KPMG

cutting through complexity™

Efficiencyonderzoeken NVWA

Rapportage Spoor 1:
Efficiencypotentieel
Procesharmonisatie en
Informatievoorziening

1 april 2016



Inhoudsopgave

	Pagina
1. Achtergrond	**3**
2. Methodiek & aanpak	**5**
3. Bevindingen per proces	**9**
4. Transitiekosten	**42**
5. Conclusie	**47**
Bijlagen	**51**
I Overzicht van gebruikte documentatie	
II Overzicht documentatie transitiekosten	

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Achtergrond

1. Achtergrond (1/2)

Aanleiding

In de brief ‘Financieel Kader NVWA’ aan de Tweede Kamer van 30 november 2015 is door de staatssecretaris van Economische Zaken aangekondigd de efficiency van de NVWA door te lichten en het opdrachtenpakket te herijken.

Hiertoe was het zaak om op korte termijn door te laten lichten welke efficiencyverbeteringen nog kunnen worden gerealiseerd en in welk tempo de besparingen, zoals opgenomen in het plan van aanpak, kunnen worden geëffectueerd. Dit moet voorzien in het inzicht in het structurele kostenniveau van de NVWA.

In het Plan van Aanpak NVWA is afgesproken om inefficiënties in de interne bedrijfsvoering van de NVWA weg te nemen om hiermee kosten te besparen. Deze kostenbesparingen waren voorzien op het terrein van de arbeidsvoorwaarden en bij de beheerkosten van de ICT. Vanwege moeizame onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden en technologische ontwikkelingen is er behoefte aan een herziene, realistische raming over de ‘reistijd-werktijd’-regelingen en het ICT-beheer.

Tegelijkertijd zijn in het kader van het Plan van Aanpak de afgelopen twee jaar nieuwe procesontwerpen voor het gehele primaire proces van de NVWA opgesteld, zijn de voorbereidingen in volle gang om de (basis-)ICT-voorzieningen te vervangen en te moderniseren en ligt er een conceptontwerp voor een nieuwe procesgeoriënteerde organisatie-inrichting. Er zijn aanwijzingen dat als gevolg van de door het programma Blik op de NVWA 2017 ontworpen procesharmonisatie, nieuwe informatievoorziening en ICT in de nieuwe organisatiestructuur alternatieve efficiencyverbeteringen zijn te behalen. Er bestaat echter geen onderbouwde inschatting van de omvang hiervan of van de tijd en omstelkosten die benodigd zijn om deze realistisch te kunnen behalen.

Opdracht aan KPMG

U hebt ons gevraagd de efficiency van de NVWA door te lichten op een drietal punten:
1. Procesharmonisatie en verbeterde informatievoorziening
2. ICT-beheerkosten
3. Reistijd – werktijd

We hebben ons onderzoek onderverdeeld in drie deelsporen, corresponderend met bovenstaande punten. De drie deelsporen leveren ieder een zelfstandig leesbare eindrapportage op waarin de resultaten van het eigen spoor worden weergegeven. Om zorg te dragen voor een adequate beantwoording van de vragen worden de uitkomsten van de drie sporen integraal beschouwd: het efficiencypotentieel bestaat uit de som van de drie delen. De integrale uitkomsten nemen we op in een oplegger, waarin de uitkomsten per spoor met elkaar in verband worden gebracht in termen van kosten, baten en alternatieve efficiencymogelijkheden.

Het onderzoek heeft nadrukkelijk het doel de mogelijke efficiency in kaart te brengen en – waar mogelijk – te kwantificeren en heeft daarmee niet het karakter van een kostprijsonderzoek, een integrale businesscase van het verbeterprogramma of een onderzoek naar de financiering van de NVWA en/of DICTU.

Vraagstelling

Deze rapportage spitst zich toe op spoor 1 van de opdracht aan KPMG. Het gaat hierbij om het signaleren en kwantificeren van het efficiencypotentieel met betrekking tot de procesharmonisatie en informatievoorziening. Dit valt dan grofweg weer uiteen in:
1. het kwantificeren van reeds gesignaleerd efficiencypotentieel;
2. het signaleren en kwantificeren van niet eerder gesignaleerd efficiencypotentieel.

Centrale onderzoeksvragen spoor 1

De centrale onderzoeksvragen van spoor 1 zijn als volgt geformuleerd:

- Welk efficiencypotentieel ontstaat in het primaire proces van de NVWA door invoering van de procesontwerpen en (daarbij ondersteunende) ICT-voorzieningen zoals deze zijn voorbereid door het programma Blik op de NVWA 2017?
- Hoe werkt dit door op de ondersteunende processen van de NVWA?
- Geef een bandbreedte aan van de te verwachten besparingen ten opzichte van de huidige procesinrichting.
- Wat is een realistische inschatting van het benodigde tijdspad en de noodzakelijke randvoorwaarden om het efficiencypotentieel te verzilveren?
- Welke maatregelen moeten worden genomen om adequaat te kunnen sturen op het behalen van het efficiencypotentieel?
- Welke inefficiënties zijn verder in beeld en hoe kunnen die worden weggenomen?

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

1. Achtergrond (2/2)

Reikwijdte

Het onderzoek voor spoor 1 richt zich expliciet op het kwantificeren van het efficiencypotentieel van de procesoptimalisatie en de informatievoorziening, zoals geformuleerd in het programma Blik op de NVWA 2017. Het programma en de bijbehorende businesscases zijn kwalitatief ingestoken en bieden geen directe handvatten voor kwantificering. Het doel van het onderzoek is dan ook de efficiency in kaart te brengen en te kwantificeren en eventueel aanvullend efficiencypotentieel te identificeren.

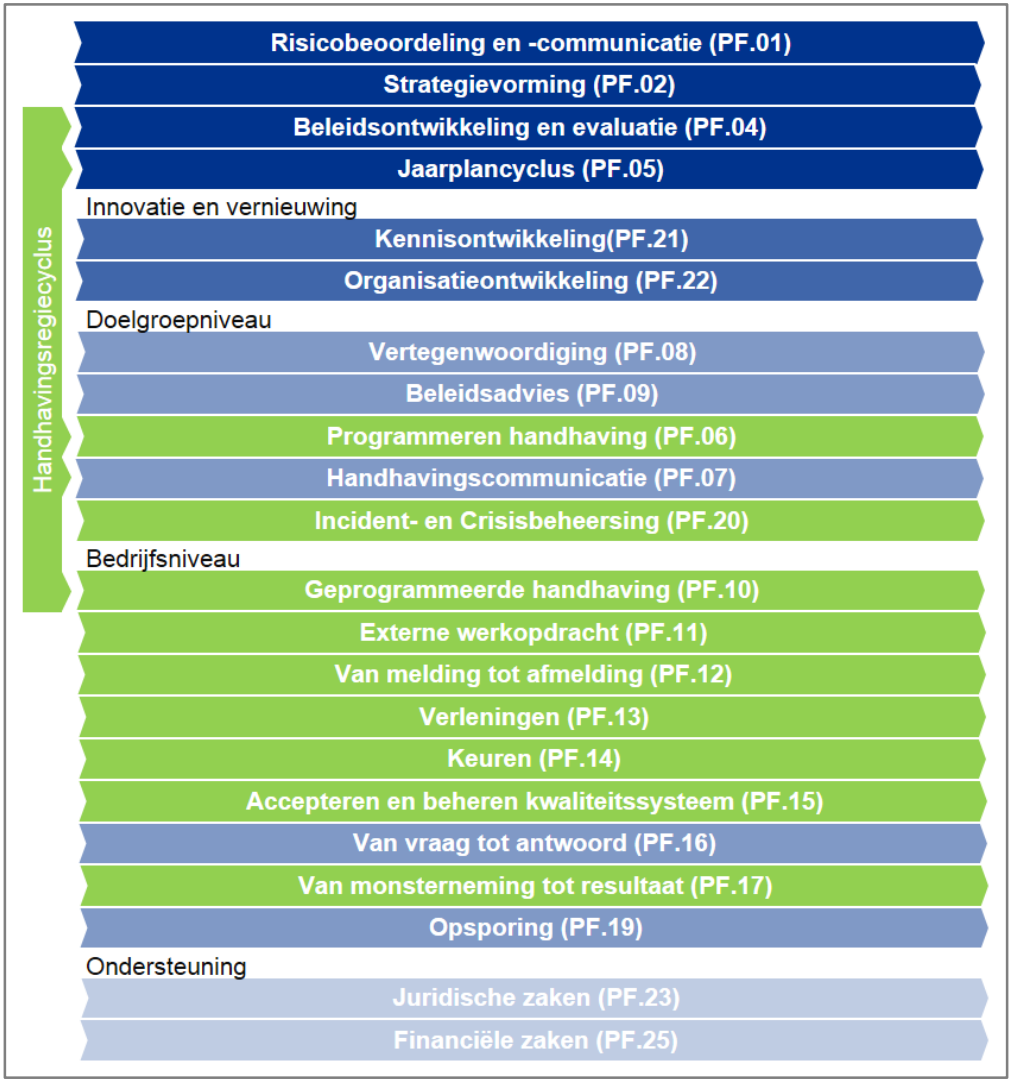
Van de 22 end-to-end-processen zijn op dit moment voor 11 processen (waarvan de aanname is dat zij het grootste efficiencypotentieel in zich dragen) de contouren van de nieuwe 'manier van werken' beschreven (groen gearceerd in figuur rechts). Hierbij dient te worden opgemerkt dat:

- voor zeven processen er gebruikgemaakt kon worden van (door de NVWA vastgestelde) procesontwerpen, welke bij de start van het onderzoek beschikbaar waren;
- voor vier processen tijdens de uitvoering van dit onderzoek (eind februari) concept-uitwerkingen van de beoogde manier van werken beschikbaar zijn gesteld. Dit betreft de processen 'Verleningen', 'Keuren' (zowel Keuren Slachtproces als Exportcertificering) en 'Handhavingsregie';
- er gekeken is naar de cyclus van 'Handhavingsregie', die conform de grondplaat processen van de NVWA (zie figuur rechts) raakt aan meerdere processen.

Eveneens is in deze rapportage op basis van de beschikbare informatie de analyse van de geraamde omstelkosten met betrekking tot het verbeterplan van de NVWA opgenomen en gekeken naar het tijdspad waarin de het efficiencypotentieel geëffectueerd kan worden.

Opbouw

In het volgende hoofdstuk (2), worden kort de gehanteerde methodiek en de gevolgde aanpak geschetst. In hoofdstuk 3 worden per proces de bevindingen gepresenteerd. Hierbij wordt na een duiding van het proces zelf (in een samenvatting) aangegeven welke effecten zijn geïdentificeerd en – waar mogelijk – wat de kwantitatieve impact is. Vervolgens wordt een uiteenzetting gegeven per effect. In dit hoofdstuk is tevens – daar waar gesignaleerd – de doorwerking naar de ondersteunende processen geduid (en gekwantificeerd). In hoofdstuk 4 is een uiteenzetting gegeven van de analyse van de omstelkosten en het benodigde tijdspad om het geïdentificeerde efficiencypotentieel daadwerkelijk te kunnen verzilveren. Vervolgens bevat hoofdstuk 5 een overall conclusie, waarin de vragen, zoals door opdrachtgever gesteld, gestructureerd zijn beantwoord.



Grondplaat processen (in groen de selectie, waar spoor 1 zich op heeft gericht).

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2. Methodiek & aanpak

2. Methodiek & aanpak (1/3)

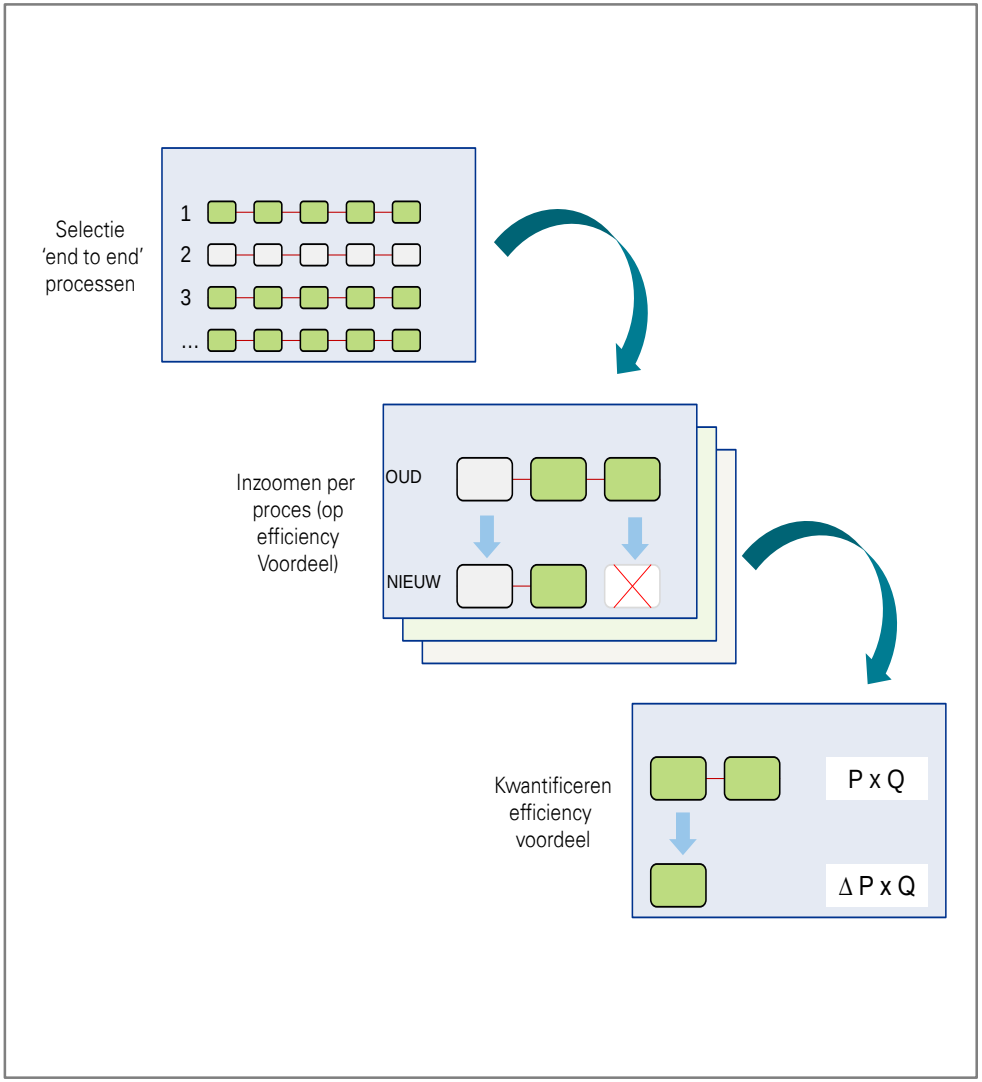
Methodiek

De keuze voor de gehanteerde methodiek is gelegen in de context waarbinnen de opdracht moest worden uitgevoerd:

- Het verbeterplan van de NVWA is opgesteld om het toezicht kwalitatief te versterken en te verbeteren. Hiertoe wordt een aantal herzieningen in de organisatie beoogd. Het realiseren van efficiency was daarmee geen primaire doelstelling, maar is de resultante van het verbeterplan om een kwalitatieve slag te maken. Het verbeterplan en bijbehorende businesscase zijn dan ook kwalitatief ingestoken en geven geen handvatten voor (kwantificering van) efficiencypotentieel;
- Het verbeterplan van de NVWA wordt op dit moment doorgevoerd. Dit betekent dat er continu uitvoering wordt gegeven aan de maatregelen, zoals deze in het verbeterplan zijn benoemd. Het ontwerp van de toekomstige situatie is nog niet volledig. Het toekomstig model is een logisch model, een verdere uitwerking is nog beperkt aanwezig. De (kwantitatieve) informatie is zeer beperkt. Er is nog geen kwantitatieve informatie over uren en kosten behorende bij (de uitvoering in) de huidige situatie van de primaire processen.
- De beantwoording van de (politieke) vragen dient binnen een zeer kort tijdsbestek plaats te vinden. Dit betekent een korte doorlooptijd voor het onderzoek, waarbij een eerste inzicht in resultaten na zes weken gewenst is.

De geschetste context heeft geleid tot een hypothesegedreven methodiek, waarbij:

- een ‘top-down’ aanpak is gehanteerd; met experts van de NVWA zijn de processen die het grootste efficiencypotentieel in zich hebben en waarvan de procesontwerpen beschikbaar zijn, opgenomen in de scope van het onderzoek;
- selectief gedetailleerd werken: in werksessies zijn alleen de processtappen die efficiënter worden ingericht gedetailleerd onderbouwd. Het onderzoek is hiermee gericht op het verschil tussen de huidige en toekomstige situatie (en niet op het maken van twee volledige foto’s);
- de analyse is gedaan op basis van de reeds bij de NVWA aanwezige data en informatie. Deze data is verzameld en vervolgens gevalideerd (en er zijn eventueel correcties toegepast). Waar nodig en mogelijk is gewerkt met ramingen en aannames vanuit de betrokken specialisten in het primaire proces;
- we hebben alleen die effecten gekwantificeerd die met harde data en/of met redelijke aannames van betrokken specialisten binnen de NVWA konden worden onderbouwd. Effecten waar dat (nog) niet mogelijk is, zijn kwalitatief beschreven.



Hypothesegedreven methodiek: top-down aanpak

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

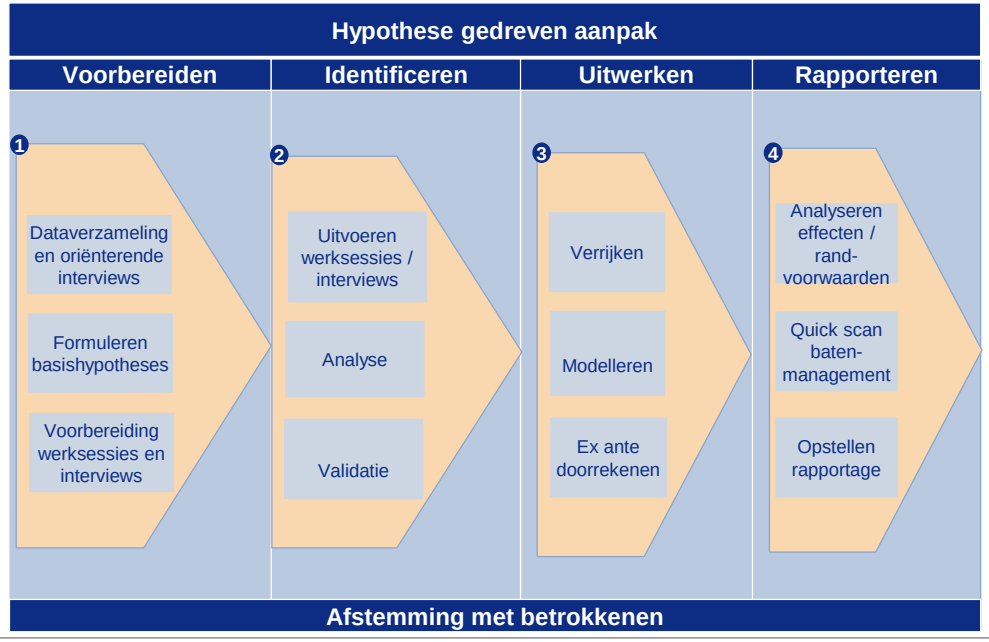
2. Methodiek & aanpak (2/3)

Aanpak in vier stappen

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode tussen 4 januari 2016 en 29 maart 2016. In deze periode is intensief samengewerkt en gevalideerd met betrokkenen van de NVWA en de begeleidingsgroep. Om het efficiencypotentieel voor de (geselecteerde) primaire processen in kaart te brengen zijn op hoofdlijnen vier stappen doorlopen:

- Voorbereiden
- Identificeren
- Uitwerken
- Rapporteren

Onderstaande figuur geeft een overzicht van deze stappen en de volgordelijkheid. Hierna volgt een nadere duiding van de bijbehorende activiteiten die binnen deze stappen zijn uitgevoerd.



