en de 'oude' Voedsel- en Warenautoriteit (VWA).
Het programma BLIK is onderdeel van het overkoepelende 'Programma Verbeterplan NVWA' waarvan de doelstellingen zijn:

1. de vernieuwing en uniformering van de werkwijze van NVWA, die bovendien meer risico- en kennis-gedreven moet worden;
2. de uitvoering van de taakstellende reorganisatie;
3. de complete vernieuwing van de ICT-ondersteuning (applicaties) ten behoeve van kernprocessen;
4. het beter toerusten van medewerkers op hun (nieuwe) taken.

BLIK richt zich op de procesinrichting en de vernieuwing van de ICT-ondersteuning.

Naar onze mening is het programmaplan BLIK op dit moment nog onvoldoende concreet waardoor wij de haalbaarheid van het programma niet goed kunnen beoordelen. In het plan ontbreken concreet meetbare doelen en een implementatiestrategie. We verwachten dat de beoogde einddatum (ultimo 2017) onhaalbaar is. Hierna geven we een aantal adviezen voor het programmaplan. Wij bespreken het plan graag met u als het af is en komen dan met een nader oordeel over de haalbaarheid.

PROGRAMMAPLAN INCOMPLEET, TIJDSLIJN WAARSCHIJNLIJK TE KORT

Wij zien twee grote lacunes in het programmaplan:

A. Het programmaplan beschrijft geen concrete doelen die achteraf gemeten kunnen worden;
B. BLIK heeft nog geen implementatiestrategie gedefinieerd.

Daarnaast verwachten we dat de tijd tot ultimo 2017 te krap is om het programma te kunnen afronden (C).

A. Het programmaplan beschrijft geen concrete doelen die achteraf gemeten kunnen worden

Het programmaplan BLIK heeft op dit moment nog een aantal lacunes waardoor niet bepaald kan worden wat de haalbaarheid is. Het plan definieert geen meetbare doelstellingen. Het programmaplan BLIK beschrijft alleen de politiek/bestuurlijk gewenste uitkomsten. Er is geen schatting van de omvang waardoor niet duidelijk is of de beschikbare middelen toereikend zijn.

B. BLIK heeft nog geen implementatiestrategie gekozen

Het programma is nog niet onderverdeeld in concrete implementatieprojecten. Het is, gegeven de omvang en complexiteit van het programma BLIK, onmogelijk om vooraf in één keer een compleet en sluitend realisatie- en verandertraject te definiëren. Het is echter wel zaak om nu snel een implementatiestrategie te kiezen en op basis daarvan het programma te verdelen in behapbare brokken.

Een aanpak waarbij men probeert alle processen en de bijbehorende ICT-ondersteuning vooraf volledig te analyseren en te ontwerpen, alvorens tot realisatie en implementatie over te gaan, is, gegeven de complexiteit, niet zinvol. Deze complexiteit wordt o.a. veroorzaakt door het aantal inspectie-domeinen, de diversiteit in de bestaande processen, het nieuwe ICT platform en het grote aantal legacy-toepassingen dat vervangen moet worden. Daarnaast is de NVWA bezig een aantal andere grote veranderingen door te voeren. Deze veranderingen, zoals de reorganisatie, de vernieuwing van de werkplekken, en het invoeren van "risico- en informatiegericht werken", hebben invloed op BLIK.

C. De tijd tot eind 2017 lijkt te krap om het programma te kunnen afronden

Het programma BLIK betreft de migratie van alle bedrijfsprocessen van de huidige 23 inspectiedomeinen naar in totaal 19 gestandaardiseerde bedrijfs-processen. De omgeving van het programma is politiek-bestuurlijk complex en kenmerkt zich door een veelheid aan onderlinge afhankelijkheden. De hiervoor benodigde informatievoorziening wordt gebaseerd op het ontwikkelplatform BlueRiq dat niet beschikt over standaard bedrijfsprocessen voor inspectie-domeinen. Het huidige applicatielandschap bestaat uit 230 applicaties. De verandering heeft betrekking op 2200 medewerkers, die jaarlijks samen ruim 160.000 inspecties uitvoeren. Een dergelijk grootschalig verandertraject kan naar de mening van BIT niet binnen de resterende twee jaar worden gerealiseerd.

