

# Managementreview 2005 – kwaliteitsplan 2006

Paul Wezenbeek

20 februari 2006

# Nederlands Instituut voor Visserij Onderzoek (RIVO) BV

Postbus 68  
1970 AB IJmuiden  
Tel.: 0255 564646  
Fax.: 0255 564644  
E-mail: visserijonderzoek.asg@wur.nl  
Internet: www.rivo.wageningen-ur.nl

Centrum voor  
Schelpdier Onderzoek  
Postbus 77  
4400 AB Yerseke  
Tel.: 0113 672300  
Fax.: 0113 573477

## Intern rapport

Nummer: 06.003

## Managementreview 2005 en kwaliteitsplan 2006

Auteur: ing. P. Wezenbeek  
KAM adviseur

Datum: 20 februari 2006

Goedgekeurd door:

Handtekening:

Directeur RIVO

dr. M.C.Th. Scholten

Hoofd Onderzoek

drs. E. Jagtman

Aantal exemplaren: 20  
Aantal pagina's: 19  
Aantal bijlagen: 1

# **INHOUDSOPGAVE**

## **managementreview 2005-kwaliteitsplan 2006**

- 1 Algemeen
- 2 Directiebeoordeling
- 3 Resultaten externe audits
- 4 Resultaten interne audits
- 5 Evaluaties
  - 5.1 Evaluatie van de risicoinventarisaties en projectevaluaties
  - 5.2 Evaluatie preventieve en corrigerende maatregelen
  - 5.3 Evaluatie klanttevredenheidsmetingen en klachten
  - 5.4 Evaluatie kwaliteitssysteem
  - 5.5 Evaluatie afwijkingen
  - 5.6 Evaluatie kwaliteitsplan 2005
  - 5.7 Evaluatie operationeel jaarplan 2005 door Trojka
  - 5.8 Evaluatie M&V in kader van NEN-EN-ISO/IEC 17025
- 6 Planning audits en kwaliteitsplan 2006 voor Wageningen Marien B.V.
  - 6.1 Planning audits
  - 6.2 Kwaliteitsplan

Voor akkoord de directeur:

dr. M.C. Th. Scholten

# 1 Algemeen

Dit is het verslag van de directiebeoordeling van het Nederlands Instituut voor Visserijonderzoek (RIVO) BV over het jaar 2005, alsmede een (voorlopige) planning voor 2006.

Per 1 januari 2006 is een tijdelijke werkorganisatie "Wageningen Marien B.V" opgericht, die direct opereert onder de Raad voor Bestuur van de Wageningen Universiteit en Research centrum (WUR). Daarmee is gelijk het Nederlands Instituut voor Visserijonderzoek (RIVO) B.V. komen te vervallen.

Wageningen Marien B.V. is een samenwerking tussen het oude RIVO en een deel van Alterra B.V., namelijk Alterra Texel. Gaandeweg 2006 zal Wageningen Marien B.V. uitgebreid worden met onderdelen van T.N.O Den Helder en mogelijk met nog nieuwe fusiepartners. Wageningen Marien B.V. is een werknaam die halverwege 2006 wordt vervangen door een nieuw gekozen instituutsnaam. De tijdelijke werkorganisatie wordt eind 2007 geëvalueerd waarna de Raad voor Bestuur van de WUR een definitief besluit neemt over dit samenwerkingsverband

Het (kwaliteits-) managementsysteem van het instituut is hierdoor ook volop in beweging. In 2004 en 2005 zijn stappen gezet om de diverse managementsystemen binnen de Animal Science Group (ASG) op elkaar aan te laten sluiten.

Cultuurverschillen tussen de divisies, de verschillende achtergronden ten aanzien van normeringen en wet- en regelgeving en de fysieke afstand maakte dit traject erg lastig, lang en ook niet succesvol. Met het loslaten van de ASG en de oprichting van het nieuwe instituut komt het (kwaliteits)managementsysteem weer volledig op eigen benen te staan. In 2006 zal er door het samengaan van diverse, voorheen losstaande, instituten een nieuwe slag gemaakt moeten worden in het samenbrengen van de achterliggende managementsystemen