Voorbereiden

De voorbereidingsfase stond in het teken van de selectie van de processen die binnen de scope van het onderzoek zouden worden meegenomen. Met de NVWA is gekeken naar die processen, waarvan het vermoeden is dat die in de beoogde situatie efficiënter worden uitgevoerd én waarvoor de procesontwerpen beschikbaar zijn.

Bij de selectie zijn de eerste basishypotheses geïdentificeerd. Dit zijn hypotheses aangaande de basis voor het verwachte efficiencypotentieel. De drie belangrijkste hypotheses zijn:

1. Efficiëntere uitvoering van primaire processen, daar een deel van de activiteiten in de toekomstige situatie geautomatiseerd wordt uitgevoerd (automatisering van menselijk handelen);
2. Efficiëntere uitvoering van primaire processen, door digitalisering van informatie (bijvoorbeeld inspectiedossier), waardoor handelingen veel sneller dan nu het geval is, kunnen worden uitgevoerd;
3. Minder herstelwerkzaamheden en dubbele uitvoering nodig als gevolg van verbeteringen die de kwaliteit van het proces en de output verbeteren (zoals uniformering van registraties en harmonisering van processen).

De voorbereidingsfase stond tevens in het teken van de informatieverzameling. Het betrof hier o.a. informatie met betrekking tot:

- procesontwerpen van de verschillende processen om inzicht te krijgen in de beoogde toekomstige uitvoering daarvan;
- kostprijsmodellen, begroting(s)(opbouw), om te bepalen of en zo ja, welke kengetallen gebruikt konden worden voor kwantificering;
- project- en programmaplannen voortvloeiend uit verbeterprogramma.

Per proces is een werksessie gepland. De samenstelling van de deelnemers bestond uit materiedeskundigen voor de betreffende processen van de NVWA. Deze werksessies zijn voorbereid door op basis van de documenten een eerste analyse te doen, waarbij per proces basishypotheses zijn opgesteld als toetsingskader voor de werksessies. De voorbereiding is afgestemd en verfijnd met de projectleiders die binnen de NVWA verantwoordelijk waren voor het opstellen van de verschillende procesontwerpen. Het resultaat van deze fase was een set van geselecteerde processen en een eerste analyse van de bijbehorende procesontwerpen, op basis waarvan de werksessies in de navolgende fase goed zijn voorbereid.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2. Methodiek & aanpak (3/3)

Identificeren

Tijdens deze fase is een analyse gemaakt van de verschillende effecten en de impact daarvan als gevolg van het doorvoeren van de beoogde toekomstige situatie (waarvan de contouren zijn opgenomen in de verschillende procesontwerpen). Hiertoe zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Houden van (parallelle) werksessies en interviews om in te zoomen op geselecteerde processen. Hierbij is met de medewerkers van de NVWA gekeken naar de huidige en de beoogde uitvoering en zijn verschillen geduid. Zowel de effecten die een besparingspotentieel bevatten als de effecten die kostenverhogend werken zijn hierbij geduid.
- Kwantificeren van de verschillen door te kijken naar verschil in aantal uren en kosten voor het uitvoeren van een activiteit of (sub)proces. Sommige effecten konden (op basis van beschikbare gegevens) worden gekwantificeerd. Voor een groot aantal effecten, waren nog omissies geconstateerd, die een kwantificering nog niet mogelijk maakten.
- Quick scan naar eventuele inefficiënties in de procesmodellen, die nog kunnen worden aangepakt. Zowel in de werksessies als daarna is gekeken naar mogelijkheden tot verdere besparing.

Het resultaat van deze fase was een set van geïdentificeerde effecten, waarvan een deel reeds kon worden gekwantificeerd.

Uitwerken

In deze fase zijn de bevindingen uit de vorige fase verder uitgewerkt en gevalideerd. Hiertoe zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Duiden van de ‘witte vlekken’ in informatie en verrijken van de analyse op basis van invulling daarvan. Tevens is in deze fase de impact op ondersteunende processen geïdentificeerd. Hiertoe zijn aanvullende gegevens opgehaald uit systemen en interviews uitgevoerd. Tevens zijn de resultaten besproken met de hoofdinspecteurs van de divisies Consument & Veiligheid (C&V), Veterinair & Import (V&I), Landbouw & Natuur (L&N) en Inlichtingen en Opsporingsdienst (IOD) en de directeur van Klantcontact en dienstverlening (KCDV));
- Modelleren van de informatie en (ex ante) doorrekenen van het efficiencypotentieel binnen de primaire processen (extrapolatie).

Rapporteren

Tijdens deze stap zijn de resultaten uit het onderzoek verwerkt in deze rapportage. Hiertoe is in totaal twee keer een conceptrapportage opgesteld en besproken in de begeleidingscommissie. De voorliggende rapportage bevat de definitieve resultaten van het onderzoek. Concreet betekent dat het volgende voor de inhoud:

- In deze rapportage wordt een compleet en kwalitatief beeld geschetst van de geïdentificeerde effecten voor de 11 processen (zoals weergegeven bij de reikwijdte op bladzijde 5 van dit document);
- Een aantal van de effecten is gekwantificeerd in uren en gemonetariseerd in euro’s. Van een aantal effecten is duidelijk dat er geen kwantificering mogelijk is (in dit document wordt aangegeven voor welke effecten dat geldt en waarom).
- De analyse van de transitiekosten is opgenomen in dit document. Basis voor de analyse vormt de output van een project binnen de NVWA, waarin een projectportfolio wordt opgesteld. Dit project is op het moment van schrijven nog niet afgerond, waardoor de analyse is gedaan op basis van de informatie die op dit moment beschikbaar is. Op basis hiervan is ook een quick scan met betrekking tot de sturing op de baten uitgevoerd.
- Op basis van de hiervoor genoemde punten is een conclusie op het niveau van de verschillende processen en een overall conclusie opgenomen, waarin gestructureerd antwoord wordt gegeven op de centrale vragen.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces

3. Bevindingen per proces

Weergave per proces

In dit hoofdstuk zijn de resultaten opgenomen van de analyse van de verschillende (primaire) processen. Achtereenvolgens zullen de bevindingen voor de volgende processen worden geschetst:

1. Programmeren handhaving (voorbereiding en evaluatie)
2. Geprogrammeerde handhaving (uitvoering)
3. Externe werkopdrachten
4. Van melding tot afmelding
5. Verleningen
6. Keuren slachtproces
7. Exportcertificering
8. Accepteren en beheren kwaliteitssystemen
9. Van monsterneming tot resultaat
10. Incident- en crisisbeheersing
11. (Cyclus) Handhavingsregie
12. Doorwerking ondersteunende processen

De resultaten per proces zijn terug te vinden op de volgende bladzijden en zijn als volgt opgebouwd:

- Een duiding van het proces: hierin wordt omschreven wat het proces behelst. De basis hiervoor vormt het procesontwerp, waarin de contouren van de beoogde toekomstige situatie zijn opgenomen;
- Een samenvatting van de effecten die als gevolg van het implementeren van het procesontwerp zullen optreden (ten opzichte van de huidige situatie). In deze samenvatting is – waar relevant – ook het kwantitatieve effect opgenomen;
- Een uiteenzetting per effect, waarbij de activiteiten en/of het subproces waar het effect betrekking op heeft, worden beschreven en wordt aangegeven op welke pijlers het efficiencypotentieel gestoeld is. Daarnaast wordt (in een tabel) de wijze van kwantificering beschreven (of onderbouwd, waarom een kwantificering niet mogelijk is);
- Een conclusie per proces, waarbij een kwantitatieve samenvatting van de effecten is gegeven, waarin is geduid waar het grootste deel van de besparing door wordt gehaald, de belangrijkste randvoorwaarden voor realisatie van het geraamde potentieel worden genoemd en welke mogelijkheden tot optimalisatie er eventueel nog meer zijn.

Uitgangspunten kwantificering

Om de resultaten van het kwantificeren te duiden is het van belang om zicht te hebben op de wijze waarop dit tot stand is gekomen. Om op het juiste abstractieniveau een kwantificering te kunnen doen, zijn een aantal uitgangspunten gehanteerd. De belangrijkste uitgangspunten zijn dat:

- de geraamde effecten gelden als gemiddelde voor alle divisies en domeinen, tenzij specifieke afwijkingen reeds bekend en benoemd zijn. Indien er sprake is van bijzonderheden voor divisies of domeinen zullen deze worden genoemd in deze rapportage;
- de kwantificering is gebaseerd op de kosten die de NVWA maakt voor haar eigen medewerkers;
- voor het omslaan van uren naar fte wordt uitgegaan van 1.375 productieve uren per jaar (voor voltijd medewerkers).
- voor het monetariseren van de geraamde effecten in uren, wordt uitgegaan van de gemiddelde loonkosten per fte van de NVWA (van EUR 73.850);
- de gehanteerde gemiddelde loonkosten per fte voor het monetariseren van de geraamde effecten in uren zijn gebaseerd op de informatie zoals de NVWA die voor 2016 gebruikt in haar begrotings- en budgetteringscyclus.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces

PF. 6 – Programmeren handhaving (werkvoorbereiding en evaluatie) (1/3)

Duiding van het proces

Geprogrammeerde handhaving omvat alle op basis van het Meerjaren Bedrijfsplan Handhaving (MJBH) en het Jaarplan geplande activiteiten die gericht zijn op het (bewaken en) verbeteren van de naleving van wet- en regelgeving door individuele bedrijven. Deze zijn georganiseerd in een (jaarlijkse) cyclus. Geprogrammeerde handhaving wordt uitsluitend op projectmatige basis uitgevoerd, volgens een vastgesteld projectprotocol (in nieuwe situatie: projectopdracht), op basis van en in lijn met de inhoud van het MJBH en het Jaarplan. Onder projectmatig wordt in dit kader verstaan dat het cyclische werkzaamheden betreft met een concrete planning en een maximale doorlooptijd van één kalenderjaar, met een gemarkeerde start en aan het eind een afsluitende evaluatie. Het (proces) jaarplan voorziet het proces 'Geprogrammeerde handhaving' (werkvoorbereiding en evaluatie – PF. 6) van kaders voor de uitwerking van de projectopdrachten die vervolgens vanuit het proces 'Geprogrammeerde handhaving' (uitvoering - PF. 10) worden uitgevoerd. Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Processtap: toepassen selectiecriteria	-	-	
2)	Processtap: definitief selecteren van bedrijven	-	-	
3)	Processtap: bepalen methode	-	-	
4)	Processtap: klaarzetten inspectiedossier	Min: 21.376 uur Max: 171.010 uur	1.175.680 9.405.550	Op jaarbasis

1) Processtap: toepassen selectiecriteria

Tijdens deze processtap wordt het bedrijvenbestand van de NVWA door het systeem gefilterd op basis van criteria die relevant zijn voor de specifieke projectopdracht. Het systeem geeft aan welke bedrijven voldoen aan de relevante selectiecriteria. De criteria kunnen op ieder moment alsnog handmatig worden bijgesteld. Voorbeelden van selectiecriteria zijn: specificatie doelgroep (bijvoorbeeld eenmanszaken), regio of verdeling over regio's, activiteiten en/of grootte van bedrijf. De (automatische) filter subsets worden vanuit het (ondersteunend)proces 'beheren selectiecriteria' beheerd. Dit gebeurt onder andere aan de hand van (project)evaluaties van projectopdrachten alsmede relevante (externe) informatie.

Kwantificering: toepassen selectiecriteria

Toelichting	Berekening
Vanwege meer en betere informatie is men beter in staat om trends te zien en zo de juiste bedrijven te bezoeken. De efficiency wordt met name gerealiseerd op basis van een rubricering van bedrijven, omdat een aantal daarvan kunnen worden overgeslagen vanwege de risk-based aanpak. Met dezelfde capaciteit is het mogelijk om betere resultaten te boeken, omdat de capaciteit in de gewenste situatie beter wordt gericht. De effecten van het toepassen van de selectiecriteria zijn op dit moment nog niet exact te duiden, maar zullen vooral neerslaan in de uitvoering van de geprogrammeerde handhaving.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Processtap: definitief selecteren van bedrijven

Tijdens deze processtap wordt een overzicht van de te inspecteren bedrijven per projectopdracht vastgesteld. Nadat in een eerder stadium de statistische vereisten ten aanzien van het specifieke onderzoek zijn vastgesteld gaat het nu om definitieve selectie van bedrijven. Tijdens deze processtap wordt gebruikgemaakt van één (bedrijven)database. Deze bevat een correct, actueel en zo volledig mogelijk relatiebestand waar geprogrammeerde handhaving gebruik van kan maken. Het systeem genereert op basis hiervan automatisch een planning van alle bedrijven die bezocht gaan worden. De selectie bestaat uit bedrijven die geprioriteerd zijn, en een ad random aanvulling van geschikte bedrijven.

Kwantificering: definitief selecteren bedrijven	
Toelichting	Berekening
In de huidige situatie kan er sprake zijn van reistijd naar een bedrijf dat niet meer bestaat of dat een eigenaar verhuisd is. Vanwege de EU-eis dat de bulk van de inspecties onaangekondigd dient te gebeuren, kan het daarnaast ook voorkomen dat een eigenaar, houder of bedrijfsvoerder niet aanwezig is. Na invoering van deze nieuwe processtap kan deze laatste situatie zich nog steeds voordoen maar de eerste situatie kan voorkomen worden vanwege een (bedrijven)database die juist en volledig is en bovendien met een vaste frequentie wordt geactualiseerd. Op dit moment wordt er niet geregistreerd hoe vaak er sprake is van bovenstaande inefficiency, waardoor het effect op dit moment niet te kwantificeren is.	[redacted]

3) Processtap: bepalen methode

Aan de hand van de doelgroep en de resultaatgerichte opdracht wordt bepaald welke (nieuwe) methode gebruikt kan worden om de resultaatgerichte opdracht te realiseren. Voorbeelden van methoden zijn: administratieve controle, fysieke controle en labonderzoek. De methoden worden vanuit het (ondersteunende) proces ‘beheren methode’ doorontwikkeld. De methoden worden daarbij uitgewerkt en gedocumenteerd aan de hand van o.a. inspectielijsten en werkinstructies. In de gewenste situatie zal uitsluitend gebruik worden gemaakt van bewezen gestandaardiseerde methoden. De afdeling Toezicht ontwikkeling selecteert aan de hand van de doelgroep en de resultaatgerichte opdracht uit een lijst van beschikbare standaardmethoden de te gebruiken methode. Bij de afweging wordt rekening gehouden met het risiconiveau van de doelgroep. Zo kan het bijvoorbeeld relevant zijn of een bedrijf is aangesloten bij een kwaliteitssysteem.

Kwantificering: bepalen methode	
Toelichting	Berekening
Het gebruik van bewezen en gestandaardiseerde methoden leidt tot betrouwbaardere informatie. Momenteel is de informatie niet altijd betrouwbaar hetgeen tot inefficiency in het huidige proces leidt. Daarnaast wordt een vermindering van de tijdsduur per inspectie verwacht. Omdat de te hanteren methoden nog verder uitgewerkt worden en daarnaast geen ervaringscijfers beschikbaar zijn, is kwantificering op dit moment niet mogelijk.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces

PF. 6 – Programmeren handhaving (werkvoorbereiding en evaluatie) (3/3)

4) Processtap: klaarzetten inspectiedossier

De processtap klaarzetten inspectiedossier is erop gericht alle voor het inspectiedossier benodigde informatie klaar te zetten. Het inspectiedossier bevat generieke achtergrondinformatie zoals de bedrijfshistorie (locatie & object, kaartinformatie, ligging), KvK-nummer, sectorinformatie (benchmark), relevante risicogebaseerde informatie, de naam van de contactpersoon, het interventiebeleid, benodigd materiaal (Persoonlijke Standaard Uitrusting), informatie van andere organisaties en een overzicht van de projectopdrachten die van toepassing zijn op het bedrijf. Daarnaast bevat het inspectiedossier opdrachtspecifieke informatie per project, zoals de werkinstructie, de inspectielijst, vakinformatie, de doelstelling, de tijdplanning, het aanvraagformulier subsidie en bijlagekaarten en de afschriften certificaten (bijvoorbeeld gezondheidscertificaten).