ADVIES

Om bovenstaande risico's te ondervangen adviseren wij bij de uitwerking van het plan voor plateau 3 de volgende zaken mee te nemen:

1. Zet concrete verifieerbare doelen in het plan;
2. Knip BLIK op in overzichtelijke en haalbare deelprojecten per inspectiedomein, per hoofdproces;

3. Richt de sturing in op twee niveaus.

1. Zet concreet verifieerbare doelen in het plan

Formuleer zowel op programmaniveau als voor de uit te voeren deelprojecten concrete doelen. Identificeer de te behalen baten op programmaniveau en per deelproject en zorg dat de proceseigenaren in staat zijn om op de realisatie daarvan te sturen. Beschrijf daartoe voor elk deelproject de concrete resultaten tot en met implementatie en de uitfasering van de legacy-systemen.

2. Knip BLIK op in overzichtelijke en haalbare deelprojecten per inspectiedomein, per hoofdproces

Gezien de complexiteit van de totale opdracht en de ontwikkelingen in de omgeving van het programma adviseren we een aanpak waarbij stapsgewijs werkende oplossingen worden geïmplementeerd. Door "learning by doing" kan tijdig worden bijgestuurd op het voortschrijdende inzicht dat onvermijdelijk is bij projecten met deze complexiteit. Dit pleit voor een realisatie- en implementatieplan met een opdeling in deelprojecten omdat:

- door het in kaart brengen van de deelprojecten een beeld ontstaat van een realistische doorlooptijd voor het hele programma;
- dit duidelijkheid geeft over de realisatie- en implementatiekalender;
- er wordt gewerkt aan het stap voor stap implementeren van een werkend proces.

Wij vinden het verstandig om te starten met de realisatie én implementatie van één hoofdproces (bv, geprogrammeerde handhaving, afhandeling melding, keuring) bij één inspectiedomein. Kies een inspectiedomein dat model kan staan voor andere inspectiedomeinen, maar probeer niet in één keer te komen tot optimale processen voor alle inspectiedomeinen. Rol daarna uit en schaal zo snel mogelijk op naar realisatie en implementatie bij een aantal inspectie-domeinen tegelijkertijd.

3. Richt de sturing in op twee niveaus

In de huidige fase is geen volledige zekerheid te verkrijgen over kosten en doorlooptijd. Erken dit en pas de besturing hierop aan. Onderken daarom twee sturingsniveaus: programma en deelproject:

a) Het programma stelt, samen met de business, een duidelijke, gefaseerde realisatie- en implementatiestrategie vast en stuurt op de uitvoering daarvan en op de realisatie van de business case. Het programma stuurt tevens op de afhankelijkheden (de reorganisatie, de overgang op risico- en informatiegericht werken en de werkplekmigratie);
b) De deelprojecten sturen op het realiseren van concrete producten en de bijbehorende baten;
c) Het programma extrapoleert de leerervaringen uit de deelprojecten – met name in het begin – om inzicht te krijgen in het totale programma (bv kosten en doorlooptijd); pas indien nodig het plateauplan en de volgende deelprojecten hierop aan.

Met de meeste hoogachting,
Namens het Bureau ICT-toetsing,

10.2e

CIO Rijk

De uitwerking van de 7 punten naar aanleiding van bijeenkomst 11 september jl. zijn als volgt in het programmaplan te vinden / verwerkt:

- Besturing aanvullen met lijnen van en naar departementen zie hoofdstuk 7 paragraaf 7.2. deze paragraaf is toegevoegd.
- Lijn en programma verantwoordelijkheden scherper onderscheiden zie hoofdstuk 7 paragraaf 7.1. Hier is de voorzittersrol aangevuld en is verwijzing naar gezamenlijk besluiten verwijderd.
- Draaiknoppen budget. Zie hiervoor hoofdstuk 9 paragraaf 9.2.3. en daarbij ook hoofdstuk 10 paragraaf 10.2. In beide hoofdstukken zijn de draaiknoppen benoemd vanwege de sterke verbinding van tijd en geld. Verder is in bijlage 2 een schematische weergave opgenomen van de relatie van stuur en besluitmomenten gedurende het programma opgenomen.
- IV keten steviger en sneller ontwikkelen Zie hiervoor ook hoofdstuk 9 en 10 waarbij het sneller realiseren als draaiknop is opgenomen. Daarnaast in hoofdstuk 4 paragraaf 4.8 opgenomen dat in 2018 een besluit genomen wordt omtrent de versterking van de IV-Keten. Daarnaast is in paragraaf 1.3 verwezen naar de afhankelijkheid en de mogelijkheid hier op te sturen.
- Scenarios BIT. Deze zijn onderdeel van het overleg met het departement en vallen buiten de scope van dit plan.
- Het behalen van de businesscase Dit valt uiteen in twee delen, namelijk monitoren en realisatie. In hoofdstuk 7 is bij de directeur NVWA2020 de verantwoordelijkheid voor monitoring opgenomen. Ook is deze monitoring rol terug te vinden in paragraaf 6.3.3. Ten aanzien van het realiseren van de baten is op diverse plaatsen verwezen naar de verantwoordelijkheid van de lijn voor het realiseren daarvan. Zie ook paragraaf 1.3 waar de “bijdrage” van PI&I aan de doelen van NVWA2020 wordt benoemd. Paragraaf 1.4 waar de verbinding van de diverse programma’s in het behalen van de doelen door NVWA wordt benoemd. Paragraaf 6.3 waar de verantwoordelijkheid van de lijn voor het behalen van de organisatie doelstellingen oftewel de baten schematisch is weergegeven. En als laatste paragraaf 6.3.3. waar zowel de verantwoordelijkheid van de realisatie als de monitoring daarvan benoemd is.
- Heldere checklist hanteren in verkenningsfase in elk domein. Zie hiervoor hoofdstuk 4, deze is volledig veranderd en aangescherpt op de uitgangspunten die ingevuld moeten zijn voordat de fase van “realiseren van de benodigde proces en ICT ondersteuning” kan worden ingegaan.

Q&A BIT advies stopzetten ontwikkeling en implementatie Inspect bij NVWA

1. Hoe kan het dat de ontwikkeling van Inspect niet eerder is stopgezet na de eerste twee negatieve adviezen?

Het tweede BIT-advies heeft aanleiding gegeven voor een grondige herijking van het programma en de aanpak. Aanbevelingen van het BIT en andere externe partijen zijn bij die herijking meegenomen en verwerkt in de herijkte aanpak. Daarmee was de basis gelegd voor de voortzetting van het programma in de zomer van 2018. Vorig jaar zomer is mede op verzoek van de Tweede Kamer het BIT gevraagd het herijkte ICT-deel opnieuw te toetsen. Uit het BIT-advies volgt dat er onvoldoende garantie is dat in de resterende tijd en met de resterende middelen alle benodigde functionaliteiten kunnen worden gebouwd en geïmplementeerd. Op basis daarvan heeft de minister besloten om te stoppen met de ontwikkeling en implementatie van INSPECT.

2. Hoe kan het dat een langdurig project van deze financiële omvang uiteindelijk niet uitvoerbaar blijkt?

Het tegelijkertijd realiseren van diverse grootschalige veranderingen die de kern van de organisatie raken is voor de NVWA een grote en complexe opgave. De implementatie van meer risicogericht en geprogrammeerd werken, het vereenvoudigen van het ICT-landschap dat vanwege fusies omvangrijk is geworden en dubbelingen kent en het ontwikkelen van een nieuw integraal ICT-systeem dat veel bestaande systemen moest gaan vervangen. Deze ontwikkelingen zijn in zichzelf al complex maar hebben, zeker in combinatie, ook grote impact op het dagelijks werk van de medewerkers. Het BIT adviseert te stoppen met de ontwikkeling van INSPECT. Het is de combinatie van veranderingen en de impact die deze ontwikkelingen hebben op de organisatie die maakt dat het BIT verwacht dat meer tijd en geld nodig zal zijn dan begroot.

3. Zijn de huidige ict systemen bij de NVWA toekomstbestendig?

De bestaande systemen zijn niet zondermeer geschikt om de werkwijzen in toezicht en keuren op de lange termijn te ondersteunen. In de komende periode onderzoeken we de haalbaarheid om bestaande systemen functioneel aan te passen aan de nieuwe werkwijzen van toezicht. Daarnaast is een aantal bestaande systemen technisch verouderd en is vervanging op de middellange termijn aan de orde.