Het kwaliteitsplan van, nu nog, Wageningen Marien B.V maakt integraal onderdeel uit van de jaarplancycclus, zoals vastgelegde in de operationele jaarplannen. In de zomer van 2005 is het RIVO jaarplan 2005 geëvalueerd, waarbij diverse onderdelen van het RIVO elkaars prestaties hebben beoordeeld. Dit heeft geresulteerd in het opstellen van een pakket van verbetermaatregelen ter voorbereiding van het opstellen van het jaarplan 2006. Daarmee is de Deming-cyclus op een transparante wijze en met betrokkenheid van vele medewerkers gesloten. Het RIVO operationeel jaarplan 2006 is met de oprichting van Wageningen Marien B.V. niet meer leidend. Wel wordt dit plan gebruikt om de oprichting vorm te gaan geven.

Alle chemische analyses die uitgevoerd worden onder de norm NEN-EN-ISO/IEC 17025, welke geaccrediteerd wordt door de Raad voor Accreditatie, zijn ondergebracht binnen het cluster M&V, waarbij verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsborging is gedelegeerd aan de leiding van die afdeling. Door hen is een meer specifieke beoordeling van het kwaliteitsplan in dit kader opgesteld, deze is in dit rapport opgenomen in hoofdstuk 5.8.

## **2 Directiebeoordeling**

Het Visserijonderzoek heeft in 2005 een beter resultaat bereikt dan aanvankelijk in begroting en prognose werd aangenomen. Het resultaat bedroeg uiteindelijk + k€ 156. Dit was in het algemeen te danken aan een hoge productiviteit en een beter dan verwachte urendekking in 2005. Er was sprake van een grote opdrachtenportefeuille in verhouding met de beschikbare capaciteit, wat zorgde voor een druk op de medewerkers.

Bovendien is het totale projectresultaat meegevallen en zijn de capaciteitskosten die ten laste van de organisatie drukken beperkt gebleven. Door deze positieve effecten konden de voorzieningen voor toekomstige projectverliezen en personele verplichtingen in belangrijke mate worden gecompenseerd.

De aanpassing van de werkorganisatie is op hoofdlijnen succesvol geweest, met een meer gerichte marktorientatie.

Ook is er sprake van meer eenheid binnen het instituut doordat eigenstandige afdelingen zijn vervangen door een coöperatie van clusters (onderzoeksteams). Regie op ontwikkeling van markt en kennis heeft geresulteerd in meer efficiënte acquisitie (meer omzet met minder acquisitietijd) en meer ruimte voor het stimuleren van wetenschappelijke publicaties.

De regiefunctie staat echter nog wel op een te grote afstand van de onderzoeksteams (clusters). De managementorganisatie kan compacter.

De personele formatie is beter aangepast dan het werkaanbod, door selectieve krimp en aanwas op actuele kennisdomeinen.

## **3 Resultaten externe audits**

### **Audit ISO 9001:2000 door DNV**

In 2005 is er geen externe ISO audit door DNV uitgevoerd. Deze audit heeft plaatsgevonden op 11 en 12 januari 2006. De bevindingen van deze audit zijn op het moment van deze review nog niet binnen.

### **Audit NEN-EN-ISO/IEC 17025 door RvA audit 28 September 2005.**

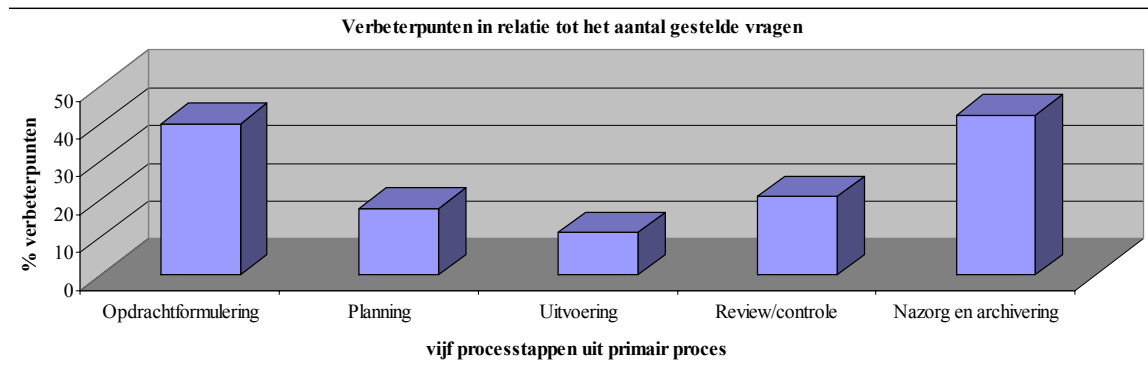
Gedurende deze audit zijn 17 verbeterpunten vastgesteld. Aan de afronding hiervan wordt momenteel nog gewerkt. Voor de verslagen van die audits wordt verwezen naar de betreffende rapportages van de RvA bij de KAM adviseur.

