

Bureau ICT-toetsing  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Ministerie van Economische Zaken  
Directoraat NVWA  
de plv IG, F.E. van Zoeren  
Postbus 43006  
3450 AA Utrecht

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

**Contactpersoon**  
bit@rijksoverheid.nl

**Kenmerk**  
2015-0000638990

**Uw kenmerk**

Datum 29 oktober 2015  
Betreft Definitief BIT-advies project NVWA

Geachte heer Van Zoeren, beste Freek,

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

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

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) is per 1-1-2012 ontstaan uit de fusie van drie inspectiediensten van het ministerie van EZ: de Algemene Inspectiedienst (AID), de Plantenziektkundige Dienst (PD) en de 'oude' Voedsel- en Warenautoriteit (VWA).

Het programma BLIK is onderdeel van het overkoepelende 'Programma Verbeterplan NVWA' waarvan de doelstellingen zijn:

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

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

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

**PROGRAMMAPLAN INCOMPLEET, TIJDSLIJN WAARSCHIJNLIJK TE KORT**

Wij zien twee grote lacunes in het programmaplan:

- A. Het programmaplan beschrijft geen concrete doelen die achteraf gemeten kunnen worden;
  - B. BLIK heeft nog geen implementatiestrategie gedefinieerd.
- Daarnaast verwachten we dat de tijd tot ultimo 2017 te krap is om het programma te kunnen afronden (C).

**Datum**

29 oktober 2015

**Kenmerk**

2015-0000638990

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

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

#### **B. BLIK heeft nog geen implementatiestrategie gekozen**

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

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

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

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

#### **ADVIES**

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

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

3. Richt de sturing in op twee niveaus.

**1. Zet concreet verifieerbare doelen in het plan**

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

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

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

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

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

**3. Richt de sturing in op twee niveaus**

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

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

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

Hans Wanders  
CIO Rijk

**Datum**

29 oktober 2015

**Kenmerk**

2015-0000638990