Kwantificering: klaarzetten inspectiedossier	
Toelichting	Berekening
Het inspectiedossier bevat alle informatie benodigd voor het uitvoeren van de inspectie. Op dit moment wordt de informatie handmatig (uit verschillende systemen) gehaald. Dit kost minimaal 15 minuten en maximaal 2 uur per dossier. In de nieuwe situatie genereert het systeem volledig geautomatiseerd per bedrijf een (NVWA-breed) inspectiedossier.	[redacted]

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Programmeren handhaving’:

- Het beoogde proces ‘programmeren handhaving’ richt zich op een gestroomlijnd ‘Werkvoorbereidings- en evaluatieproces’ waarbij optimalisatie van de kwaliteit van producten, organisatie, informatie en ondersteuning gerealiseerd wordt. Het proces wordt uitsluitend op projectmatige basis uitgevoerd op basis van de inhoud van het Meerjaren Bedrijfsplan Handhaving (MJBH) en het Jaarplan. Hiermee worden alle toezichtsactiviteiten in het kader van geprogrammeerde handhaving (uitvoering) uitgevoerd volgens een eenduidige projectopdracht, waar dossiers, werkinstructies en checklists deel van uitmaken.
- Het belangrijkste efficiencypotentieel komt voort uit de beoogde digitalisering van deze onderdelen en komt kwantitatief tot uiting in het geduide effect ‘klaarzetten inspectiedossier’, waarbij in de toekomstige situatie geheel geautomatiseerd een inspectiedossier gegenereerd wordt. Het bijbehorende efficiencypotentieel bedraagt tussen de EUR 1,2 miljoen en EUR 9,4 miljoen.
- De grootte van de bandbreedte komt voort uit de variëteit in tijd benodigd voor het handmatig klaarzetten van het inspectiedossier in de huidige situatie (van 15 minuten tot 2 uur). Het bleek niet mogelijk om een mediaan of een (goed onderbouwde) gemiddelde tijdsbesteding te achterhalen om de bandbreedte in de kwantificering te beperken.
- Randvoorwaardelijk voor het effectueren van het efficiencypotentieel is dat het toekomstige systeem zodanig geconfigureerd kan worden dat elk inspectiedossier met één druk op de knop wordt gegenereerd. Daarnaast zal (gedeeltelijke) automatisering van menselijk handelen (toepassen selectiecriteria en definitief selecteren bedrijven) en uniformering en standaardisering van registratie en toegepaste methodieken na verdere uitwerking zorgen voor een kwantificeerbaar efficiencypotentieel.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 10 – Geprogrammeerde handhaving (uitvoering) (1/3)

Duiding van het proces

In het Meerjaren Bedrijfsplan Handhaving (MJBH) wordt per domein waarop de NVWA toezicht houdt, middels het proces 'Handhavingsregie', een meerjarige handhavingsaanpak opgesteld. Deze meerjarige handhavingsaanpak vormt de basis voor alle toezichtsactiviteiten zoals die binnen het proces geprogrammeerde handhaving per domein worden uitgevoerd. Het proces 'Uitvoering' begint met de gedefinieerde projectopdracht en de selectie van bedrijven (welke voortvloeien uit het proces 'Werkvoorbereiding en evaluatie', zoals hiervoor beschreven). Het proces eindigt met een bijgewerkt bedrijfsdossier dat input is voor evaluatie. Hierbij worden de volgende handhavingsinstrumenten toegepast: (vervoers)inspecties (inclusief observaties), administratieve controles, administratieve controles op afstand en systeemtoezicht (waaronder audits). Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Waarnemen op afstand	-	-	
2)	Vastleggen bevindingen	-	-	
3)	Beoordelen bevindingen	-	-	

1) Waarnemen op afstand

Waarneming gaat over alle activiteiten die tijdens een inspectie gericht zijn op het vaststellen, vastleggen en/of achterhalen van feitelijke situaties of gedragingen met als doel om deze te toetsen aan de gestelde eisen. Bij de implementatie van het proces 'Uitvoering' is voorzien in het waarnemen op afstand. De inspectie-op-afstand is een volwaardige methode naast fysieke inspecties. Hierbij gaat het om rekenkundige analyses met behulp van modellen en het beoordelen van beschrijvingen en/of beelden.
In de toekomst kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van het Weigh-in-Motion-systeem van Rijkswaterstaat. In Nederland wordt door Rijkswaterstaat sinds 2001 op autosnelwegen Weigh-in-Motion (WIM) gebruikt, dit zijn dynamische 'aslastmeetsystemen', die in combinatie met camera's kentekens herkennen. Bij het vervoeren van dieren moet bijvoorbeeld vooraf een reisplan opgegeven worden waar de asbelasting op het moment van laden onderdeel van is. Door gebruik te maken van de gegevens van dit systeem en deze te koppelen aan de transportgegevens kunnen afwijkingen van de route en de asbelasting digitaal geconstateerd worden.

Kwantificering: waarnemen op afstand

Toelichting	Berekening
Bij toepassing van de methode waarnemen op afstand wordt met name ten aanzien van (reis)tijdsbesparing een efficiencypotentieel verwacht. De concrete invulling van deze methode moet nog verder uitgewerkt worden, waardoor het efficiencypotentieel op dit moment niet kwantificeerbaar is.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 10 – Geprogrammeerde handhaving (uitvoering) (2/3)

2) Vastleggen bevindingen

Bij de uitvoering van een inspectie worden bevindingen digitaal vastgelegd in inspectielijsten en – indien van toepassing – worden gegevens ingevuld voor het opstarten van het proces van interne/externe melding en heterdaadjes. Een externe melding wordt bijvoorbeeld gestart als er afspraken zijn met andere instanties zoals politie en douane en als bepaalde zaken zich voordoen (bijvoorbeeld illegale Polen op het bedrijf). Als een inspecteur waarnemingen doet waarover hij of zij onvoldoende kennis in huis heeft om deze af te handelen, dan kan het proces 'Interne melding' gestart worden zodat een collega-inspecteur dit oppakt. Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Kwantificering: vastleggen bevindingen	
Toelichting	Berekening
Bevindingen worden in de huidige situatie (deels) op papier vastgelegd om vervolgens (thuis, op kantoor of op locatie aan het einde van een inspectie) digitaal te worden ingevoerd. Doordat in de gewenste situatie bevindingen direct digitaal kunnen worden vastgelegd, bespaart een inspecteur administratietijd. Bij de inrichting van het systeem wordt uitgegaan van maximale ondersteuning, waardoor ook de digitale verwerking aan het einde van de inspectie vervalt. Er heeft geen procesanalyse plaatsgevonden waarin tijdsmetingen van deze handelingen zijn vastgelegd voor de huidige situatie. Daarnaast moet deze processtap nog verder uitgewerkt worden om de tijdsbesteding in de toekomstige situatie te bepalen. Dit effect is daarom niet kwantificeerbaar.	[redacted]

3) Beoordelen bevindingen

Op basis van bevindingen, bedrijfshistorie en het interventiebeleid bepaalt de inspecteur de te nemen maatregel. In de beoogde toekomstige situatie doet het systeem een voorstel voor de te nemen maatregel op basis van de (gedigitaliseerde) gegevens.

Kwantificering: beoordelen bevindingen	
Toelichting	Berekening
De inspecteur bespaart tijd, omdat deze niet meer zelf het interventiebeleid hoeft te lezen, interpreteren en toe te passen om tot een maatregel te komen, doordat deze handelingen grotendeels geautomatiseerd worden. De mate van automatisering – die bepalend is voor het efficiencypotentieel – is echter op dit moment nog niet duidelijk. Volledig automatiseren wordt momenteel gezien als een stap te ver. De noodzakelijke doorvertaling van wetgeving middels geautomatiseerde vragen is hierbij belangrijk. Het is niet duidelijk in hoeverre het nieuwe systeem dit (zogenaamde 'eliciteren van de wetgeving') geautomatiseerd kan doen.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

PF. 10 – Geprogrammeerde handhaving (uitvoering) (3/3)

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Geprogrammeerde handhaving’:

- De gewenste procesresultaten van geprogrammeerde handhaving (uitvoering) liggen op het zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van de middelen om het gewenste nalevingsniveau te bereiken en/of de geformuleerde handhavings- en beleidsdoelstellingen te realiseren. Dit gebeurt door op tactisch niveau de juiste mix van handhavingsinstrumenten te kiezen en op operationeel niveau heeft dit betrekking op het zo effectief en efficiënt mogelijk uitvoeren van de toezichtsactiviteiten.
- De mate waarin een efficiency gerealiseerd kan worden is afhankelijk van de tactische en operationele nadere uitwerking van de geduide effecten en daarom op dit moment niet te kwantificeren. Het potentieel ligt met name op het gebied van automatisering en minder dubbele uitvoering als gevolg van de beoogde procesverbeteringen. Zo zal de mate waarin de automatisering binnen de verschillende processtappen doorgevoerd wordt (zoals het geautomatiseerd beoordelen van bevindingen) in sterke mate het efficiencypotentieel bepalen.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 11 – Externe werkopdrachten (1/2)

Duiding van het proces

Het proces ‘Externe werkopdrachten’ heeft betrekking op het uitvoeren van inspecties en/of onderzoeken in opdracht van medehandhavers. In de huidige situatie is de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl), de voornaamste opdrachtgever. De NVWA voert in het kader van dit proces inspecties uit, om te onderzoeken of bedrijven voldoen aan de subsidievoorwaarden (zogenaamde ‘cross compliance’). Op dit moment heeft het proces betrekking op een tweetal domeinen: ‘grondgebonden regelingen’ (circa 80% van de huidige opdrachten) en ‘Europese subsidieregelingen (circa 20% van de huidige opdrachten). De NVWA rapporteert haar bevindingen aan de opdrachtgever en trekt daarbij zelf geen conclusies. Dit laatste wordt aan de opdrachtgever zelf overgelaten. (Voorbeeld: Indien een agrariër bij een controle door NVWA niet voldoet aan één of meer van de subsidievoorwaarden, kan dit worden gezien als een overtreding en daarmee van invloed zijn op de inkomsten die de ondernemer vanuit Brussel ontvangt. Voor het ontvangen van deze steun moet namelijk aan alle subsidievoorwaarden worden voldaan). Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro’s)	Toelichting
1)	Processtap: inspectiedossier klaarzetten	Min: 88 uur Max: 175 uur	4.840 9.625	Op jaarbasis
2)	Processtap: beschikbaar stellen inspectierapport	-	-	

1) Processtap: inspectiedossier klaarzetten

De opdrachtgever zorgt ervoor dat het benodigde dossier – inclusief de daarbij behorende documentatie – ter beschikking wordt gesteld aan de NVWA, zodat laatstgenoemde de benodigde inspecties kan uitvoeren. De processtap vormt daarmee in de basis een overdrachtsmoment. De eisen ten aanzien van het dossier en de daarbij behorende documentatie zijn in de hieraan voorafgaande processtappen gezamenlijk door de opdrachtgever en de NVWA vastgesteld.

Kwantificering: inspectiedossier klaarzetten

Toelichting	Berekening
De huidige overdracht van een dossier geschiedt grotendeels via de e-mail. Documentatie dient daarbij aan de kant van opdrachtgever te worden gescand, alvorens deze aan de NVWA kan worden verzonden. In de huidige situatie bestaat veelal onduidelijkheid over de aan te leveren informatie. Daarbij wordt in sommige gevallen te veel informatie aangeleverd, terwijl er in andere gevallen te weinig informatie wordt aangeleverd. Als gevolg hiervan is er veelal sprake van intensief (e-mail)contact tussen de opdrachtgever en de NVWA. Naast de inefficiency die optreedt als gevolg van deze intensieve afstemming is er tevens sprake van ineffiency als gevolg van ‘overbewerking’. Laatstgenoemde inefficiency ontstaat wanneer inspecteurs te veel informatie krijgen aangeleverd die irrelevant is voor de uit te voeren inspectiewerkzaamheden. In de gewenste situatie beschikken opdrachtgever (RVO.nl) en de NVWA over een elektronische portal dat gebruikt kan worden voor de dossieroverdracht. Uitsluitend dossiers die voldoen aan de vereisten worden daarbij automatisch ter inspectie aangeboden aan de NVWA. Door in voorafgaande processtappen duidelijke afspraken te maken over de inrichting en eisen ten aanzien van dossiervorming kan ‘overbewerking’ worden voorkomen. Het gekwantificeerde effect betreft de inspectiedossiers voor het domein Europese subsidieregelingen inclusief nacontroles. Bij het domein Grondgebonden subsidies worden er geen dossiers verstuurd.	

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Processtap 2: beschikbaar stellen inspectierapport

De divisie Klantcontact en dienstverlening (KCDV) stelt de inspectierapporten van de NVWA beschikbaar aan de opdrachtgever.

Kwantificering: beschikbaar stellen inspectierapport	
Toelichting	Berekening
In de huidige situatie moeten er veel fysieke handelingen verricht worden om het inspectierapport beschikbaar te stellen. De huidige processtap is in hoge mate vergelijkbaar met de processtap ‘klaarzetten inspectiedossier’. Ook bij de processtap ‘beschikbaar stellen inspectierapport’ komt het voor dat er te weinig of te veel informatie wordt overgedragen, in dit geval aan de opdrachtgever (RVO.nl). Handelingen die daarbij worden uitgevoerd zijn onder andere: het inspectierapport op geleidelijst zetten, rapport op gezamenlijke share (NVWA/RVO.nl) zetten, mail naar RVO.nl sturen met geleidelijst dat rapport verzonden is. In de gewenste situatie wordt het inspectierapport, na gereedmelding, automatisch beschikbaar gesteld voor de opdrachtgever via de elektronische portal. Het gebruik van de portal voorkomt dat er te veel of te weinig informatie beschikbaar wordt gesteld en voorkomt daarmee onnodige handelingen aan de kant van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.	[redacted]

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Externe werkopdrachten’:

- Gezien het beperkte volume aan dossiers dat binnen dit proces behandeld wordt, is het gekwantificeerde efficiencypotentieel binnen dit proces relatief beperkt: minimaal 88 uur en maximaal 175 uur op jaarbasis (EUR 4.840 respectievelijk EUR 9.625).
- Realisatie van het efficiencypotentieel, met name in het kader van de processtap ‘inspectiedossier klaarzetten’, is afhankelijk van zowel de medewerking en afspraken die met de opdrachtgever(s) kunnen worden gemaakt als de automatisering. Teneinde de medewerking van één van de belangrijkste opdrachtgevers te borgen is ervoor gekozen RVO te betrekken bij het kern- en procesteam. RVO heeft vanuit deze rol bijgedragen aan de ontwikkeling van de voorgenomen verbeteringen en heeft tevens ingestemd met de implementatie hiervan. Automatisering vormt daarmee het belangrijkste punt van aandacht voor de realisatie van het efficiencypotentieel. Zoals eerder aangegeven, vormt de ‘portal’, ‘shared omgeving’ of ‘koppeling van systemen’ een belangrijke randvoorwaarde voor een efficiënte uitwisseling van dossiers en/of gegevens.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 12 – Van melding tot afmelding (1/4)

Duiding van het proces

Doel van het proces 'Van melding tot afmelding' is het juist (conform wetgeving en urgentie) en tijdig (in principe binnen zes weken) afhandelen van meldingen ten behoeve van het beschermen van consument, dier en natuur met als basis (inter)nationale wetgeving, rekening houdend met de economische belangen en volgens overheidsbrede dienstverlenings-normen. Een melding heeft daarbij betrekking op een signaal over een waarneming of geconstateerd feit met betrekking tot een vermeende overtreding, of een gebeurtenis met een maatschappelijke/economische impact die de NVWA vanuit haar rol als toezichthouder en opsporingsinstantie moet beoordelen en waarop zij moet of kan handelen. Op basis van deze omschrijving kan worden geconcludeerd dat een melding géén onderdeel vormt van het reguliere werk en als zodanig dan ook niet is opgenomen/gepland in het kader van de reguliere taken van de NVWA. Ieder contactmoment (ongeacht kanaal) met de NVWA, afkomstig van een natuurlijke persoon (medewerker NVWA of burger), instantie, medehandhaver, bedrijf of systeem (buiten de NVWA) wordt hierbij gezien als een signaal. Signalen bestaan uit vragen, klachten, meldingen en (handhavings)verzoeken (bijvoorbeeld verzoeken aangaande een inspectie, stage, interview of zelfs open sollicitatie). Meldingen worden intern door de NVWA geclassificeerd en van een prioriteit voorzien (1 t/m 4). Meldingen die te maken hebben met een incident, ernstig incident of crisis zijn daarbij altijd prioriteit 4. Een melding die leidt tot een incident, ernstig incident of crisis wordt afgesloten, waarna de zaak als incident/crisis wordt afgehandeld. Het proces 'Van melding tot afmelding' heeft daarmee een nadrukkelijke relatie met het proces 'Incident- en crisisbeheersing' (PF. 20). Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten				
No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Processtap: registeren van alle signalen	2.000 uur	110.000	Op jaarbasis
2)	Processtap: beoordelen signaal/melding (voorkant)	Min: 6.875 uur Max: 8.250 uur	378.125 453.750	Op jaarbasis
3)	Processtap: aanvullen van dossier	Min: 4.125 uur Max: 33.000 uur	226.875 1.815.000	Op jaarbasis
4)	Processtap: beoordelen signaal/melding (achterkant)	Standaard afmeldingsbrief 8.250 uur Reductie overschrijdingen 1.200 uur	Afmeldingsbrief 453.750 Overschrijdingen 66.000	Op jaarbasis

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 12 – Van melding tot afmelding (2/4)

1) Processtap: registreren van alle signalen

Alle signalen (vragen, klachten en meldingen) worden geregistreerd in het systeem van de NVWA, ongeacht of de NVWA de signalen wel of niet verder afhandelt. De signalen worden daarbij (handmatig) geregistreerd aan de hand van een uniform sjabloon, dat tevens wordt gebruikt voor (digitale) meldingen die via internet of de app worden gedaan.

Kwantificering: registreren van alle signalen	
Toelichting	Berekening
In de gewenste situatie worden alle signalen geregistreerd. Dit vergt meer tijd ten opzichte van de huidige situatie maar draagt naar verwachting bij aan het inzicht en de verantwoording (bijvoorbeeld voor bedrijfsvoeringsdoeleinden) en biedt (aanvullende) mogelijkheden voor het uitvoeren van risico- en trendanalyses alsmede ‘early warnings’. In de huidige situatie ontvangt de NVWA jaarlijks circa 120.000 signalen, waaronder 16.500 meldingen die opvolging vereisen. Circa de helft van deze meldingen (ruim 8.000) wordt via internet gedaan, van het overige deel heeft een kleine 6.000 betrekking op (ongestructureerde) e-mail. In de huidige situatie dienen de digitale meldingen (handmatig) te worden overgetypt, daar het ontbreekt aan een koppeling tussen de formulieren op internet en het systeem voor de workflow van meldingen (MOS). In de toekomstige situatie vervalt deze handmatige actie voor alle internetmeldingen, waardoor een efficiencypotentieel ontstaat.	[redacted]

2) Processtap: beoordelen melding (voorkant)

Meldingen worden zo veel mogelijk op één moment door één deskundige medewerker (of deskundig (virtueel) team) aangenomen en beoordeeld. Dit houdt in dat de medewerker de melding zo compleet mogelijk uitvraagt en registreert en de basisinformatie over de melding zo veel mogelijk aanvult (daar waar mogelijk vindt geautomatiseerde aanvulling plaats), zodat de prioriteit kan worden bepaald en besloten kan worden over in behandeling nemen van de melding. Per expertise of meldingssoort kan er een verschillend niveau van deskundige medewerker (of deskundig (virtueel) team) nodig zijn (bijvoorbeeld bij het ene expertisegebied inspecteurniveau en bij het andere expertisegebied senior inspecteurniveau).

Kwantificering: beoordelen bevindingen	
Toelichting	Berekening
Het beoordelen verloopt op dit moment via de medewerker KCC, domeincoördinator, teamleider en inspecteur. In totaal zijn deze functionarissen circa 45 minuten bezig met beoordelen. Deskundige beoordeling aan de voorkant, waarbij de relevante gegevens automatisch door het systeem worden opgeroepen, draagt bij aan een effectieve uitvraag en betere beoordeling. Bovendien zijn er niet langer tussentijdse overdrachtsmomenten nodig en komen er minder meldingen bij de verkeerde persoon terecht. De efficiency is dan ook met name gelegen in het door één en dezelfde persoon (deskundige), eenmalig laten registreren en beoordelen van het signaal. In de gewenste situatie vergt de beoordeling naar schatting tussen de 15 en 20 minuten.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 12 – Van melding tot afmelding (3/4)

3) Processtap: aanvullen dossier

De basisgegevens in het 'Dossier inspectie melding' worden aangevuld (daar waar mogelijk geautomatiseerd) met gegevens zoals naam van het bedrijf, locatie, KvK-nummer, wanneer er een geprogrammeerde handhaving gepland staat (PF.10), welke andere meldingen er zijn geweest bij het desbetreffende bedrijf, of de melder bekend is bij de NVWA (notoire melder).

Kwantificering: aanvullen dossier voor inspecteur	
Toelichting	Berekening
In de huidige situatie is de inspecteur relatief veel tijd kwijt aan het verzamelen van de benodigde informatie. In de toekomst kan dit worden voorkomen doordat alle informatie digitaal beschikbaar is en daarmee direct opvraagbaar. Door bijvoorbeeld het KvK-nummer in te toetsen wordt de overige (relevante / benodigde) informatie door het systeem opgeroepen.	