Tijdens de diverse audits (intern en extern) viel op dat de volgende punten extra aandacht nodig hebben;

- Beheersing van documentatie
- De mogelijkheden van het management tot het volgen van preventieve en corrigerende maatregelen.

#### 4 Resultaten interne audits

De insteek van het intern auditprogramma 2005 is geweest om ASG breed te kijken naar het projectmanagement. Daartoe is een programma opgesteld waarbij de diverse KAM adviseurs verschillende betrokkenen hebben geïnterviewd aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst. Door gebruik te maken van een vooraf opgestelde vragenlijst bleek het mogelijk om de resultaten van de gesprekken met elkaar te vergelijken. In figuur 1 is een statistische samenvatting van de verschillende audits op het RIVO weergegeven. In de figuur is het aantal verbeterpunten en tekortkomingen per processtap weergegeven. Wat opvalt is dat er bij de ontwikkelingsfase en de afsluitingsfase de meeste opmerkingen zijn geplaatst. Over de uitvoering en interne communicatie bleken de auditors het meest gerustgesteld te zijn. De Acquisitie wordt hierbij even buiten beschouwing gelaten omdat die niet direct onder verantwoordelijkheid valt van de geïnterviewde projectleiders.



## **5 Evaluaties**

### **5.1 Evaluatie van de risicoinventarisaties en projectevaluaties**

De risicoinventarisatie en projectevaluatie worden ingevuld. Het blijft moeilijk traceerbaar wat er met name met de resultaten van de projectevaluatie gebeurt. De risicoinventarisaties zijn een schakel in het acquisitietraject, per 01-02-2006 wordt een vernieuwd formulier gebruikt. In 2006 wordt er Wageningen UR breed een nieuwe e-tool voor projectmanagement geïntroduceerd. Daarmee zal het ook mogelijk worden om beter te sturen en analyseren op de projectevaluaties. Met de huidige werkwijze zijn deze evaluaties niet transparant. Maandelijks vind er projectvoortgangsoverleg plaats waarbij er zijdelings wel naar de inhoudelijke voortgang wordt gevraagd. Het hoofddoel van dit overleg is de financiële voortgang.

### **5.2 Evaluatie preventieve en corrigerende maatregelen.**

Binnen de kaders van het projectvoortgangsoverleg worden regelmatig plannings bijgesteld en wordt regelmatig met de opdrachtgever overlegt over de voortgang en planning. Dit overleg is dan ook een zeer geschikt preventief middel om sturing te houden op het projectresultaat en tevreden klanten. In een enkel geval heeft de clusterleiding extra aandacht gegeven aan een project om de projectleider hierin te begeleiden hiermee is ook voorkomen dat er negatieve gevolgen zouden ontstaan.

### **5.3 Evaluatie klanttevredenheidsmetingen en klachten.**

Binnen de meeste projecten hebben wij een nauw contact met de opdrachtgevers. Zodat wij weten of onze producten gewaardeerd worden. Klanten geven over het algemeen aan als ze niet tevreden zijn over de uitvoering van het werk. Formele evaluaties worden echter nauwelijks ingevuld. Er is geen lijst met de klanttevredenheidsmetingen per project. Een klant bleek zorgen te hebben over de juiste uitvoering project. Gesprek met klant en projectteam gehad: evaluatie, procedures verbeterd, protocol aangepast

### **5.4 Evaluatie kwaliteitssysteem.**

Op welke punten kan het kwaliteitssysteem worden verbeterd?