4. Wat gaat er onderzocht worden in de herbezinningsperiode?

De herbezinningsperiode zal antwoord geven op de volgende onderzoeksvragen:

a) Welke lessen kunnen we leren van de afgelopen periode?
b) Wat is de stand der techniek van de bestaande systemen en welke mogelijkheden bestaan er om die systemen voor de langere termijn te blijven gebruiken en aan te passen aan de nieuwe behoeften van de handhaving en het keuren.
c) Hoe om te gaan met de domeinen en functionaliteiten die al wel volledig op INSPECT draaien, hetzij terug overzetten naar bestaande systemen dan wel verkennen van alternatieve oplossingen, inclusief de bijbehorende kosten?
d) Met welke alternatieve aanpak kunnen de (politieke) veranderdoelen alsnog worden behaald? Hoe worden de geleerde lessen verwerkt in deze alternatieve aanpak? Welke investering zal die alternatieve aanpak vergen en in welke periode zullen resultaten zijn bereikt?

5. Wat betekent dit voor de NVWA in de herbezinningsperiode?

De Minister en de NVWA houden de koers van risicogericht, kennisgedreven en uniform werken vast in de herbezinningsperiode. In deze periode zal worden onderzocht hoe deze koers op andere wijze bereikt kan worden. De NVWA wil ruimte geven aan de inzichten om vanuit het vakmanschap het werk effectief te ondersteunen. Zodat inspecties uniform worden uitgevoerd, bevindingen zorgvuldig en herleidbaar worden vastgelegd en termijnen voor afronden en herinspecteren worden bewaakt. De ontwikkeling zal in overzichtelijke, beheersbare stappen vorm krijgen.

6. Is het vertrouwen van minister Schouten in de NVWA nog terecht, en waarom?

Het BIT geeft aan dat er onvoldoende garantie is dat in de resterende tijd en met de resterende middelen alle benodigde functionaliteiten kunnen worden gebouwd en geïmplementeerd. Het BIT wijst naar de meerdere veranderingen die tegelijkertijd plaatsvinden en de impact die dit heeft op de organisatie. In de herbezinningsperiode zal een alternatieve aanpak worden uitgewerkt waarin geleerde lessen worden meegenomen. Het is evident dat de slagingskans van verbeteringen binnen de NVWA aanzienlijk wordt vergroot wanneer die verbeteringen stap voor stap worden doorgevoerd

en daar meer tijd voor wordt genomen. Een stapsgewijze aanpak en een langere termijn is de voorwaarde voor een meer beheerste en daarmee geloofwaardige aanpak.

7. Had deze 65 miljoen niet beter gestoken kunnen worden in het mogelijk maken van meer toezicht?
De verbetering van de NVWA is niet zozeer gericht op meer toezicht maar vooral op effectiever toezicht. Belangrijke voorwaarde hiervoor betreft de versterking van de informatiepositie van de NVWA. Nieuwe ICT-ondersteuning is nodig om de beschikbare capaciteit zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten bij het toezicht op veilig voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn, plantgezondheid en natuur. Dat vraagt een goede samenhang tussen vakmanschap van de inspecteur en ondersteunende ICT, om te zorgen dat inspecties uniform worden uitgevoerd, bevindingen, waaronder foto's en filmpjes, zorgvuldig en herleidbaar worden vastgelegd en termijnen voor afronden en her-inspecteren kunnen worden bewaakt.

8. Kan de NVWA haar toezichthoudende rol nog wel vervullen?
Ja, de NVWA stopt dan wel met de verdere ontwikkeling en implementatie van de ICT-applicatie Inspect, maar de inspecties en keuringen worden uitgevoerd zoals u op dit moment van de NVWA gewend bent en dat blijft tijdens de herbezinningsperiode ook zo. Wat de NVWA gisteren deed doet ze ook morgen nog. Hoewel het tempo en de ambitie hierdoor geraakt zullen worden gaat de NVWA door met de nieuwe werkwijzen rondom de thema's geprogrammeerd handhaven, uniform werken en toepassen van het specifiek interventiebeleid. Het doel is om de voor het toezicht beschikbare capaciteit in te zetten op die terreinen waar dat het meest nodig en het meest effectief is.

9. Moeten we rekening houden met meer incidenten?
Er is geen reden om aan te nemen dat er meer incidenten te verwachten zijn. Dat neemt niet weg dat onverwachte gebeurtenissen met impact zijn op de terreinen waar de NVWA op toeziet en nooit uit te sluiten. Garanties dat incidenten niet voorkomen zijn niet te geven.