4) Eenmaal beoordelen van de melding aan het einde

Tijdens deze processtap worden juistheid en volledigheid van de afhandeling getoetst. Daarbij wordt bepaald of er genoeg informatie beschikbaar is om de melder dan wel het betrokken bedrijf of de betrokken instantie van een specifieke terugkoppeling te voorzien. Tevens wordt gecontroleerd of er een juiste inschatting heeft plaatsgevonden van de prioriteit, of de (inhoudelijke) beoordeling juist was en of de juiste inspecteur was toegewezen. Tot slot worden de eventuele aanvullende acties vastgesteld en toegewezen aan een inspecteur.

Kwantificering: eenmaal beoordelen van de melding aan het einde	
Toelichting	Berekening
In de huidige situatie vindt de beoordeling handmatig plaats, bovendien zijn hierbij drie functionarissen betrokken: de teamleider, de domeincoördinator en het KCC. De melder krijgt daarbij een specifieke (schriftelijke) terugkoppeling naar aanleiding van zijn melding. Het proces rondom de afhandeling wordt in verschillende systemen gedaan, hetgeen ertoe leidt dat informatie/gegevens moeten worden overgetypt. In de gewenste situatie wordt (uitzonderingen daargelaten) gebruikgemaakt van een standaard en geautomatiseerde afmeldingsbrief. Het (brief)sjabloon wordt daarbij deels automatisch gevuld met informatie uit het digitale dossier. In de huidige situatie vergt deze processtap circa 40 minuten aan bewerkingstijd van alle betrokkenen. In de gewenste situatie slechts 10 minuten. Indien de (eerdergenoemde) termijn van zes weken, voor het afhandelen van een melding, wordt overschreden, stuurt het KCC een brief naar de melder. Momenteel wordt circa 50% van de meldingen (circa 8.000) niet op tijd afgehandeld. Volledige digitalisering brengt het aantal overschrijdingen naar schatting terug tot circa 10%. NB: Op dit moment wordt onderzocht in hoeverre het beleidsmatig (vanuit klant- en juridisch perspectief) gewenst is dat een melding wordt afgehandeld aan de hand van een standaardbrief. Daarbij wordt tevens rekening gehouden met de visie en het standpunt van de Nationale Ombudsman ('normen van dienstverlening aan de burger').	

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Van melding tot afmelding’:

- Het toekomstige proces van melding tot afmelding heeft een relatief groot aandeel in het totale efficiencypotentieel. In totaal gaat het om een efficienypotentieel van minimaal EUR 1,24 miljoen en maximaal EUR 2,9 miljoen euro. Hierbij moet opgemerkt worden dat hierin de noodzakelijke investering voor het registreren van alle signalen niet meegenomen is omdat deze op dit moment niet te kwantificeren is;
- De grootte van de bandbreedte komt voort uit de variëteit in tijd benodigd voor het handmatig aanvullen dossier voor inspecteurs in de huidige situatie (van 15 minuten tot 2 uur). Het bleek niet mogelijk om een mediaan of een (goed onderbouwde) gemiddelde tijdsbesteding te achterhalen om de bandbreedte in de kwantificering te beperken;
- Het efficiencypotentieel is voor een belangrijk deel gelegen in de digitalisering van informatie en de mate van automatisering bij het registreren, beoordelen en aanvullen van het dossier.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 13 – Verleningen (1/3)

Duiding van het proces

Voor de NVWA is het belangrijk te weten welke risico's voor voedselveiligheid, productveiligheid, diergezondheid of dierenwelzijn bij bedrijven in het geding zijn. Dat is een voorwaarde om goed toezicht te kunnen houden. Daarom moeten bedrijven (of soms een particulier) in een aantal gevallen een 'verlening' aanvragen. Aangezien doorgaans wordt aangesloten op de terminologie uit de betreffende wet- en regelgeving kan het voorkomen dat er verschillende benamingen worden gebruikt voor verleningen, bijvoorbeeld: erkenningen, vergunningen, registraties, ontheffingen of toestemmingen. Om voor een verlening in aanmerking te komen, moeten bedrijven aan bepaalde (wettelijke) eisen voldoen. Deze eisen volgen vaak uit Europese of nationale wet- en regelgeving. Het aanvragen van een verlening valt onder de '(aan)vraag gestuurde processen' van de NVWA. Verleningen worden aangevraagd via de website van de NVWA. Afhankelijk van de verlening wordt de aanvraag na administratieve controle direct verwerkt of vindt meer of minder inhoudelijke beoordeling plaats al dan niet met een fysieke inspectie. Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie, zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Processtappen: aanvragen en controleren van de aanvraag	Min: 1.473 Max: 4.420	Min: 81.015 Max: 243.100	Op jaarbasis
2)	Processtap: voorbereiden en uitvoeren inspectie	-	-	
3)	Processtap: afhandelen van de aanvraag	-	-	

1) Processtappen: aanvragen en controleren van de aanvraag

De eerste en tweede processtap uit het proces 'Verleningen' hebben betrekking op zowel het indienen van de aanvraag tot een verlening als een eerste (inhoudelijke) toets op juistheid en volledigheid van de aanvraag.

Kwantificering: aanvragen en controleren van de aanvraag

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie worden verleningen op diverse manieren via de website van de NVWA aangevraagd, veelal via formulieren, waarbij voor de aanvrager niet altijd goed duidelijk is welk formulier hij moet invullen. Op een belangrijk deel van deze formulieren moet worden ingelogd met eHerkenning (een soort DigiD voor bedrijven). eHerkenning wordt echter nog niet door alle afdelingen toegepast. Zo maken de afdeling Landbouw & Natuur (L&N) en de afdeling Consument & Veiligheid (C&V) nog gebruik van online formulieren die per e-mail aan de NVWA moeten worden toegestuurd. De verschillende formulieren komen in enkele (door meerdere medewerkers van een afdeling gedeelde) e-mailboxen binnen en worden vervolgens handmatig overgetypt in een van de systemen of lijsten, hetgeen tot inefficiency leidt. Door alle dienstverlening omtrent de aanvraag van verleningen via een 'mijn NVWA-portaal' te laten verlopen kan een groot deel van het aanvraagproces worden geautomatiseerd. Nadat een aanvrager is ingelogd op het portaal helpt een keuzehulp bij het selecteren van het juiste aanvraagformulier. Nadat de aanvraag is ingevuld en van de juiste bijlagen is voorzien kan een geautomatiseerde controle plaatsvinden op de volledigheid van de aanvraag. Een onvolledige aanvraag wordt niet geaccepteerd. Vorenstaande voorkomt dat onjuiste en onvolledige aanvragen onterecht in behandeling worden genomen. Tot slot zorgt een rechtstreekse koppeling tussen het portaal en systeem ervoor dat gegevens niet langer handmatig hoeven te worden overgetypt.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Processtap: voorbereiden en uitvoeren inspectie

Tijdens deze processtap worden inspecties uitgevoerd om te controleren of de bedrijven die een verlening hebben aangevraagd aan de gestelde eisen voldoen. Bij registraties is deze processtap overbodig en wordt deze derhalve overgeslagen. De processtap heeft een relatie met het proces ‘Geprogrammeerde handhaving’ (uitvoering - PF. 10).

Kwantificering: voorbereiden en uitvoeren inspectie	
Toelichting	Berekening
Afhankelijk van het type verlening dient voorafgaand aan de (definitieve) afgifte van een verlening een inspectie te worden uitgevoerd. Dit geldt tevens voor het beheer omtrent een reeds versterkte verlening. Afhankelijk van het type voert de NVWA periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) inspecties uit teneinde vast te stellen of de bedrijven nog steeds aan alle voorwaarden voldoen. In de huidige situatie hebben deze inspecties een verplicht karakter, een verlening kan dan ook niet worden verstrekt of worden gehandhaafd zonder dat deze inspecties hebben plaatsgevonden. In de gewenste situatie vormt risicogericht toezicht de basis voor alle toezichts- en inspectieactiviteiten. Afhankelijk van of deze beleidswijziging wordt geaccepteerd kan dit tevens consequenties hebben voor het proces van verleningen en dan met name voor de niet-retribueerbare verleningen. Afhankelijk van het risicoprofiel en het ‘track record’ van een organisatie kan ervoor worden gekozen geen initiële en/of periodieke inspecties uit te voeren in het kader van te verstrekken en/of verstrekte verleningen. De daarmee beschikbaar te komen capaciteit en tijd zou daarmee aangewend kunnen worden voor de retribueerbare activiteiten.	[redacted]

3) Processtap: afhandelen van de aanvraag

De laatste processtap bestaat uit het afhandelen van de verleningsaanvraag. Tijdens deze stap vindt onder andere communicatie plaats over de status van de aanvraag.

Kwantificering: afhandelen van de aanvraag	
Toelichting	Berekening
Correspondentie rondom (de status van) een aanvraag verloopt veelal nog schriftelijk. Het type verlening bepaalt of de afdeling KCDV (afdeling Klantcontact) of de inspecteur hiervoor verantwoordelijk is. Afhankelijk van het type verlening is bovendien (online) publicatie verplicht. Verleningen waarvoor een publicatieplicht geldt dienen in veel gevallen door functioneel beheerders, inspecteurs of internetbeheerders van de NVWA te worden gepubliceerd. De verstrekte verlening dient dan (handmatig) te worden omgezet van het centrale verleningensysteem (MOS) naar een tabel op de website van NVWA. In de gewenste situatie verloopt de communicatie omtrent de aanvraag in het geheel via de portal van de NVWA, waarbij communicatie/brieven zo veel mogelijk is/zijn gestandaardiseerd en geüniformeerd. Daarnaast wordt de handeling van het publiceren van de verlening op de site geautomatiseerd uitgevoerd.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Verleningen’:

- Het proces van verleningen betreft een retribueerbare activiteit; voor het verlenen van erkenningen en vergunningen alsmede het uitvoeren van inspecties op het onderhouden van een erkenning of op naleving van de vergunningsvoorwaarden mogen kosten in rekening worden gebracht aan het bedrijfsleven. Het efficiencypotentieel bedraagt minimaal EUR 0,08 miljoen en maximaal EUR 0,24 miljoen.
- De portal (‘mijn NVWA’) vormt de belangrijkste randvoorwaarde voor de realisatie van het efficiencypotentieel (zie processtap 1 en 3). Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat de portal ook voor het proces ‘Exportcertificering’ van belang is.
- Tot slot vormt ook een positieve besluitvorming omtrent de toepassing van risicogericht toezicht een belangrijke randvoorwaarde.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

Duiding van het proces

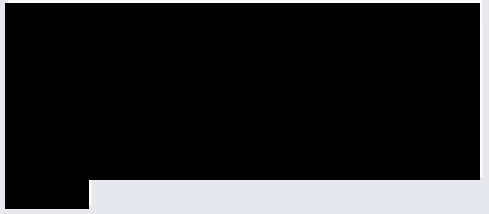
Alvorens dieren geslacht mogen worden, dienen deze conform de wettelijke eisen gekeurd te worden (verordening (EG) nr. 882/2004). Dieren die op basis van deze verplichte 'ante mortem' (AM-)keuring worden afgekeurd, gaan daarna het destructieproces in. Goedgekeurde dieren worden toegelaten tot het slachtproces. In het slachthuis vindt vervolgens de keuring van karkassen en organen (slachtproducten) plaats, de 'post mortem' (PM-)keuring. Conform de definities die door de NVWA zijn opgesteld, maken niet alleen de activiteiten die direct gericht zijn op de beoordeling van de slachtproducten, maar ook het beoordelen van het bedrijf, de productieplaats of andere onderzoeken deel uit van het keuringsproces. De keuringsactiviteiten vinden plaats op aanvraag van het bedrijfsleven. Hierbij is sprake van retribueerbare activiteiten, hetgeen inhoudt dat de opdrachtgever betaalt voor de keuringsactiviteiten. Op grote(re) slachthuizen is vanwege de continuïteit van het slachtproces sprake van permanent toezicht; bij de middelgrote en kleinere slachterijen is dit afhankelijk van aantallen en soorten dieren alsmede slachtsnelheid niet altijd het geval. Afhankelijk van het type vlees (rood vlees / wit vlees) is sprake van verschillen in de processen. Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Registratie van alle bevindingen	-	-	-

1) Processtap: registratie van alle bevindingen

Kwantificering: registratie van alle bevindingen

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie worden met name de bevindingen geregistreerd die betrekking hebben op het ongeschikt verklaren van dieren voor menselijke consumptie (OMC). Bevindingen ten aanzien van dieren die (na opknappen) geschikt zijn voor menselijke consumptie worden op dit moment niet (structureel) geregistreerd. In de gewenste situatie registreert de NVWA alle bevindingen in het (nieuwe) systeem. Het correct en digitaal registreren van alle bevindingen leidt tot een aantal voordelen. Allereerst beschikt de NVWA over aanvullende gegevens en informatie aan de hand waarvan de informatiepositie wordt verbeterd en waarmee invulling kan worden gegeven aan gerichte risicoanalyses. Ook de gegevensopvraag inzake WOB-verzoeken wordt hierdoor vereenvoudigd. Op dit moment is reeds bij twee slachterijen in de roodvleessector (Slachthuis Dokkum en Slachterij Gosschalk uit Epe) gestart met de pilot 'uniformering en digitalisering keuringsbevindingen'. Hoewel het lastig is een uitspraak te doen over de (eventueel) extra benodigde tijd die samenhangt met het registreren van alle bevindingen gaat men er vooralsnog van uit dat deze zeer beperkt zal zijn.	

Conclusie

Het proces 'Keuren slachtproces' kent geen proceswijzigingen die tot een significant efficiencyvoordeel leiden. Het proces is in de loop der jaren veelvuldig (her)beoordeeld als gevolg waarvan het huidige proces zeer effectief en efficiënt is vormgegeven. Het proces 'Keuren slachtsproces' betreft een retribueerbare activiteit; voor zowel de AM- als de PM-keuring worden kosten in rekening gebracht aan het bedrijfsleven.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 14.02 – Exportcertificering (1/3)

Duiding van het proces

Exportcertificering heeft als doel het verstrekken van certificaten, zodat bedrijven hun producten en/of levende dieren internationaal mogen verhandelen. Binnen de internationale handel wordt voorts grofweg onderscheid gemaakt tussen enerzijds handel met landen binnen de EU (intracommunautair) en anderzijds handel met landen buiten de EU (derde landen). De eisen ten aanzien van export binnen de intracommunautaire landen is geharmoniseerd door Europese richtlijnen en verordeningen. Daarvoor gelden dan ook min of meer gelijkwaardige voorwaarden en eisen. Voor derde landen is dit echter niet het geval. Voor zendingen naar landen buiten de EU zijn dan ook allerlei documenten nodig die de overheid van de importerende landen zekerheden bieden over de kwaliteit, oorsprong en veiligheid. Als gevolg hiervan bestaan er verschillen tussen de voorwaarden en daarvan afgeleide processen en procedures rondom certificering. Afhankelijk van het type product is een inspectie vereist; deze inspecties worden door zowel de NVWA als private keuringsinstanties uitgevoerd. Indien de inspecties door private keuringsinstanties worden uitgevoerd, houdt de NVWA toezicht op deze instanties. Certificering kan echter in toenemende mate ook op afstand worden uitgevoerd, waarmee de noodzaak tot het uitvoeren van inspecties komt te vervallen.

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Processtap: aanvraag – via NVWA portaal	-	-	
2)	Processtap: controleren erkenning – 'speciaal' certificaat	-	-	
3)	Processtap: afgifte certificaat – digitale certificaten	-	-	
4)	Processtap: uitvoeren inspectie – centrale locaties	-	-	

1) Processtap: aanvraag

Deze eerste processtap heeft betrekking op het indienen van een aanvraag tot certificering.

Kwantificering: aanvraag – via NVWA portaal

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie kunnen certificaten op diverse manieren via de website van de NVWA worden aangevraagd. De beschikbare aanvraagmethode is afhankelijk van het type certificaat. Zo bestaat er de mogelijkheid (aanvraag)formulieren te downloaden, in te vullen (eventueel van aanvullende documentatie te voorzien) en digitaal aan de NVWA toe te sturen. Tevens bestaat de mogelijkheid om via eHerkenning in te loggen op een gestandaardiseerde (digitale) omgeving. Vanuit deze omgeving kan de aanvraag vervolgens worden ingediend. De huidige situatie kent daarbij echter een complicatie. Zo komt het veelvuldig voor dat een aanvraag onvolledig en/of onjuist is ingevuld als gevolg waarvan de aanvraag niet (inhoudelijk) in behandeling kan worden genomen. Tevens dienen gegevens uit het aanvraagformulier (handmatig) te worden overgetypt in de verschillende systemen. In de gewenste situatie beschikt de NVWA over een portal vanwaaruit (diverse onderdelen van) de dienstverlening (kunnen) kan worden gefaciliteerd. De aanvraag en communicatie hieromtrent kunnen op deze wijze geheel digitaal worden afgehandeld. Het systeem kan daarbij dusdanig worden ingericht dat het aantal onvolledige en/of foutieve aanvragen significant wordt verkleind. Ook het (handmatig) overtypen van gegevens is vanwege de koppelingen tussen de verschillende systemen niet langer noodzakelijk.	

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Processtap: controleren erkenning - ‘speciaal’ certificaat

In deze (toekomstige) processtap wordt bepaald of bedrijven in het kader van een speciaal exportcertificaat, een erkenning, moeten worden gekeurd. Deze processtap heeft een relatie met het proces ‘Geprogrammeerde handhaving’ (PF. 10).

Kwantificering: controleren erkenning – ‘speciaal’ certificaat

Toelichting	Berekening
Zoals reeds eerder aangegeven, bepaalt het type product of er in het kader van de certificering een inspectie vereist is. Voor de producten waar dit het geval is geldt een ‘100% controle’, hetgeen inhoudt dat iedere individuele aanvraag/zending een eigen inspectie vergt. Naar de toekomst toe overweegt de NVWA de uitgifte van een ‘speciaal’ exportcertificaat. Bedrijven die hierover beschikken hebben een bewezen (positief) track record. In plaats van de 100% controle geldt voor deze bedrijven een verlicht (inspectie)regime. Op basis van steekproefsgewijze inspecties wordt beoordeeld of het bedrijf (blijvend) voldoet aan de criteria die gelden voor de uitgifte van een certificaat. Voor bedrijven vormt het verlicht (inspectie)regime een belangrijke ‘incentive’ om in algemene zin aan wet- en regelgeving te (blijven) voldoen. De verwachting is dat in de gewenste situatie nog slechts 10% van de aanvragen wordt gekeurd in plaats van 100%. Deze nieuwe aanpak betekent een overgang naar een vorm van risicogericht toezicht waarbij in belangrijke mate wordt gesteund op de uitkomsten van andere toezichts- en handhavingsprocessen, bijvoorbeeld vanuit het proces ‘Geprogrammeerde handhaving’ (PF. 10). Vorenstaande wijziging vormt een significante beleidsverandering die uitsluitend met medewerking van de politiek en andere landen kan worden gerealiseerd.	[redacted]

3) Processtap: afgifte certificaat – digitale certificaten

Gedurende deze processtap wordt het exportcertificaat, na goedkeuring, aan de aanvrager verstrekt. Afhankelijk van het type certificaat wordt dit schriftelijk of elektronisch versterkt. Indien nodig wordt tevens een dossier opgesteld en verstrekt.