- Op de inhoud en kwaliteit van de rapporten is geen helder review procedure die de kwaliteit van de rapporten garandeerd. Dit kan verbeterd worden.
- Toetsing van statistische berekeningen, tijdens de planning van het werk, gebeurt onvoldoende. Dat dit op de juiste manier gebeurt wordt nergens door gegarandeerd.

- Een vaste manier van rapporteren van gegevens bestaat niet. Hoe presenteren wij cijfers, en analyse resultaten? Ieder wetenschappelijk tijdschrift heeft daarvoor een vast format, maar dat hebben wij niet. Resultaat is dat iedere onderzoeker toch op zijn eigen manier rapporteert.
- Hoe willen wij onze projectdossiers bewaren? Zo veel mogelijk elektronisch (want dat scheelt kastruimte)? Voorwaarde is wel dat dan voldoende schijfruimte beschikbaar wordt gesteld (is een doorlopend knelpunt).
- Sterke behoefte aan goed projectmanagementsysteem, gekoppeld aan financiële administratie,. Beperkt nu projectmatig werken.
- Meer aandacht voor kwaliteitsborging gedurende hele proces, van waarneming tot rapportage. Is nu soms zorgelijk.

## **5.5 Evaluatie afwijkingen**

Afwijkingen worden hoofdzakelijk binnen de bestaande processen gesignaleerd en afgehandeld. Hierdoor is een overkoepelende evaluatie niet mogelijk. In 2006 wordt verder gewerkt aan een centraal registratiesysteem.

## **5.6 Evaluatie kwaliteitsplan 2005**

Voor de evaluatie van het kwaliteitsplan 2005 wordt verwezen naar de bijlagen van het operationeel jaarplan 2006

## **5.7 Evaluatie operationeel jaarplan 2005 door Trojka**

- Anticiperen op trends die onze marktpositie bepalen, zoals toenemende aandacht voor Aquacultuur en afnemende aandacht voor seafood-technologisch onderzoek.
  - De marktorientatie heeft een duidelijke verschuiving in 2005 gekregen met aandacht voor de ontwikkeling van Aquacultuur en het herijken van de seafood positie.
- Afbouwen van specifieke, kleine expertisevelden die sterk leunden op traditionele LNV programmafinanciering en die elders binnen Wageningen UR beter belegd zijn.
  - De heroriëntatie van het consumentenonderzoek is goed verlopen. Het afbouwen van bv het genomics onderzoek, heroriëntering chemisch onderzoek en visserijtechniek zijn trage processen geweest met te weinig aandacht vanuit het management en te weinig daadkracht in implementatie.



- Versterken van de positie van het RIVO als een business unit-eenheid, niet langer verdeeld in afdelingen.
  - Het afdelings-denken binnen het RUIVO is grotendeels verdwenen. De stap naar clusters is gemaakt en de clusters presteren goed. Het opruimen van oude cultuur is nog niet volledig gelukt. Bijvoorbeeld is het cluster zeecultuur nog geen eenheid.
  
- Verdere integratie van expertises en vakdisciplines in onderzoeksclusters gericht op duurzame visserij, zeecultuur en visteelt, watersysteembeheer (blauwe ruimte: ecologie en milieuchemie) en voedselveiligheid.
  - Splitsing van expertise (ecologie en milieuchemie) is geslaagd. Voedselkwaliteit overgang naar RIKILT is geslaagd.
  
- Sterkere regie op focus in marktontwikkeling en kennisontwikkeling die aansluit op de gekozen focusvelden, en de daarvoor opgestelde marktplannen.
  - Regiefunctie wordt goed geïmplementeerd. Realisatie van opdracht- en marktontwikkeling in lijn met de plannen. Succesvolle acquisitie met een veel mindere benutting van algemene uren dan in de jaren hiervoor.
  - Regie op wetenschapsontwikkeling soms niet geheel helder. Er is behoefte aan een heldere definiëring van de rol van boegbeelden (coaching en regie op wetenschap). Verbetering door boegbeeld vanuit de clusters te laten opereren in back office met een coaching & wetenschapsregie functie. Boegbeelden maken deel uit van wetenschapsteam. Coördinator wetenschapsteam heeft regisserende rol.
  - Uren voor papers en dergelijke zijn goed aangewend. Minder MRG-achtige activiteiten ontplooit. Aandachtspunt voor 2006: mbv strategische middelen en wetenschapsbudget neerzetten van explorerende activiteiten.
  - Zorg voor gebruik van strategische middelen: weliswaar gaan vragen van klanten altijd voor, maar voldoende aandacht moet gegeven worden aan wetenschapsontwikkeling
  