Kwantificering: afgifte certificaat – digitale certificaten

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie dienen, voornamelijk voor derde landen, papieren certificaten te worden verstrekt. Deze certificaten zijn in sommige gevallen voorzien van stempel en handtekening. Voor de uitgifte van sommige certificaten dienen zelfs dossiers te worden samengesteld. Sinds 2005 is de NVWA aan de hand van het programma CLIENT gestart met een traject waarbij certificaten worden omgezet in elektronische berichten. Het digitaliseren van de certificaten leidt tot een vermindering van de lastendruk, verkleint het aantal fouten en leidt tegelijkertijd tot een verbetering van het toezichtproces. Ook de doorlooptijd van de uitgifte neemt hierdoor significant af hetgeen voor een aantal sectoren, zoals die van snijbloemen, groente en fruit, zeer gewenst is. Richting de toekomst streeft de NVWA er dan ook naar om met zo veel mogelijk derde landen te komen tot afspraken rondom het gebruik van deze (geüniformeerde) digitale certificaten. Hierbij is zij echter wel afhankelijk van de medewerking van de politiek om te komen tot dergelijke (internationale) afspraken.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

4) Processtap: uitvoeren inspectie – centrale locaties

Tijdens de inspectie worden de producten die bestemd zijn voor de export gekeurd.

Kwantificering: uitvoeren inspectie – centrale locaties	
Toelichting	Berekening
In de huidige situatie zijn er geen centrale keuringslocaties van de NVWA en worden de inspecties mede daarom uitgevoerd bij de bedrijven zelf. Ieder bedrijf is op een eigen specifieke wijze georganiseerd. In het keuringsproces dient hiermee rekening te worden gehouden. In de gewenste situatie worden de inspecties uitgevoerd op een aantal centrale locaties van de NVWA. Deze eigen locaties hebben als voordeel dat de keuringen op een uniforme en efficiënte wijze kunnen worden uitgevoerd. Bovendien worden de reistijd en -kosten aanzienlijk gereduceerd. Inspecteurs hoeven immers niet langer de bedrijven te bezoeken. Hoewel de (langetermijn)voordelen in termen van kwaliteit en kostenreductie evident lijken, vergt het opzetten van de centrale locaties een aanzienlijke initiële investering van naar schatting EUR 25 miljoen. Daarnaast dient goed te worden nagedacht over de operationele uitwerking. Zo kunnen verschillende typen inspecties (bijvoorbeeld groente en levende dieren) vanwege de voorschriften in de praktijk maar moeilijk op eenzelfde locatie worden gecombineerd.	[redacted]

Conclusie

Samengevat kan de volgende conclusie worden getrokken voor het proces ‘Exportcertificering’:

- Het proces ‘Exportcertificering’ betreft een retribueerbare activiteit; voor het verstrekken van exportcertificaten en de daarbij behorende inspecties mogen kosten in rekening worden gebracht aan het bedrijfsleven (bijvoorbeeld export levende dieren). De realisatie van het efficiencypotentieel, zoals beschreven in het kader van de processtap ‘aanvraag’, is in belangrijke mate afhankelijk van de realisatie van de portal (‘mijn NVWA’). Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat de portal tevens een belangrijke randvoorwaarde vormt voor de realisatie van het efficiencypotentieel in het kader van het proces ‘Verleningen’ (PF. 13). Daarnaast leidt ook de overstap van 100% controles naar een vorm van risicogericht toezicht naar verwachting tot een efficiencypotentieel. Realisatie hiervan is echter wel afhankelijk van de medewerking van zowel de politiek en nationale overheid als internationale overheden.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces

PF. 15 - Accepteren en beheren van private kwaliteitssystemen (1/3)

Duiding van het proces

Het proces ‘Accepteren en beheren van private kwaliteitssystemen’ is een relatief nieuw proces binnen de NVWA (start september 2014). In het proces worden externe private kwaliteitssystemen, waar individuele bedrijven aan kunnen deelnemen, getoetst en wordt informatie hieromtrent (bijvoorbeeld inzake aangesloten bedrijven) beheerd. Deelname aan een extern kwaliteitssysteem kan leiden tot aangepast toezicht voor aangesloten bedrijven. Het proces heeft in potentie betrekking op alle 23 domeinen en bestaat uit drie deelprocessen, te weten: ‘accepteren externe kwaliteitssystemen’, ‘beheren externe kwaliteitssystemen’ en ‘herbeoordelen externe kwaliteitssystemen’. De verwachting is dat geaccepteerde kwaliteitssystemen bijdragen aan het zelfregulerend vermogen van een sector of bedrijfstak. Bovendien draagt het inzicht dat de NVWA middels dit proces verkrijgt bij aan het inzicht in een specifieke sector of bedrijfstak. Inzicht in de standaarden c.q. normen alsmede de kwaliteit van door het private kwaliteitssysteem toegepaste toezicht, naleving en handhaving kunnen bepalend zijn voor het vormgeven van het publieke toezicht vanuit de NVWA. De verwachting is dat de voordelen hiervan tot uiting komen in andere processen, te weten: ‘Programmeren handhaving’ en ‘Geprogrammeerde handhaving’. Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro’s)	Toelichting
1)	Deelproces: accepteren externe private kwaliteitssystemen	24.325	1.337.875	Kostenverhoging: Eenmalig karakter bij 15 kwaliteitssystemen
2)	Deelproces: beheren externe private kwaliteitssystemen	-	-	-
3)	Deelproces: herbeoordelen externe private kwaliteitssystemen	5.645	310.475	Kostenverhoging: Gemiddeld per jaar bij 15 kwaliteitssystemen

1) Deelproces: accepteren externe private kwaliteitssystemen

Beheerders van een kwaliteitssysteem kunnen een verzoek tot acceptatie indienen bij de NVWA. Op basis van een eerste analyse en een intakegesprek wordt besloten of een aanvraag wel of niet in behandeling wordt genomen en of er een reële kans bestaat tot het accepteren van het kwaliteitssysteem. Tussentijdse correspondentie en gegevensuitwisseling (bijvoorbeeld met betrekking tot de aangesloten bedrijven) vindt daarbij met name via een te ontwikkelen (Blueriq) online portal plaats. Indien de uitkomsten van deze eerste analyse positief zijn, wordt door de NVWA overgegaan tot een bureaustudie, gevolgd door een verificatie in de praktijk. Op basis hiervan wordt uiteindelijk besloten of een kwaliteitssysteem wordt geaccepteerd. Zo ja, dan kan eventueel aangepast toezicht worden ingeregeld. Daarbij kan differentiatie ontstaan in het toezicht, tussen de groepen aangesloten en niet-aangesloten bedrijven alsmede binnen de groep aangesloten bedrijven.

Kwantificering: accepteren externe private kwaliteitssystemen

Toelichting	Berekening
Hoewel men nog geen ervaring heeft met het volledig doorlopen van het proces is de verwachting dat het deelproces ‘accepteren’ circa 1.380 uur per kwaliteitssysteem vergt. Daarbij dient te worden opgemerkt dat er aanzienlijke verschillen qua tijdsbesteding worden verwacht, hetgeen o.a. wordt veroorzaakt door de aard en omvang van het kwaliteitssysteem alsmede de aard en omvang van de sector c.q. bedrijfstak. De tijdsbesteding tot aan de processtap ‘verificatie in de praktijk’ bedraagt zo’n 145 uur per kwaliteitssysteem; dit geldt doorgaans voor niet-geaccepteerde systemen.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces

PF. 15 - Accepteren en beheren van private kwaliteitssystemen (2/3)

2) Deelproces: beheren externe private kwaliteitssystemen

De schemabeheerder (organisatie die een kwaliteitssysteem in eigendom heeft) beheert de (registratie van) gegevens van aangesloten bedrijven. De schemabeheerder borgt dat de NVWA beschikt over een betrouwbaar (actueel, juist en volledig) bedrijvenbestand inzake de aangesloten bedrijven. De schemabeheerder levert de gegevens / het bestand via de portal bij de NVWA aan. Dit bestand is afgestemd met de NVWA en voldoet aan de daaraan gestelde eisen. Het bestand wordt gearchiveerd in het systeem. De contactpersoon bij de NVWA verzorgt de koppeling van het kwaliteitssysteem en de bedrijven of toezichtsobjecten. De trekker monitort periodiek de mate van naleving van de bij het kwaliteitssysteem aangesloten bedrijven. Indien monitoring daartoe aanleiding geeft, wordt de plandatum herbeoordeling aangepast.

Kwantificering: beheren externe private kwaliteitssystemen	
Toelichting	Berekening
Aantal uit te voeren controles in het kader van monitoring bij de deelnemende bedrijven is afhankelijk van het totaal aantal geaccepteerde kwaliteitssystemen en het aantal daarbij behorende deelnemende bedrijven. Op basis van Europese wet- en regelgeving dient de NVWA, mede op basis van het risicoprofiel van een sector, een bepaalde hoeveelheid aan inspecties uit te voeren. Een (significant) deel van de inspecties die benodigd zijn in het kader van het beheer van een extern kwaliteitssysteem valt daarmee onder het huidige/reguliere toezicht van de NVWA. Het ontbreken van geaccepteerde kwaliteitssystemen maakt het (vooralsnog) onmogelijk tot een betrouwbare inschatting te komen van de extra benodigde tijd. De verwachting is echter dat deze zeer beperkt zal zijn, daar een deel vanuit de reguliere toezichtactiviteiten kan worden opgepakt. De verwachtte tijdsbesteding die samenhangt met het ‘accountmanagement’ richting de schemabeheerder wordt eveneens als zeer beperkt geschat.	[redacted]

3) Deelproces: herbeoordelen externe private kwaliteitssystemen

Het herbeoordelen van een kwaliteitssysteem gebeurt een jaar na acceptatie, en daarna eens per vijf jaar. Indien het kwaliteitssysteem bij een herbeoordeling niet langer wordt geaccepteerd, wordt de koppeling van het kwaliteitssysteem met de aangesloten bedrijven verwijderd uit het inspectiesysteem. Het eventuele aangepaste toezicht en de toegekende faciliteiten worden ongedaan gemaakt en het ‘normale’ toezicht wordt ingeregeld. Naast de genoemde tijdstrigger kan het herbeoordelen van een kwaliteitssysteem ook getriggerd worden vanuit de monitoring van een geaccepteerd kwaliteitssysteem, wanneer daar aanleiding toe is.

Kwantificering: herbeoordelen externe private kwaliteitssystemen	
Toelichting	Berekening
Hoewel men nog geen ervaring heeft met het volledig doorlopen van het deelproces ‘herbeoordelen’ is de verwachting dat het circa evenveel tijd vergt als het deelproces ‘accepteren’ en daarmee circa 1.380 uur bedraagt. Daarbij is de verwachting uitgesproken dat eind 2017 circa 15 kwaliteitssystemen zijn geaccepteerd. Het jaarlijks aantal uren dat over een looptijd van gemiddeld 11 jaar aan een kwaliteitssysteem wordt besteed bedraagt daarmee circa 376 uur (3 * 1.380 / 11 jaar).	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Accepteren en beheren van private kwaliteitssystemen’:

- De additionele tijdsbesteding in het kader van de initiële acceptatie van kwaliteitssystemen vergt naar schatting EUR 24.325 uur (EUR 1.337.875), vorenstaande tijdsbesteding heeft een eenmalig karakter. Het herbeoordelen vergt naar schatting 5.645 uur per jaar bij 15 systemen (EUR 310.475). Daarbij dient te worden opgemerkt dat de tijd die het beoordelen, beheren en herbeoordelen van een systeem vergt via een retributie in rekening kan worden gebracht bij de schema-eigenaar.
- De efficiënte uitwisseling van gegevens tussen de NVWA en schemabeheerder stelt eisen ten aanzien van (de inrichting van) de automatisering.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 17 – Van monsterneming tot resultaat (1/3)

Duiding van het proces

Voor de uitvoering van haar taken op het gebied van toezicht en handhaving, keuring en monitoring op het gebied van voedselveiligheid, plant- en diergezondheid en productveiligheid heeft de NVWA de beschikking over een drietal (interne) laboratoria. Deze zijn toegerust om monsters te onderzoeken van eetbare en niet-eetbare producten en organismen. Het proces 'Van monsterneming tot resultaat' heeft betrekking op de processen rondom het gebruik c.q. de inzet van deze laboratoria. De interne processen van de laboratoria zelf worden daarbij als een 'black box' beschouwd en vormen daarmee geen onderdeel van de procesoptimalisatie in het kader van het project Blik. De focus van de procesoptimalisatie is gericht op de interne processtappen van de NVWA in het algemeen en de koppelvlakken met de laboratoria in het bijzonder. Tot slot wordt voor de volledigheid opgemerkt dat de monsternemingen worden uitgevoerd door zowel NVWA-inspecteurs als externe keuringsdiensten (bij slachthuizen en plantaardige keuringsdiensten). Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Overige: beheren normen	-	-	
2)	Overige: één (uniek) monsternummer	-	-	
3)	Deelproces: transport – 'tracking and tracing' van monsters	-	-	
4)	Overige: planning monsteronderzoek	-	-	

1) Overige: beheren normen

De toezichthouder bepaalt welke norm er gebruikt wordt. Voor het uitvoeren van normtoetsing moeten de normen bijgehouden worden. Het bijhouden van normen omvat het up-to-date houden van normen die buiten de NVWA worden bepaald dan wel het bijhouden van normen die de NVWA zelf bepaald.

Kwantificering: beheren normen

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie is het beheren van normen op verschillende plekken binnen en buiten de NVWA belegd waardoor eenduidigheid ontbreekt. Naar aanleiding van het definitieve procesontwerp is besloten om het bijhouden en beheren van normen op één plek en bij de toezichthouder te beleggen. Deze plek is voor het laboratorium toegankelijk. Het beheren van normen door de toezichthouder vraagt een structurele investering in tijd en capaciteit, omdat in de huidige situatie deze taak bij diverse (externe) laboratoria is belegd. Daarnaast blijft kennis van normen in de laboratoria benodigd waardoor extra afstemming tussen de laboratoria en de toezichthouder noodzakelijk is. Vanwege het feit dat de organisatie-inrichting op dit moment nog onduidelijk is, is het niet mogelijk om deze investering te kwantificeren.	

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Overige: één (uniek) monsternummer

Het monsternummer betreft een codering aan de hand waarvan een monster op ieder willekeurig moment in het proces kan worden geïdentificeerd en waarmee een monster te allen tijde kan worden herleid tot de onderzoeksvraag (of -vragen) alsmede de (juridische) eigenaar.

Kwantificering: alle informatie onder één monsternummer

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie wordt er in de verschillende divisies en domeinen gebruikgemaakt van eigen monsternummers. Dit is het gevolg van het gebruikmaken van verschillende systemen; elk systeem hanteert zijn eigen nummering. Het maken van een koppeling tussen de verschillende systemen, bijvoorbeeld voor het maken van een jaarlijkse rapportage of voor de afhandeling van WOB-verzoeken, brengt met zich mee dat er gezocht dient te worden naar monsternummers voor de koppeling van de juiste gegevens. In de gewenste situatie is de verwachting dat door het gebruikmaken van uniforme codering de herleidbaarheid van informatie wordt verbeterd. Dit leidt met name tot een kwaliteitsverbetering. Een verbeterde herleidbaarheid levert tijdswinst op, maar deze is naar verwachting beperkt tot een efficiencypotentieel bij de jaarlijkse rapportage en WOB-verzoeken. Omdat deze processtap nog verder in detail uitgewerkt moet worden, is het efficiencypotentieel op dit moment niet kwantificeerbaar.	[redacted]

3) Deelproces: transport – ‘tracking and tracing’ van monsters

‘Tracking and tracing’ van monsters brengt met zich mee dat er automatische communicatie plaatsvindt tussen monsterneming, monstertransport en de diverse laboratoria ten behoeve van de operationele planning.

Kwantificering: transport – ‘tracking and tracing’ van monsters

Toelichting	Berekening
In de huidige situatie worden monster op verschillende manieren bij de laboratoria aangebracht. Zo geldt voor het Nationaal Referentie Centrum (NRC) dat de monsters het laboratorium bereiken middels het eigen NVWA-transportsysteem, middels PostNL of middels transport door de inspecteur zelf. Voor een gedeelte van de monsters van het laboratorium Voedselveiligheid (labVV) en Productveiligheid (PV) wordt gebruikgemaakt van vaste monsterlocaties. De monsternemer brengt het monster naar een vaste monsterlocatie, waarvan monsters vervoerd worden naar de diverse laboratoria. Er zijn circa 30 monsterlocaties verspreid over het gehele land waar zowel overdag als ’s nachts (op afroep) monsters worden opgehaald. In de gewenste situatie wordt er gebruikgemaakt van ‘tracking and tracing’. Dit houdt in dat op de monsterlocatie het monsternummer wordt gescand. Op basis van dit signaal kan het transport richting laboratorium worden ingeroosterd. Daarbij wordt rekening gehouden met de (vereiste) transportcondities. Wanneer het monster wordt opgehaald bij de monsterlocatie wordt het monster opnieuw gescand en geeft het systeem aan naar welk laboratorium het monster getransporteerd moet worden. Aangekomen op het laboratorium, wordt het monster opnieuw gescand. Hiermee wordt geborgd dat het monster daadwerkelijk op het laboratorium is aangekomen. De vorenstaande op ‘tracking and tracing’ gebaseerde oplossing draagt bij aan de operationele planning en uitvoering van het proces en voorkomt daarmee o.a. foutieve, overbodige en inefficiënte transportbewegingen. Bovendien draagt het bij aan het voorkomen van het ‘zoekraken’ van monsters.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

4) Overige: planning monsteronderzoek

Bij het ontstaan van capaciteitsproblemen in het laboratorium dient er prioritering te worden aangebracht in het monsteronderzoek.

Kwantificering: verantwoordelijkheid planning monsteronderzoek	
Toelichting	Berekening
In de huidige situatie bepaalt het laboratorium welke monsters wel of niet worden onderzocht en in welke volgorde dit gebeurt. In de gewenste situatie bepaalt de toezichthouder de prioritering van het monsteronderzoek. De prioritering is mede gebaseerd op de in de jaarplanning vastgelegde prioriteiten. Door de prioritering bij de toezichthouder te beleggen is het beter mogelijk om te sturen op het behalen van de gewenste resultaten op projecten. Bij de jaarplanning dient idealiter de capaciteit van het laboratorium te worden meegenomen. Deze verandering leidt naar alle waarschijnlijkheid tot een minder efficiënte planning van het monsteronderzoek in het laboratorium. Op voorhand is dit effect echter niet met enige mate van precisie vast te stellen. Naarmate het laboratorium verder af komt te staan van de toezichthouder wordt het naar verwachting lastiger om de capaciteit van het laboratorium optimaal te benutten.	[redacted]

Conclusie

Samengevat kan de volgende conclusie worden getrokken voor het proces ‘Van monsterneming tot resultaat’:

- Het efficiencypotentieel van het proces ‘Van monsterneming tot resultaat’ is in sterke mate afhankelijk van de organisatorische inrichting in relatie tot het Laboratorium- en Toezichthouderproces. Zo zou splitsing van taken die op dit moment binnen één organisatorische eenheid belegd zijn kunnen zorgen voor een forse investering. Voorbeeld hiervan is de beleidskeuze om het beheren van de normen te verplaatsen van het Laboratorium naar de Toezichthouder als verantwoordelijke. Verwacht wordt dat de nadere uitwerking van dit proces en de daaraan gerelateerde organisatorische keuzes vooral een investering met zich mee zal brengen en in (veel mindere) mate een efficiencypotentieel.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
PF. 20 – Incident- en crisisbeheersing (1/2)

Duiding van het proces

Het proces 'Incident- en crisisbeheersing' voorziet in een NVWA-breed en gestroomlijnd proces voor incident– en crisisbeheersing. Daarbij wordt een incident omschreven als een melding met maatschappelijke en/of economische impact waarbij het voor de afhandeling noodzakelijk is om de incidentbeheersingsorganisatie van de NVWA te activeren. Een crisis verschilt van een incident. Zo is van een crisis pas sprake wanneer er een ernstige verstoring van de maatschappelijke basisstructuur dreigt met, naar het zich laat aanzien, grote maatschappelijke en/of economische gevolgen. Verschillende typen signalen/meldingen kunnen duiden op een incident (of crisis). Zo kunnen signalen/meldingen afkomstig zijn van zowel burgers als bedrijven. Interne meldingen van de NVWA zelf kunnen eveneens aanleiding vormen voor het activeren van het proces. Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat alle meldingen die input vormen voor het proces 'Incident- en crisisbeheersing' afkomstig zijn van het proces 'Van melding tot afmelding' (PF. 12). Dit betreft, zoals reeds eerder opgemerkt, uitsluitend de meldingen die de hoogste prioriteit toegekend hebben gekregen (prioriteit 4). Het doorvoeren van het procesontwerp voor de toekomstige situatie zal leiden tot een aantal effecten (ten opzichte van de huidige situatie):

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Processtap: beoordelen melding	-	-	
2)	Processtap: organiseren alerteringsoverleg	-	-	

1) Processtap: beoordelen melding

Tijdens deze processtap wordt de melding aan de hand van een aantal vooraf vastgestelde duidelijke criteria beoordeeld. Op basis van een handmatige toetsing wordt daarbij vastgesteld of de melding daadwerkelijk betrekking heeft op een (potentieel) incident of crisis. Wanneer het geen (potentieel) incident betreft wordt de melding teruggeleid naar het proces 'Van melding tot afmelding' (PF. 12) om aldaar via het reguliere proces te worden afgehandeld. Indien het mogelijkerwijs een incident betreft wordt er een zogenaamd alerteringsoverleg georganiseerd (overleg waarin (formeel) besloten wordt of er daadwerkelijk sprake is van een incident en waarbij tevens rollen en acties worden vastgesteld).

Kwantificering: beoordelen melding

Toelichting	Berekening
In de gewenste situatie worden uitsluitend prioriteit 4-meldingen die afkomstig zijn van het proces 'Van melding tot afmelding' in behandeling genomen. De efficiency is gelegen in het feit dat uitsluitend dit type meldingen wordt doorgezet. Dit voorkomt het (onnodig) in behandeling nemen c.q. beoordelen van onterechte meldingen.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Processtap: organiseren alerteringsoverleg

De crisiscoördinator organiseert in samenspraak met de betrokkenen het alterteringsoverleg. Er wordt daar besloten of er sprake is van een incident. Het alerteringsoverleg is van belang voor het benoemen van functionarissen, zodat de rollen van het begin af aan duidelijk zijn voor de gehele organisatie. Daarnaast worden de basisvoorzieningen met elkaar afgesproken, zoals de openingstijden van het pand, de locatie van het incident-/crisiscentrum en de verantwoordingscode. Er is een standaardlijst met personen die bij dit overleg aanwezig zijn en een bepaalde rol hierin vervullen. Daarnaast komt er meer verantwoordelijkheid bij de incidentmanager te liggen.

Kwantificering: organiseren alerteringsoverleg	
Toelichting	Berekening
De proces- en rolduidelijkheid die worden verkregen middels het alerteringsoverleg dragen bij aan een efficiënt verloop van het verdere proces. Zo worden relevante functionarissen direct betrokken zodra er sprake is van een incident of crisis. Het organiseren van een alerteringsoverleg en het aanstellen van een incidentmanager betekent aanvankelijk meer werk. Dit werk is met name gelegen in het treffen van de benodigde voorbereidingen en het opzetten en verzorgen van de communicatie. Betrokkenen hebben echter de verwachting uitgesproken dat deze extra activiteiten een positief effect hebben op het latere verloop van het proces. Door in een vroeg stadium de (project)structuur, rollen en benodigde (randvoorwaardelijke) acties te definiëren voorkomt men dat in een later stadium een inhaalslag dient te worden gepleegd.	[redacted]

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Incident- en crisisbeheersing’:

- Het beoogde incident- en crisisbeheersingsproces draagt zorg voor eenduidige (borging van) communicatie en informatievoorziening naar alle stakeholders. Doordat helemaal aan het begin van het proces zorgvuldig afgewogen wordt of een melding een (potentieel) incident of crisis betreft wordt voorkomen dat stakeholders onnodig belast worden. Hier ligt ook in belangrijke mate het efficiencypotentieel van dit proces. Verwacht wordt dat een zorgvuldige start van het proces en het treffen van de juiste voorbereidingen in termen van communicatie een positief effect hebben op het latere verloop van het proces. Kwantificering hiervan is op dit moment echter niet mogelijke vanwege het ontbreken van bepaalde informatie;
- Belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat het meldingen- en het incident- en crisisproces met behulp van één systeem ondersteund worden.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
(Cyclus) Handhavingsregie (1/2)

Duiding

Het opstellen van meerjarige en jaarlijkse prioriteiten voor handhaving, toezicht en opsporing – als basis voor het opstellen van een Meerjaren Bedrijfsplan Handhaving (MJBH) en de vertaling daarvan in een jaarlijkse cyclus van activiteiten – is al langer onderdeel van de werkwijze van de NVWA en wordt handhavingsregie genoemd (gebaseerd op de werkwijze programmatisch handhaven). De ambitie van de NVWA is echter om risicogericht en kennisgedreven te werken. In dit kader wil de NVWA een kanteling maken naar ketengericht denken en handhaven, de kennispositie en intelligencefunctie versterken en de handhaving cyclisch programmeren. Hierbij worden, op basis van kennis, integrale risicoafwegingen gemaakt en prioriteiten gesteld, die vertaald worden naar strategische doelen. Deze input wordt gebruikt voor ontwikkeling van handhavingsprogramma's. Binnen deze programma's wordt invulling gegeven aan de aanpak van de grootste risico's bij omschreven doelgroepen door, op basis van kennis over de (niet-)naleefmotieven, de juiste mix van handhavingsmethoden en -instrumenten te bepalen, uit te voeren en te evalueren op effectiviteit. Deze informatie levert vervolgens nieuwe informatie die omgezet wordt in kennis en gebruikt wordt als input om de cyclus opnieuw te doorlopen. Handhavingsregie 2.0 is daarmee bedoeld als inhoudelijk sturingsmodel van handhaven & keuren en levert producten op die de NVWA in staat stelt om kennis te genereren en afwegingen te maken. Het is geen verantwoordingsmodel; hiervoor is de P&C-cyclus ingericht, die de activiteiten moet plannen en bewaken.

Handhavingsregie in relatie tot de primaire processen

In tegenstelling tot de vastomlijnde primaire processen omvat handhavingsregie alle cyclische activiteiten die starten in de procesflow 'beleidsontwikkeling en evaluatie (PF.04)' op concernniveau, zoals opgenomen in de 'Grondplaat procesflows'. Hier worden de integrale risicoafwegingen gemaakt en prioriteiten gesteld die naar strategische doelen in het MJBH worden vertaald. Deze wordt vervolgens in het proces 'Programmeren handhaving PF.06' gebruikt voor ontwikkeling van handhavingsprogramma's waarvan de beschrijving van de inzet van middelen en menskracht wordt opgenomen bij het opstellen van het jaarplan in het proces 'Jaarplancyclus PF.05'. Met projectplannen wordt invulling gegeven aan de aanpak van de grootste risico's bij omschreven doelgroepen door, op basis van kennis over de (niet-)naleefmotieven, de juiste mix van handhavingsmethoden en -instrumenten te bepalen. De plannen worden afhankelijk van de gekozen methode tot uitvoering gebracht in de flows 'handhavingscommunicatie (PF.07)' en 'geprogrammeerde handhaving (PF.10)'. De uitvoering wordt geëvalueerd op effectiviteit als onderdeel van de flows 06 en 04. Deze evaluatie levert vervolgens nieuwe informatie op die omgezet wordt in kennis en gebruikt wordt als input om de cyclus opnieuw te doorlopen.

Effecten

De NVWA heeft een streefbeeld neergezet, waarin de contouren van handhavingsregie zijn geschetst op basis van de ambitie om meer risico- en ketengericht te gaan werken. Er is nog geen sprake van een uitgewerkt processchema (zoals opgesteld voor de andere – in het programma Blik op de NVWA 2017 opgenomen – processen. Hierdoor is het lastig de effecten van handhavingsregie kwalitatief te duiden. Wel wordt duidelijk dat Handhavingsregie 2.0 in feite een nieuw proces wordt, daar de NVWA de integratie van een dergelijk kennisgedreven sturingsmodel nog niet kent. De algemene hypothese met betrekking tot de effecten is dan ook dat:

- er een kostenverhogend effect zit in de vereiste capaciteit voor invulling van de kennispositie en intelligencefunctie om op basis hiervan integrale risicoafwegingen te maken en prioriteiten te stellen (in casu het verzamelen en analyseren van data en kennis uit de praktijk van handhaving, toezicht en opsporing over naleving, fraude en effectiviteit van toezichtsinstrumenten);
- er (afhankelijk van de inrichting van het proces en invulling van randvoorwaarden) een kostenverlagend effect zit, dat op andere plekken neerslaat, zoals:
  - de P&C-cyclus: de verantwoording richting opdrachtgevers en de 'bestuurlijke drukte' daaromheen kunnen wellicht versimpeld worden en kosten daarmee minder tijd;
  - Juridische Zaken: het doorvoeren van het streefbeeld en de inherente transparantie naar buiten (door veel gegevens te publiceren) kan wellicht tot een afname van het aantal WOB-verzoeken leiden.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

Kwantificering:

Een verdere duiding en eventueel kwantificering van de effecten is alleen mogelijk nadat het streefbeeld van handhavingsregie verder is uitgewerkt in een processchema, waarin een nadere detaillering is opgenomen van de verschillende processtappen en de wijze waarop deze dienen te worden uitgevoerd.

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor het proces ‘Handhavingsregie’:

- Handhavingsregie vormt de feitelijke basis om kennisgedreven en risicogestuurd te kunnen gaan werken. In de cyclus van handhavingsregie, worden in de beoogde situatie de analyses gedaan op basis van de beschikbare (interne en externe) data om tot een beeld van de keten en de domeinen te komen en op basis hiervan te bepalen waar de grootste risico’s zitten, waarop maatregelen moeten worden genomen om deze te mitigeren.
- Handhavingsregie 2.0 is in feite een nieuw proces en doorvoeren daarvan zal dan ook een kostenverhogend effect met zich meebrengen. Kwantificering daarvan is pas mogelijk als de contouren worden vertaald naar een (uitgewerkt) processchema.
- Afhankelijk van de inrichting van het proces en invulling van randvoorwaarden) kan een kostenverlagend effect worden gerealiseerd binnen:
  - de P&C-cyclus: vermindering van de ‘bestuurlijke drukte omtrent de verantwoording richting opdrachtgevers;
  - Juridische Zaken: afname van het aantal WOB-verzoeken door publiek beschikbaar maken informatie.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

3. Bevindingen per proces
Doorwerking naar ondersteunende processen (1/2)

Duiding

Er zijn processen onderkend die nodig zijn voor de ontwikkeling van en gebruikt worden tijdens de andere procesflows.
Juridische zaken: Het adviseren over, ondersteunen bij en afhandelen van juridische vraagstukken die ontstaan binnen de organisatie of die ontstaan buiten de organisatie en die aan de organisatie worden voorgelegd.
Financiële zaken: De begroting en financiering van de interne organisatie en het beheren van de financiële middelen door het factureren van uitgevoerde werkzaamheden en het innen van de vorderingen. Het doorvoeren van de primaire procesontwerpen zal leiden tot de volgende effecten:

Effecten

No.	Omschrijving	Kwantificering efficiency (uren)	Kwantificering efficiency (euro's)	Toelichting
1)	Dossiervorming in relatie tot WOB-verzoeken	17.750 uur	976.250	Op jaarbasis
2)	Dossiervorming in relatie tot BOB-procedures	15.850 uur	871.750	Op jaarbasis

1) Overige: Dossiervorming in relatie tot WOB-verzoeken

Voor inspectiegegevens en resultaten geldt dat deze in de beoogde situatie op basis van de reeds vastgelegde inspectielijsten worden samengesteld. De inspectieresultaten zijn hierdoor altijd direct beschikbaar ook binnen het afdoeningsproces van WOB-verzoeken. Ook het samenstellen van afdoeningsproducten vindt zo veel mogelijk geautomatiseerd plaats aan de hand van reeds vastgelegde inspectieresultaten. Dit is mogelijk door inspectielijsten en bevindingen te koppelen aan vigerende wet- en regelgeving.

Kwantificering: dossiervorming in relatie tot WOB-verzoeken

Toelichting	Berekening
In de gewenste situatie vindt gedurende het uitvoeren van de primaire processen (digitale) dossiervorming plaats. Informatie kan hierdoor relatief eenvoudig worden ontsloten. In de huidige situatie vindt dossiervorming bij WOB-procedures voornamelijk handmatig plaats, hetgeen (negatieve) consequenties heeft voor zowel uniformiteit, toegankelijkheid als bewerkelijkheid. De tijdsbesparing die middels digitale dossiervorming kan worden gerealiseerd heeft tevens een positief effect op de werkwijzen/procedures rondom de WOB-verzoeken. Zo voorkomt digitale dossiervorming dat de afdeling Juridische Zaken nog langer informatie moet verzamelen in het geval van een WOB-verzoek.	[redacted]

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2) Overige: Dossiervorming in relatie tot BOB-procedures

Het kan voorkomen dat een ondernemer bezwaar maakt waardoor bepaalde maatregelen opschortend voor hem werken totdat de uitspraak bekend is. Dit werkt door in het proces. De informatie uit een Beslissing Op Bezwaar (BOB) procedure wordt verwerkt in het bedrijfsdossier.

Kwantificering: dossiervorming ten behoeve van BOB-procedures

Toelichting	Berekening
In de gewenste situatie vindt gedurende het uitvoeren van de primaire processen (digitale) dossiervorming plaats. Informatie kan hierdoor relatief eenvoudig worden ontsloten. In de huidige situatie vindt dossiervorming bij BOB-procedures voornamelijk handmatig plaats, hetgeen (negatieve) consequenties heeft voor zowel uniformiteit, toegankelijkheid als bewerkelijkheid. De tijdsbesparing die middels digitale dossiervorming kan worden gerealiseerd heeft tevens een positief effect op de werkwijzen/procedures rondom de BOB-procedures. Zo voorkomt digitale dossiervorming dat de afdeling Juridische Zaken nog langer informatie moet verzamelen in het geval van een BOB-procedure.	

Conclusie

Samengevat kan de volgende conclusie worden getrokken voor de doorwerking naar de ondersteunende processen:

- Het doorvoeren van de procesontwerpen zoals binnen het programma Blik op de NVWA 2017 opgesteld voor de primaire processen leidt tot de digitalisering van dossiers (informatie). Hierdoor hoeft de informatieverzameling die ten grondslag ligt aan zowel de WOB-procedures als de BOB-procedures niet meer handmatig te worden uitgevoerd.
- Het totale efficiencypotentieel voor de uitvoering van de hiervoor genoemde procedures binnen Juridische Zaken is geraamd op circa EUR 1,9 miljoen.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

4. Transitiekosten

4. Transitiekosten Verbeterplan NVWA

Achtergrond

Het Verbeterplan van de NVWA is ingericht om de beoogde veranderingen daadwerkelijk door te voeren in de organisatie (het programma Blik op de NVWA 2017, verantwoordelijk voor o.a. het opstellen van de procesmodellen, is onderdeel van dit Verbeterplan). Om dit Verbeterplan te realiseren moet de NVWA kosten maken; de transitiekosten. Onder transitiekosten verstaan wij alle eenmalige kosten die gemaakt moeten worden om de NVWA van de huidige naar de beoogde situatie (zoals beschreven in het Verbeterplan) te krijgen. Daarmee gaat het (in dit hoofdstuk) expliciet om de transitiekosten met betrekking tot alle activiteiten die in het kader van het verbeterplan worden uitgevoerd (en niet alleen om de procesontwerpen, zoals opgesteld binnen het programma Blik door te voeren).

Een van de onderzoeksvragen richt zich op de vraag wat een realistische inschatting van het benodigde tijdspad is om het efficiencypotentieel te verzilveren, met daarbij nadrukkelijk aandacht voor de omvang van de transitiekosten. Om deze vraag te beantwoorden is allereerst van belang om inzicht te hebben in de projecten die voortvloeien uit de vier deelprogramma's die het Verbeterplan kent:

- Kennisgedreven en risicogerichte aanpak
- Verbeterlijn procesvernieuwing, informatie & ICT (Blik op NVWA 2017, kortweg Blik)
- Effectief instrumentarium
- Mens als motor

Informatieverzameling

Uitgangspunt bij de analyse van de transitiekosten is de informatie over de programma's en projecten zoals die binnen de NVWA beschikbaar is en de projectplannen (incl. raming van de (financiële) middelen) die zijn opgesteld. Hiervoor is in eerste instantie een overzicht nodig van de projecten (inclusief bijbehorende inspanningen en kosten) die het gevolg zijn van het verbeterprogramma. Complexiteit hierbij is dat momenteel binnen de NVWA veel verschillende activiteiten voortvloeien uit het Verbeterplan. Dit had tot gevolg dat de NVWA ten tijde van dit onderzoek nog volop bezig was om een (verdere) definiëring van projecten op te stellen (op basis van alle projectmatige activiteiten) om tot een projectportfolio voor het Verbeterplan te komen (ter illustratie, de verschillende activiteiten zijn vertaald naar 50 projecten). Het valideren van het projectportfolio is op het moment van schrijven van deze rapportage nog niet afgerond, waardoor de analyse is gedaan op basis van de informatie die op dit moment beschikbaar is.

Het voorgaande heeft betrekking op de transitiekosten van alle projecten ten behoeve van het verbeterprogramma, met uitzondering van de transitiekosten voor Blik. De informatie over de transitiekosten van het programma Blik op de NVWA 2017 heeft de NVWA separaat door een extern bureau laten onderzoeken. De (concept)resultaten van deze analyse vormen de basis voor de transitiekosten met betrekking tot Blik. I

n zijn algemeenheid geldt dat de informatie over de projecten en bijbehorende transitiekosten betrekking heeft op de nog te verwachten kosten na 2015. Dit betekent dat de transitiekosten die in de periode tot en met eind 2015 zijn gemaakt niet inzichtelijk zijn en geen deel uitmaken van de analyse van de transitiekosten in dit rapport. Tevens is de analyse enkel gericht op het inzichtelijk maken van de kosten en niet op de financiering van deze kosten.