- Trojka overleg
  - Door veelheid aan activiteiten buitenshuis en mede door WTM ontwikkelingen ligt de frequentie van overleg te laag
  - Verbetering
    - Portefeuilleverdeling helderder maken
    - Vaste 3k bijeenkomst maandagochtend 08.30
    - Dagelijks om 08.30 koffie & aandachtspunten op E-mail

- Ten aanzien van de urenbesteding:
  - Acquisitie-uren zijn goed en efficiënt besteedt
  - Wetenschapsurenbesteding is OK maar onderbenut
  - Opleidingsuren waren niet gebudgetteerd er is wel een behoefte aan dus is er behoefte aan een expliciete paragraaf voor het opleidingsplan met budget en normenkader.
  
- Op korte termijn personele krimp tot een formatie die passend is om de verwachte onderzoeksomzet in 2005 te realiseren. Vanuit die positie een voorzichtige personele groei als de omzet in de gekozen focusvelden zich ontwikkelt volgens de marktprognoses.
  - Krimp is gerealiseerd
  - Groei is gerealiseerd
  - Goede regie op traject geweest
  - Normstelsel formatieplan en verhouding vast/tijdelijke aanstelling is gerealiseerd. Zal één maal per jaar geëvalueerd worden.
  
- Flexibiliteit in de personele capaciteit vergroten door het aandeel aan tijdelijke arbeidsovereenkomsten ten opzichte van vaste arbeidscontracten te vergroten.
  - Ontwikkeling van 101,6 vast/8,8 tijdelijk naar 99,6 vast/13,0 tijdelijk derhalve gerealiseerd en zal in toekomst nog verder ontwikkelen.
  
- Communicatie Back Office – Front Office, en Directie – Back Office
  - Diverse communicatietrajecten zijn een zorgpunt. Voorstel is om voor de twee trajecten meer de communicatie te zoeken vooral aan de hand van concrete behoefte/evenementen.
  
- Clusters
  - De invulling van de lijnmanagementtaak door de clusterleiders is soms 'antimanagement'. Er is behoefte om (zie hierboven) minder afstand tussen DR en CL, het meedenken van de CL en het oppakken door de CL van de middelmanagement rol. Voorstel is om via een 'hutje hei' DR, BO en FO zaken aan de orde te laten komen en af te stemmen.
  - Projectmatig werkt de structuur goed. Voortgangsbewaking en financiële afwikkeling zijn op orde.
  
- Facilitaire dienst
  - Taken worden goed uitgevoerd. In de afgelopen jaren heeft de facilitaire dienst een verbeteringslag gerealiseerd waarbij meer pro actief en adequaat op zaken wordt ingespeeld.

- Voor wat betreft de ICT en CSC ontwikkeling is het zaak om in de komende periode goed aandacht hiervoor te hebben en SLA's van het juiste gehalte gestalte te geven.
- Adviesteam
  - Het optreden van PSA wordt als buitengewoon zwak ervaren. Ondanks aandacht weinig verbetering geconstateerd.
  - Ten aanzien van integraal advies si enerzijds de constatering dat het advies scherper kan zijn, anderzijds dat er zowel geen behoefte is aan integraal advies en dat het advies ook niet als integraal wordt ervaren.

## 5.8 Evaluatie M&V in kader van NEN-EN-ISO/IEC 17025

Het management review is gekoppeld aan de jaarplancyclus van het RIVO. Echter, waar het RIVO jaarplan de gehele periode van 2005 beschrijft, richt dit review zich op de periode oktober 2004 t/m september 2005 zodat de review terugblijkt over een geheel jaar i.p.v. de eerste 9 maanden van 2005.