Opbouw analyse transitiekosten Verbeterplan NVWA

In hoofdstuk 3 is het efficiencypotentieel van de procesoptimalisatie en de informatievoorziening, zoals geformuleerd in het programma Blik op de NVWA 2017, gekwantificeerd. Vanwege deze directe koppeling maken we in de analyse van de transitiekosten onderscheid naar:

1. transitiekosten die direct aan het programma Blik op de NVWA 2017 zijn te relateren;
2. transitiekosten voor de overige projecten die nodig zijn om het Verbeterplan te realiseren.

Vervolgens wordt ingegaan op de omvang van de transitiekosten, de planning van de programma's/projecten en de aandachtspunten daarbij. Voordat deze beschrijving plaatsvindt, volgt eerst een nadere duiding van de informatie die voor deze analyse is gebruikt.

1. Transitiekosten Blik op NVWA 2017

Het programma Blik op NVWA 2017 richt zich op procesvernieuwing, informatie en ICT en is daarmee ook cruciaal voor het realiseren van het efficiencypotentieel binnen de primaire processen. Om dit programma te realiseren heeft de NVWA een plateauplan voor plateau 3 opgesteld. Dit plateauplan is een plan van aanpak om de nieuwe processen en informatievoorziening van de NVWA te implementeren (versie D van 7 maart 2016). Het plan van aanpak bevat een begroting van de inspanning en bijbehorende kosten die nodig zijn voor de verandering. Hierbij zijn de volgende typen kosten onderscheiden:

- Capaciteitsverlies. De implementatie van de nieuwe processen heeft gevolgen voor de medewerkers die werkzaam zijn in dit proces. De tijd die nodig is voor medewerkers om zich het nieuwe proces eigen te maken gaat ten kosten van de tijd dat ze anders inspecties of controles uitvoeren. Dit is aangeduid als het capaciteitsverlies. Voor de divisies C&V, L&N, V&I en KCDV is dit capaciteitsverlies geraamd op 133.000 uur. Hierbij is nog geen rekening gehouden met de inzet vanuit Toezicht Ontwikkeling. De NVWA geeft aan dat dit een raming van het maximale capaciteitsverlies betreft, doordat gedurende de implementatie nog keuzes zijn te maken die maken dat de werkelijke benodigde capaciteit lager is.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

- De benodigde capaciteit voor de realisatie van het programma Blik kan niet worden ingezet voor reguliere werkzaamheden, zoals gefinancierd door opdrachtgevers. Bij de raming van de hieraan gerelateerde kosten, is daarom rekening gehouden met een binnen het Rijk gehanteerde intern verrekentarief van EUR 100,- per uur. Dit resulteert in maximale kosten voor het capaciteitsverlies van **EUR 13,3 miljoen**.
- Inzet pilotteam. Het pilotteam voert bij de implementatie van een nieuw domein/proces eerst een pilot uit. Dit team bestaat uit externe experts (waarvoor door NVWA 5.000 uur tegen EUR 750.000 is opgenomen) en medewerkers vanuit de betreffende divisies (16.000 uur). Bij het hanteren van het rijksverrekentarief van EUR 100,- voor de medewerkers vanuit de verschillende divisies bedragen de kosten hiervoor EUR 1.600.000. Samen met de kosten van de externe medewerkers bedragen de kosten voor de inzet van het pilotteam **EUR 2,4 miljoen**.
- Overhead en programmamanagement. Dit betreft de benodigde inzet van projectleiders en van het programmabureau. Deze inzet is door de NVWA geraamd op 10.400 uur. Dit komt overeen met de inzet van ongeveer 7,6 fte (uitgangspunt 1.375 productieve uren per fte), of gemiddeld 3 fte per jaar (op basis van het uitgangspunt dat Blik in oktober 2018 is doorgevoerd). Op basis hiervan bedragen de kosten als gevolg van overhead en inzet programmamanagement **EUR 1,1 miljoen.**
- Ondersteuningsteam. Dit is het team dat bij alle afzonderlijke implementatietrajecten ondersteuning biedt. Hiervoor is in het plan van aanpak een raming van 29.000 uur opgenomen. Dit komt overeen met de inzet van ongeveer 21,1 fte (uitgangspunt 1.375 productieve uren per fte), of gemiddeld 8,4 fte per jaar (op basis van de genoemde einddatum van het programma Blik). Op basis hiervan bedragen de kosten voor de inzet van het ondersteuningsteam **EUR 2,9 miljoen.**

Het voorgaande brengt de maximale totale inspanning die in het plan van aanpak voor plateau 3 is geraamd op 193.400 uur (dit komt overeen met de inzet van ongeveer 140 fte) voor de periode tussen februari 2016 en oktober 2018. Het kwantificeren van deze uren laat zien dat de **totale kosten in deze periode circa EUR 19,7 miljoen bedragen**. Hierbij dient opgemerkt dat door verdere aanscherping van de planning de benodigde inzet en de bijbehorende kosten nog kunnen wijzigen.

In het rapport van spoor 2 inzake de kosten van ICT-beheer zijn de kosten die gepaard gaan met het uitfaseren van de bestaande legacy en de dubbele beheerlasten die de overgang naar een nieuwe systeem met zich meebrengt geraamd. Deze kosten zijn eenmalig EUR 0,3 miljoen voor uitfaseren legacy en EUR 14,5 miljoen aan dubbele beheerlasten (periode 2018 / 2019). Deze IT kosten bedragen daarmee **EUR 14,8 miljoen**.

Tijdspad

Het huidige plan van aanpak voor het programma Blik op de NVWA 2017 gaat uit van een start in februari 2016 en kent een doorlooptijd tot en met oktober 2018. In deze planning is voor de verschillende domein/proces-combinaties een analyse gemaakt van de doorlooptijd. Dit resulteert in ongeveer 30 implementatietrajecten per combinatie van domein en proces. Bij het opstellen van deze planning is reeds rekening gehouden met gelimiteerde ondersteuningscapaciteit tijdens de implementatie. In de huidige planning lopen de inspanning voor verschillende domeinen en processen in elkaar over. Hierbij lijkt geen rekening gehouden met uitloop van een implementatietraject bij een domein/proces. Als vertraging wel voorkomt dan heeft dit direct gevolgen voor de implementatie van het daaropvolgende domein/proces, en daarmee voor het realiseren van de huidige planning.

Aandachtspunten

Na het bestuderen van het plan van aanpak dat de NVWA heeft opgesteld voor plateau 3 van Blik zien wij de volgende aandachtspunten:

- Het kwantificeren van de kosten is gebaseerd op de verwachte inzet van medewerkers van de NVWA en van de inhuur van derden. Dit betreft alleen personele kosten. Voor het realiseren van Blik is de maximale inspanning geraamd op 193.400 uur. Deze inzet betreft zowel NVWA-medewerkers als externe inhuur. Verdere optimalisatie van de planning kan dit aantal uren terugbrengen. Vooralsnog is onduidelijk wat het effect hiervan kan zijn.
- In de huidige planning is geen ruimte opgenomen om tussentijdse uitloop van implementatietrajecten te ondervangen. Periodiek rekening houden met het inlopen van eventuele uitloop zorgt voor een transparanter proces.
- In de uren van het capaciteitsverlies is enkel uitgegaan van medewerkers die betrokken zijn in de uitvoering. De nieuwe werkwijze heeft ook gevolgen voor de medewerkers TO. Dit capaciteitsverlies is nu niet inzichtelijk.
- Bij het kwantificeren van de kosten is voor de inhuur van derden geen rekening gehouden met het btw-tarief van 21%.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

2. Transitiekosten 'overige projecten' Verbeterplan NVWA

Naast het programma Blik op NVWA 2017 zijn aan het Verbeterplan nog andere programma's en verbeterprojecten gelieerd. De overige verbeterprojecten zijn niet direct gekoppeld aan de programma's maar betreffen verbeterplannen die binnen de afzonderlijke divisies worden doorgevoerd. Dit maakt dat deze analyse op voorhand een aantal aandachtspunten kent:

- De NVWA is momenteel nog bezig met het inzichtelijk maken van het totale projectenportfolio dat voortvloeit uit het Verbeterplan. De huidig beschikbare informatie bevat een overzicht van 50 projecten, waarbij inzicht is gegeven in de (per project) benodigde inspanningen en kosten voor de transitie. Dit inzicht is er echter (nog) niet voor alle projecten. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de programma- en projectplannen die aanwezig waren.
- De benodigde inzet (in uren en out-of-pocketkosten) is alleen geraamd voor 2016 en 2017. Inspanningen die voor de periode 2018 en verder zijn voorzien zijn nog niet in kaart gebracht. Ten tijde van dit onderzoek was geen actueel overzicht met reeds afgeronde projecten (en bijbehorende kosten) beschikbaar.
- De helft (25 projecten) van de projecten is onder te brengen in één van de vier in het Verbeterplan NVWA (op blz. 41) genoemde programma's. De overige 25 projecten hebben betrekking op de specifieke verbeterplannen van de divisies en afdelingen binnen de NVWA.

Het ontbreken van een transparante koppeling tussen het Verbeterplan NVWA, de onderliggende programma's en de verbeterplannen per divisie/afdeling maakt dat er geen eenduidig integraal inzicht is in de transitiekosten en de transitieperiode. Hierna volgt eerst een nadere duiding van de informatie die beschikbaar is, waarna we op basis daarvan nader ingaan op de transitiekosten en het bijbehorende tijdspad.

Beschikbaarheid informatie

Van de 44 projecten (dit is exclusief 6 projecten vanuit Blik) die bijdragen aan de realisatie van het Verbeterplan is voor een deel van de projecten informatie beschikbaar over:

- productieve uren, dit betreft de uren van medewerkers waar financiering vanuit opdrachtgevers tegenover staat. Het anders inzetten van deze uren zorgt voor het mislopen van inkomsten voor de NVWA;
- improductieve uren, dit betreft de uren van medewerkers die indirecte werkzaamheden uitvoeren;
- out-of-pocketkosten, dit betreft de kosten voor onder meer de inhuur van derden.

Deze informatie is niet voor alle projecten beschikbaar. Waar de informatie wel beschikbaar is, verschilt de kwaliteit van de informatie. Dit heeft tot gevolg dat (vooralsnog):

- bij 32 projecten gewerkt is met een best guess vanuit het programmabureau, welke nog niet is gevalideerd;
- bij 5 projecten door de NVWA is aangegeven dat dit een inschatting betreft op basis van verouderde gegevens;
- bij 7 projecten de informatie nog ontbreekt.

Transitiekosten

De beschikbare informatie geeft inzicht in het totaal aantal bruto (im)productieve uren. Hierbij hanteert de NVWA het uitgangspunt dat één fte 1.728 bruto uren per jaar betreft. Wanneer echter gecorrigeerd wordt voor ziekte, training en interne overleggen betreft één fte binnen de NVWA effectief 1.375 uren (netto). Dit levert op basis van de huidige informatie het volgende inzicht op:

- Voor het realiseren van het Verbeterplan zijn 166.200 productieve uren begroot (gelijk aan de inzet van 121 fte). Dit betekent dat de komende twee jaar structureel gemiddeld 60 fte betrokken is bij deze projecten. Kwantificeren van deze uren met het binnen het Rijk gehanteerde interne verrekentarief van EUR 100 per uur resulteert in **EUR 16,6 miljoen aan kosten**.
- Voor het realiseren van het Verbeterplan zijn 108.235 improductieve uren begroot (gelijk aan de inzet van 79 fte). Dit betekent dat de komende twee jaar structureel gemiddeld 40 fte betrokken is bij deze projecten. Kwantificeren van deze uren met de gemiddelde loonkosten van de NVWA van EUR 73.850 per fte resulteert in **EUR 5,8 miljoen aan kosten**.
- De out-of-pocketkosten bedragen **EUR 5,3 miljoen**.

Dit maakt dat op dit moment het beeld is dat voor de periode 2016-2017 bijna 275.000 uren van medewerkers van de NVWA nodig zijn, wat overeenkomt met **EUR 27,7 miljoen** (inclusief out-of-pocketkosten) aan kosten in deze twee jaren. Hierbij merken we op dat de NVWA aangeeft dat op deze plannen nog een herijking plaatsvindt, waarbij de impact op de productie van de organisatie wordt bezien.

Tijdspad

Zoals gesteld, kent de NVWA een veelheid aan projecten die zijn (of nog worden) gestart om het Verbeterplan te verwezenlijken, waarbij geen integraal beeld is van de samenhang

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

4. Transitiekosten

en de overall planning van al deze projecten. De programmaplannen maken duidelijk dat het grootste deel van de activiteiten in 2016 en 2017 is voorzien. Tegelijkertijd kent het programma Kennisgedreven en risicogerichte aanpak voor twee onderdelen een doorkijk naar respectievelijk 2018 en 2020.

Aandachtspunten

Het bestuderen van de op dit moment beschikbare informatie van de overige projecten die een bijdrage aan het realiseren van het Verbeterplan levert de volgende aandachtspunten:

- De informatie die wel beschikbaar is geeft geen volledig beeld. Zo heeft het huidige inzicht betrekking op de jaren 2016 en 2017. Hierbij is door de NVWA de kanttekening gemaakt dat 2017 hierbij al lastig is in te schatten. Tevens is opgemerkt dat naar verwachting ongeveer de helft van de huidige projecten in 2018 doorloopt en van één project is sowieso bekend dat dit tot en met 2020 doorloopt. Deze benodigde inspanningen en kosten zijn hiervoor nu niet geraamd.
- De nieuwe werkwijze binnen de NVWA vraagt van medewerkers andere competenties en vaardigheden. Binnen het programma Mens als motor richt het project Strategisch personeelsplan zich hierop. Op het moment dat de competenties van medewerkers niet passen binnen de nieuwe organisatie kan het nodig zijn om afscheid te nemen van deze medewerkers. Met kosten voor outplacementtrajecten of herplaatsing van medewerkers is vooralsnog geen rekening gehouden.
- Een nieuwe manier van werken vergt niet alleen andere competenties van medewerkers, maar vraagt ook een andere mindset/cultuur in de organisatie. Het programma Mens als motor heeft aandacht voor mogelijke veranderingen in de bedrijfscultuur van de NVWA. Hierbij lijkt expliciet aandacht voor de rol van de leidinggevenden in de veranderende organisatie te bestaan. Het is wel van belang om de hele organisatie mee te nemen in deze verandering. Dit vergt mogelijk meer inspanningen dan nu zijn voorzien.
- Om de programma's en projecten vanuit het Verbeterplan te managen is een programmabureau ingericht. Van de 13 fte in het programmabureau is in de hiervoor genoemde transitiekosten slechts 4,5 fte opgenomen. De overige 8,5 fte is op dit moment derhalve nog niet expliciet begroot.
- In het verbeterplan heeft de NVWA de toezegging gedaan om het toezicht in vijf domeinen te versterken. In de vleessector is dit opgepakt met hulp van een extern bureau (Turner). Deze kosten zijn voor 2016 reeds opgenomen in de out-of-pocket-kosten bij de betreffende projecten. De NVWA verwacht dat vergelijkbare activiteiten en vergelijkbare ondersteuning ook (voor andere domeinen) in 2017 en 2018 nodig zullen zijn. De verwachte kosten hiervoor zijn nog niet geraamd.

Tot slot: transitiekosten voor 2016-2017 bedragen EUR 62,2 miljoen

Dit hoofdstuk maakt duidelijk dat het doen van concrete uitspraken over benodigde inspanning en kosten voor de transitie slechts beperkt mogelijk is. De bijdrage van de verschillende projecten aan realisatie van het Verbeterplan is niet eenduidig vast te stellen, doordat projectplannen en de koppeling van deze plannen aan de programma's ontbreken.

Voor Blik wordt duidelijk dat de benodigde inzet van medewerkers in de periode tot en met oktober 2018 op basis van de huidige inzichten 193.400 uur bedraagt. Voor de overige projecten is op dit moment voor de jaren 2016 en 2017 in totaal 275.000 uur inzichtelijk. Gezamenlijk is dit 467.835 uur, wat neerkomt op 340 fte. Als dit aantal uren daadwerkelijk nodig is, houdt dit in dat gedurende de 2,5 jaar van de transitie die nu inzichtelijk is structureel ongeveer 6% van de organisatie betrokken is bij de implementatie van het Verbeterplan.

De transitiekosten zijn geraamd op EUR 62,2 miljoen. Dit betreft kosten van eigen medewerkers, de inhuur van derden, de kosten voor uitfaseren bestaande legacy (EUR 0,3 miljoen) en dubbele beheerlasten (EUR 14,5 miljoen). Hierbij merken we op dat:

- met name de informatie met betrekking tot de transitiekosten van de projecten onder het Verbeterprogramma (niet zijnde Blik) nog onvoldoende 'hard' is;
- er voor meerdere – voor de transitiekosten relevante – onderdelen nog geen inzicht is in de verwachte inzet en/of kosten (waaronder dat gedeelte van de projecten dat na 2017 doorloopt, kosten voor sociaal flankerend beleid, out-of-pocketkosten voor ondersteuning bij versterking toezicht in de domeinen, en de kosten voor uitvoering van de projecten die nu nog niet geraamd zijn);
- de NVWA aangeeft dat op de huidige plannen nog een herijking plaatsvindt, waarbij de impact op de organisatie nogmaals wordt bezien.

Het tijdspad dat nodig is om het geïdentificeerde efficiencypotentieel te realiseren hangt direct samen met de mate waarin het Verbeterplan wordt gerealiseerd. Belangrijkste randvoorwaarde hierbij is het implementeren van Blik. Op basis van de detailplanning zoals opgenomen in het plan van aanpak voor plateau 3 is Blik geïmplementeerd eind oktober 2018. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de efficiencyvoordelen in ieder geval niet eerder dan eind oktober 2018 kunnen worden geëffectueerd. Kanttekening hierbij is wel dat bijvoorbeeld de juiste datakwaliteit randvoorwaardelijk is voor de beoogde werking van de processen. De projecten die zich hierop richten zitten niet in Blik, maar vallen onder de 'Overige projecten van het Verbeterplan NVWA'. Hier is echter (nog) geen planning voor afgegeven.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

5. Conclusie

5. Conclusie (1/3)

Doel van het onderzoek is de mogelijke efficiency in kaart te brengen en – waar mogelijk - te kwantificeren als gevolg van de invoering van de procesontwerpen en (daarbij ondersteunende) ICT-voorzieningen, zoals deze zijn voorbereid door het programma Blik op de NVWA 2017. Het efficiencypotentieel voor het primaire proces van de NVWA is in kaart gebracht voor een selectie van 11 primaire processen, waarvoor de contouren van de nieuwe manier van werken beschikbaar waren (zie tabel rechts voor aantal geïdentificeerde effecten). Op basis van de effecten die we hebben kunnen kwantificeren is de bandbreedte van het efficiencypotentieel geraamd op EUR 4,3 miljoen tot EUR 14,4 miljoen. Een groot deel van de effecten hebben wij echter nog niet kunnen kwantificeren. Daarmee is het raadzaam om na de concrete uitwerking en verdere beschikbaarheid van informatie een herijking te doen van het efficiencypotentieel van dit onderzoek. De transitiekosten zijn geraamd op circa EUR 62,2 miljoen. De raming is gedaan op basis van de beschikbare informatie, die bestaat uit transitiekosten voor Blik en overige kosten voor het Verbeterplan. Voor de laatste categorie is de aangeleverde informatie echter minder hard, waardoor wij aanbevelen om het projectportfolio door te ontwikkelen en te valideren (inclusief de benodigde middelen voor projecten en de programma's).