De geschiktheid van beleid en procedures

Het M&V handboek is verregaand verbeterd waarbij het handboek autonoom is geworden. Het handboek beschrijft duidelijk welke taken en rollen binnen M&V aanwezig zijn (bv capaciteitsplanner en chemicaliënbeheerder). Daar waar nodig is gedefinieerd welke randvoorwaarden door de organisatie (RIVO) geregeld moeten worden zodat het laboratorium optimaal kan functioneren). Er is een kruistabel opgenomen waarin interne procedures gekoppeld zijn aan de normelementen zoals opgenomen in ISO 17025:2000. Verdere verbeteringen van het handboek zijn gericht op het verplaatsen van dynamische informatie (o.a. namen van werknemers) naar intranet en te koppelen aan een beheerder, waardoor deze informatie ten allen tijden up-to-date is.

De procedure corrigerende en preventieve maatregelen is aangepast waarbij het nu mogelijk is om acties n.a.v. onbevredigende resultaten van interlaboratorium studies (ILS) te behandelen als een corrigerende maatregel. Deze procedure wordt ten dele uitgevoerd, mede omdat niet voor iedereen duidelijk is hoe hij toegepast moet worden. Daarom moet de effectiviteit van deze procedure (om afwijkende ILSs resultaten te behandelen) nog eens bekeken worden.

Vanwege diverse reorganisaties binnen WUR is bestaat er momenteel een langgerekte procedure om nieuw personeel te werven. Dit maakt het moeilijk om snel en accuraat de capaciteit van het personeel aan te passen aan de veranderde vraag naar analyses.

Rapporten van leidinggevend en toezichhoudend personeel

Het cluster M&V is een platte organisatie met slechts één hiërarchisch leidinggevende. Bij het opstellen van deze review is gebruik gemaakt van: interne/externe auditverslagen; LIMS rapportages; clusterverslagen; verbetermaatregelen en rapportages van ILSs.

#### De uitkomst van recente interne audits

Er zijn in 2004 interne audits gehouden bij enkele verrichtingen en van het totale managementsysteem. Hierbij zijn de verrichtingen PCB/OCPs, ASP, seleen en vocht onder de loep genomen. Bij deze analyses zijn geen onregelmatigheden geconstateerd.

De rapportage van de pipetkalibraties toonden niet welke balans is gebruikt, hiervoor zijn aanpassingen in de template doorgevoerd. De procedure rondom pipetkalibraties moet daarnaast aangepast worden om te voldoen aan de eisen van ISO 17025:2000. Voor 2005 stonden de volgende interne audits op het programma ICP-MS (2.10.3.016), PAKs (2.10.3.005), vet B&D (2.10.3.002) en toxafeen (2.10.3.003) en het managementsysteem. De verrichtingen PAK en vet B&D zijn niet beoordeeld in 2005, het auditteam bleek achteraf hiervoor tekort tijd te hebben gereserveerd, deze audits zijn daarom doorgeschoven naar 2006. Uit de interne audits zijn de volgende verbeterpunten naar voren gekomen;

- codering van projectmappen is niet uniform
- beoordelen of aangepaste de inwerkprocedure pipetteerfouten kan voorkomen
- takenmatrix blijkt moeilijk vindbaar op intranet (actie inmiddels voltooid)

#### Corrigerende en preventieve maatregelen

In de periode van okt 2004 t/m sep 2005 zijn er 35 corrigerende en preventieve maatregelen geregistreerd. Drieëntwintig maatregelen waren naar aanleiding van de externe RvA audit, 7 maatregelen waren naar aanleiding van kalibraties. De overige 5 kwamen uit een interne klacht, externe ISO audit en uit QC-kaarten. Van deze maatregelen staan er momenteel nog 5 open ter afhandeling. Het komende jaar zal er verder onderzocht worden in welke vorm deze maatregelen worden vastgelegd (zoals ook boven aangegeven).

#### Beoordelingen door externe instellingen

In 2004 (8 oktober en 2-3 november) is een externe audit (herbeoordeling) uitgevoerd door de Raad van Accreditatie (RvA). Tijdens deze audit zijn 23 non-conformities (NCs) van het type B geconstateerd. Negen NCs hadden betrekking op verrichtingen en 14 NCs hadden betrekking op het management systeem. In de periode na de audit zijn de NCs naar tevredenheid van de RvA opgelost. Formeel is de accreditatie per 1 april 2005 verlengd.