Dit hoofdstuk geeft kort en bondig de resultaten weer, door gestructureerd antwoord te geven op de centrale vragen die ten grondslag liggen aan het onderzoek (zie ook blz. 3).

Welk efficiencypotentieel ontstaat in het primaire proces van de NVWA?

Het efficiencypotentieel in de primaire processen is onder te verdelen in drie verschillende typen effecten:

1. *Efficiëntere uitvoering van de primaire processen door automatisering van menselijk handelen.* De besluitvorming omtrent de toepassing van risicogericht toezicht en de doorvertaling daarvan in de automatisering van de primaire processen bepaalt in sterke mate het effect van deze categorie. Een voorbeeld hiervan is de (gedeeltelijke) automatisering van menselijk handelen bij het toepassen van selectiecriteria en definitief selecteren van bedrijven. Vanwege meer en betere informatie is men beter in staat om trends te zien en zo de juiste bedrijven te bezoeken. Daarnaast zorgt het geautomatiseerd verwerken van internetmeldingen en aanvragen voor verleningen (deze worden nu nog overgetypt) voor een efficiencypotentieel.

Geïdentificeerd efficiencypotentieel

	Primair proces	Aantal effecten	Aantal gekwantificeer-de effecten	Kostenverhoging (EUR per jaar)	Kostenverlaging (EUR per jaar)
1)	Programmeren handhaving	4	1	-	Min:1.175.680 Max:9.405.550
2)	Geprogrammeerde handhaving	3	0	-	-
3)	Externe werkopdrachten	2	1	-	Min:4.840 Max:9.625
4)	Van melding tot afmelding	4	4	-	Min:1.234.750 Max:2.898.500
5)	Verleningen	3	1	-	Min:81.015 Max: 243.100
6)	Keuren slachtproces	1	0	-	-
7)	Exportcertificering	4	0	-	-
8)	Accepteren en beheren kwaliteitssystemen	3	2	Eenmalig: 24.325 Per jaar: 5.645	-
9)	Van monsterneming tot resultaat	4	0	-	-
10)	Incident- en crisisbeheersing	2	0	-	-
11)	(Cyclus) Handhavingsregie	0	0	-	-
12)	Doorwerking ondersteunende processen	2	2	-	1.848.600
Totaal		33	11	5.645	Min: 4,3 miljoen Max: 14,4 miljoen

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

5. Conclusie (2/3)

2. *Efficiëntere uitvoering van primaire processen vanwege de digitalisering van informatie.* Van alle geduide effecten brengt dit het grootste efficiencypotentieel met zich mee. Volledige digitalisering van de voorbereiding van de inspectiedossiers in het proces 'Programmeren handhaving' zorgt bijvoorbeeld voor een efficiencypotentieel van EUR 1,2 tot 9,4 miljoen vanwege het grote aantal inspecties op jaarbasis (ruim 85.000 in 2015) en de tijd die hiervoor in de huidige situatie nodig is per dossier (15 minuten tot 2 uur per dossier).
3. *Minder herstelwerkzaamheden en dubbele uitvoering door uniformering van registraties en harmonisering van processen.* Het aan de hand van de doelgroep en de resultaatgerichte opdracht bepalen welke (nieuwe) methode gebruikt kan worden om de resultaatgerichte opdracht te realiseren is hier een voorbeeld van. Mogelijk toe te passen methoden zijn: administratieve controle, fysieke controle en labonderzoek. In de gewenste situatie zal uitsluitend gebruik worden gemaakt van bewezen gestandaardiseerde methoden. Het gebruik van bewezen en gestandaardiseerde methoden leidt tot betrouwbaardere informatie. Momenteel is de informatie niet altijd betrouwbaar, hetgeen tot inefficiency in het huidige proces leidt. Daarnaast wordt een vermindering van de tijdsduur per inspectie verwacht.

Voor een derde van de in totaal 33 effecten die zijn geïdentificeerd en kwalitatief geduid, heeft een kwantificering op dit moment kunnen plaatsvinden. De verwachting is dat met de verbetering van de business intelligence bij de NVWA (waardoor bijvoorbeeld informatie omtrent tijdsbesteding van handmatige activiteiten, aantallen binnengekomen meldingen, aantal verleningsaanvragen beschikbaar komt), het relatief makkelijk is om nog een kwart van de effecten op basis van dit onderzoek te kwantificeren. Voor het resterende deel geldt voornamelijk dat een nadere concretisering van de processtappen nodig is om tot kwantificering te kunnen overgaan. Zoals in de inleiding al gesteld, is het aan te raden om na de concrete uitwerking en verdere beschikbaarheid van informatie een herijking te doen van het efficiencypotentieel van dit onderzoek.

Hoe werkt dit door op de ondersteunende processen van de NVWA?

De ondersteunende processen bestaan uit juridische en financiële zaken (zie ook grondplaat NVWA bladzijde 4). Het doorvoeren van de procesontwerpen, zoals binnen het programma Blik op de NVWA opgesteld voor de primaire processen leidt tot de digitalisering van dossiers (informatie). Hierdoor hoeft de informatieverzameling, die ten grondslag ligt aan zowel de afhandeling van WOB-verzoeken (Wet Openbaarheid van Bestuur) als de BOB-procedures (Beslissing op Bezwaar) niet meer volledig handmatig te worden uitgevoerd.

Het totale efficiencypotentieel voor de uitvoering van de hiervoor genoemde procedures binnen Juridische Zaken is geraamd op circa EUR 1,9 miljoen.

Geef een bandbreedte aan van de te verwachten besparingen ten opzichte van de huidige procesinrichting.

Op basis van de effecten die tijdens dit onderzoek zijn gekwantificeerd, wordt de bandbreedte van de te verwachten besparingen ten opzichte van de huidige procesinrichting op EUR 4,3 miljoen tot EUR 14.4 miljoen geraamd.

Een mogelijkheid om de bandbreedte (fors) te beperken is om bij de kwantificering uit te gaan van een gemiddelde of mediaan qua tijdsbesteding voor de twee effecten waar de bandbreedte het grootst is (tijdbesteding 'klaarzetten inspectie dossier binnen het proces 'Programmeren handhaving' en tijdsbesteding 'aanvullen inspectiedossier' binnen het proces 'Van melding tot afmelding'). Tijdens dit onderzoek heeft de NVWA daar geen uitsluitsel over kunnen geven. De hiervoor genoemde verbetering van de business intelligence van de NVWA kan dan ook helpen in de aanscherping van de genoemde bandbreedte.

Wat is een realistische inschatting van het benodigde tijdspad en de noodzakelijke randvoorwaarden om het efficiencypotentieel te verzilveren?

Het tijdspad dat nodig is om het geïdentificeerde efficiencypotentieel te realiseren hangt direct samen met de mate waarin het Verbeterplan wordt gerealiseerd. Belangrijkste randvoorwaarde hierbij is het implementeren van Blik. Op basis van de detailplanning zoals opgenomen in plan van aanpak voor plateau 3 is Blik geïmplementeerd eind oktober 2018 Op basis hiervan kan gesteld worden dat de efficiencyvoordelen in ieder geval niet eerder dan eind oktober 2018 kunnen worden geëffectueerd. Kanttekening hierbij is wel dat bijvoorbeeld de juiste datakwaliteit randvoorwaardelijk is voor de beoogde werking van de processen. De projecten die zich hierop richten zitten niet in Blik, maar vallen onder de 'Overige projecten van het Verbeterplan NVWA'. Hier is echter (nog) geen planning voor afgegeven. Op basis hiervan is daarom nog geen definitief uitsluitsel te geven of het efficiencypotentieel na oktober 2018 daadwerkelijk kan worden verzilverd.

Welke maatregelen moeten worden genomen om adequaat te kunnen sturen op het behalen van het efficiencypotentieel?

Op dit moment ontbreekt het overzicht in de relatie tussen het Verbeterplan, de vier programma's en de afzonderlijke projecten. Gevolg is dat niet eenduidig is vast te stellen in welke mate projecten bijdragen aan het realiseren van het Verbeterplan en op welke wijze.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

rekening is gehouden met de volgordelijkheid van de veranderingen. Tevens is niet duidelijk welke projecten reeds zijn gerealiseerd

Het voorgaande wordt versterkt door het ontbreken van een overall planning van de verschillende programma's en projecten. Programma's bevatten vaak nog een planning op hoofdlijnen, maar onduidelijk is of deze nog steeds actueel is. Daarnaast zijn eenduidige projectplannen niet voor alle gedefinieerde projecten beschikbaar.

Om adequaat te kunnen sturen op het behalen van het efficiencypotentieel is het noodzakelijk om:

- een eenduidige koppeling te maken tussen Verbeterplan NVWA, de verbeterplannen van de verschillende divisies, de programma's en projecten om inzicht te verkrijgen in de afhankelijkheden en toe te kunnen zien op consistentie;
- een eenduidig projectportfolio op te stellen met een overzicht van de programma's en onderhavige projecten. Op basis hiervan dient een (meta)planning (en dienen detailplanningen per programma) te worden opgesteld, waardoor inzicht ontstaat in de looptijden (en afhankelijkheden) van projecten (dit project loopt nog bij de NVWA op het moment van schrijven);
- een 'doelen – inspanningen'-netwerk (DIN) op te stellen om te kunnen bepalen en sturen of de juiste dingen worden gedaan om de beoogde situatie te bereiken. Hierin dienen ook de baten te worden geëxpliciteerd;
- op basis van de planning en de DIN kan het batenmanagement verder worden uitgewerkt, waarbij de baten – gekoppeld aan projecten – worden belegd bij eigenaren in de organisatie. Het batenmanagement dient (centraal) organisatorisch geborgd te worden.

Op basis van het voorgaande kan worden gestuurd op realisatie van de baten. Ook kunnen op basis hiervan prioriteiten worden gesteld. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat zowel Blik als de (verbetering van) de datakwaliteit cruciaal zijn voor het verzilveren van het geraamde efficiencypotentieel. Hier kan rekening mee worden gehouden in de planning en de sturing.

Welke inefficiënties zijn verder in beeld en hoe kunnen die worden weggenomen?

1. *Wijze van roosteren.* Binnen de NVWA is de divisie Klantcontact en Dienstverlening (KCDV) verantwoordelijk voor het ondersteunende proces van planning en roosteren. De hierbij horende werkzaamheden worden door ongeveer 24 fte op drie locaties uitgevoerd. Met een huidige focus op onder andere de divisie Veterinair & Import wordt op dit moment gekeken naar mogelijke kwalitatieve verbeteringen van het roosterproces waarbij er ook sprake is van een (beperkt) efficiencypotentieel middels een beperking van externe inhuur. Daarnaast vindt er onderzoek plaats naar een nieuwe roostervoorziening en het implementeren van een vierwekenplanning waarmee er zo veel mogelijk rekening gehouden wordt met opleiding, verwachte werkaanbod en verlof. Deze vierwekenplanning (en later verder, zoals jaarplanning) brengt ook een efficiencypotentieel met zich mee.
2. *Performance van ICT.* Met Blik wordt primair een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening beoogd. Randvoorwaardelijk hierbij is de toepassing van moderne ICT. Hiermee wordt ook een verhoging van de automatiseringsgraad gerealiseerd en derhalve het belang en de afhankelijkheid van een volwassen dienstverlening van DICTU. Dit zou moeten leiden tot een verbetering van de performance van de ICT, waardoor bijvoorbeeld het opstarten van kantoorautomatisering en (door inspecteurs gebruikte) primaire applicaties veel minder tijd kost.

Tot slot verdient een aantal pilots die momenteel uitgevoerd worden binnen de NVWA de aandacht. Op dit moment worden op meerdere plaatsen pilots uitgevoerd om de dienstverlening verder te verbeteren en/of een efficiencyvoordeel te bereiken.

Voorbeeld hiervan is de pilot binnen de divisie Consument & Veiligheid waar door de afdeling Productveiligheid producten online besteld worden in plaats van iemand deze producten bij de bedrijven op te laten halen. Een verkenning binnen andere divisies brengt mogelijk vergelijkbaar efficiencypotentieel met zich mee.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.

Bijlagen

Overzicht van gebruikte documentatie (spoor 1)

Documenttype	Documentnaam
Procesbeschrijvingen	❖ 150319 Verbeteropdracht - Van Melding tot Afmelding.doc ❖ Proces Van melding tot Afmelding (Gewenste Situatie - versie 1.0 (v2003)).doc ❖ 20150327 - Procesopdracht - Geprogrammeerde handhaving - v093.doc ❖ 20150623 - Einddocument - Geprogrammeerde handhaving - v10.doc ❖ 20150513 - Procesopdracht - Geprogrammeerde handhaving (2) v1.0.doc ❖ 20151013 - Einddocument - Proces Geprogrammeerde Handhaving (2) - gewenste situatie v1.0.doc ❖ Verbeteropdracht - Kwaliteitssystemen 1.1.doc ❖ Proces accepteren en beheren externe kwaliteitssystemen gewenst v1.0.doc ❖ Procesopdracht - Laboratorium Definitief.doc ❖ Proces van Monsterneming tot Resultaat (Gewenste Situatie) 0.99.doc ❖ Procesopdracht Incident- en crisisbeheersing v 1.0.doc ❖ Einddocument Proces Incident- en crisisbeheersing gewenst v0.4.doc ❖ Procesopdracht - Uitvoeren Externe Werkopdrachten v0.9.doc ❖ PPI PF.11 - Externe werkopdrachten - Einddocument gewenst proces v1.01.docx ❖ Procesopdracht Verleningen v.0.7 041115.doc ❖ Procesopdracht Keuren Slachtproces v.0.9.doc ❖ Procesopdracht Exportcertificering v.0.9.doc ❖ Procesopdracht - HHR Fase 2 v0.1.docx ❖ 20160219 Proces Keuren Slachtproces Gewenste Situatie v0.6.doc ❖ Bijlage 4.2 Nota streefbeeld HHR 2.0_versie 0.9 12022016.docx ❖ Bijlage 4.4 Model streefbeeld hhregie 2.0 17022016.pdf

Documenttype	Documentnaam
Grondplaat	❖ Grondplaat Procesflows v0 86.pdf ❖ Toelichting op Grondplaat Procesflows v0 86.pdf
Organogrammen	❖ Organogram Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.pdf ❖ OrganogramCV20151014.pdf ❖ Organogram VI (8-1-2016-MT VI).pdf ❖ L&N organogram.pdf ❖ organogram BV 1 januari 2016.pdf ❖ organogram STAF.ppt ❖ Organogram BURO 20150209.pdf
Overig	❖ Werkdocument Blik 6 januari 2016.docx ❖ Rapport voorcalculatie retributietarieven 2016 20151204def.pdf ❖ Onderbouwing NVWA tarieven 2016.pdf ❖ 12 Overig - A Programmaplan Blik op NVWA 2017 v1 0.pdf ❖ Brief over validering retributiestelsel NVWA.pdf ❖ PenR UV divisie-domein-product 2015-12 Ber.dat. 20160110.xlsx ❖ Aantallen_inspecties_2015_2016.xlsx

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Overzicht documentatie (transitiekosten)

Documenttype	Documentnaam
Programma's	❖ 12 Overig - A Programmaplan Blik op NVWA 2017 v1 0.pdf ❖ 12 Overig - Plan Plateau 2 - Realiseren 20150217.pdf ❖ 12 Overig - Verkorte versie programmaplan Blik op NVWA 2017_v1 0.pdf ❖ 2014 11 27 Programmaplan 2.0 def.pdf ❖ 2015 10 13 DBV Bijlage 5a Deelprogrammaplan Mens als Motor vDEF 4 01102015.pdf ❖ 2015 11 23 Programmaplan versie 0 9 programmalijn1_BGv2.doc ❖ bijlage-plan-van-aanpak-nvwa (1) - aka verbeterplan.pdf ❖ Concept versie 0 7 - 30 september 2015 - programmalijn1 (2).doc ❖ Programmaplan 0.9 EI.docx **Projecten blik** ❖ PID CA versie 1.00 - definitief.pdf ❖ PID Digiwerkplek 20150217-Definitief.doc ❖ PID PPI Plateau 2 21042015 Definitief.pdf ❖ PID VIIV versie 1.0.pdf ❖ Plan Plateau 2 - Realiseren 20150217.pdf
Verbeterplannen divisies	❖ 916663_Verbeterplan_LN_Plantketens_160111.doc ❖ Concept Plan van Aanpak Fase 4 Verbeterplan Vleesketen 151201.doc ❖ Nota verbeterplan Fytobewaking(v2) (2).doc ❖ Plan van aanpak projectplan Markttoegang oplegnotitie.doc ❖ Projectplan Verbeterplan communicatie_def. Planning is vertraagd.docx ❖ projectvoorstellen Verbeterplan Marktoegang.doc ❖ Verbeterplan LenN_2008_61 15 okt 2014.doc ❖ Verbeterplan LN Pluimveeketen 160111 (2).docx ❖ Verbeterplan LN Werkvoorbereiding 160211 definitief.docx

Documenttype	Documentnaam
Vragen	❖ FW Vragen over PBLQ rapportage.msg ❖ FW Vragen t a v projectportfolio transitiekosten (1).msg ❖ FW Vragen t a v projectportfolio transitiekosten.msg ❖ Vragen over PBLQ rapportage.msg
Overige	❖ 2014 05 28 format 2008 61 RD met aant kwaliteitsteam (4) (2).doc ❖ 2014 06 10 (7) format fytobewaking niet-EU Q's definitief met aant kwaliteitsteam (5).doc ❖ 2015 10 13 DBV Bijlage 5a Deelprogrammaplan Mens als Motor vDEF 4 01102015.pdf ❖ 2016 03 11 KPMG Omstelkosten portfolio Verbeterplan.xlsx ❖ 2016 03 15 DB portfolio capaciteit en kosten tbv KPMG.xlsx ❖ 151119 Tussenevaluatie werkvoorbereiding LN NVWA tbv 24112015 versie DBV.pptx ❖ 160204 Tussenevaluatie werkvoorbereiding LN NVWA data analisten (002).pptx ❖ 160211Tussenevaluatie werkvoorbereiding monitoring definitief.pptx ❖ Aanpassen projectenkalender versie 0.3.doc ❖ agenda begeleidingsgroep lijn1 maandag 15 feb 2016.docx.doc ❖ Begroting Verbeterproject 2008_61_204tm2016 Concept 11 december 2014.xls ❖ besluitenblad L&N werkvoorbereiding 16-2-2016.doc ❖ Concept versie 0 7 - 30 september 2015 - programmalijn1 (2).doc ❖ EKS planning stavaza 06-01-2016.doc ❖ Herzien Projectplan EKS 2 juni 2015.pdf ❖ Nota Bijlage (v1) (2).doc ❖ Overall planning kort 160112.xls ❖ Rapportage Benefits NVWA Blik op 2016 Concept Versie D.docx

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.



cutting through complexity

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.