In 2005 heeft de RvA op 28 september een controleonderzoek uitgevoerd. Hierin zijn 17 NCs geconstateerd van het type B. Negen hiervan hadden betrekking op de verrichtingen en 8 hadden betrekking op het management systeem. De RvA heeft geconstateerd dat er met inzet gewerkt is aan het verbeteren van het management systeem en dat hier goede vorderingen zijn gemaakt. Voor wat betreft de verrichtingen zijn er kleine problemen geconstateerd die naar verwachting snel

opgelost kunnen worden. Tijdens het schrijven van dit review staan nog 8 punten open waarvoor de RvA aanvullend bewijs nodig heeft. De andere zijn naar tevredenheid afgesloten.

De resultaten van interlaboratoriumvergelijkingen of bekwaamheidsbeproevingen; Tabel 1 toont een overzicht van de resultaten behaald met QUASIMEME ILSs. Het betreffen het aantal toegekende z-scores (een maat voor de prestatie van een methode) en of deze goed, twijfelachtig of onbevredigend is.

Tabel 1. Overzicht van resultaten (individuele z-scores) van QUASIMEME ILSs over de testperiode juli 2004 tot en met april 2005.

Method	Omschrijving	Aantal studies	Goed	Twijfelachtig	Onbevredigend	Totaal
2.10.3.001	PCB's/OCP's in biota en sediment	8	81	12	25	118
2.10.3.002	Vet B&D in biota	4	4			4
2.10.3.004	Vlakke PCB's in biota	2	2		1	3
2.10.3.005	PAK's in biota	2	25	5	2	32
2.10.3.008	Seleen in biota	4	4			4
2.10.3.009	Kwik-AAS in biota	4	4			4
2.10.3.011	Vocht in biota	4	4			4
2.10.3.016	ICP-MS (Cu, Pb, Zn, Cd) in biota	4	13			13
2.10.3.018	Asbepaling in biota	2	2			2
A047	Arseen in biota	2	1	1		2
2.10.3.003	Toxafeen in biota	1	5			
2.10.3.017	Vlamvertragers in biota en sediment	1	18			
Grand Total		38	163 (76%)	19 (9%)	33 (15%)	186

Voor een aantal analyses zijn alleen maar goede z-scores behaald, hetgeen de kwaliteit van het laboratorium en het personeel benadrukt. Naarmate de analyse complexer wordt is de kans op onbevredigende z-scores groter. Het grote aantal foutieve resultaten bij de PCB/OCP analyse houdt verband met de analyse van sedimenten. Door een foutieve opwerking zijn afwijkende resultaten verkregen in betreffende monsters en die zijn aan QUASIMEME gerapporteerd. De procedure is sindsdien aangepast om dit te voorkomen.

Voor schelpdiertoxines is in deze periode niet deelgenomen aan een ILS. De ILSs voor vlamvertragers en toxafeen vielen buiten deze periode, maar zijn voor de volledigheid wel meegenomen in deze tabel. Voor de komende periode zal gestreefd worden naar >90% goede score en <10% twijfelachtig/onbevredigend.

Naast ILSs wordt de kwaliteit van resultaten continue getoetst via diverse quality assurance procedures. Voor de PCB/OCP analyse zijn gecertificeerde referentiematerialen beschikbaar. Deze worden met regelmaat geanalyseerd en de resultaten hiervan zijn goed.

Veranderingen in de omvang en het type van de werkzaamheden;

Er is een kleine groei van werkzaamheden binnen M&V. Dit vindt voornamelijk plaats op het vlak van analyses die (nu) niet onder accreditatie vallen (o.a. analyses van

perfluor contaminanten en analyses m.b.v. SPME fibers). Wanneer deze groeiende markt aanhoudt wordt overwogen om betreffende analyses op te nemen in de accreditatie. De markt voor analyses van o.a. polychloorbifenylen (PCBs), gebromeerde vlamvertragers en zware metalen is stabiel. Het aantal analyses voor saxitoxine (PSP) en domoizuur (ASP) is sterk afgenomen (van >400 in 2003 naar 164 in de huidige periode), hetgeen verband houdt met de overdracht van deze analyses naar het RIKILT. Hierdoor zal dit aantal analyses in de toekomst verder reduceren.

#### Feedback van klanten

Er is geen duidelijk zicht op feedback van klanten omdat veel klanten hun (on)tevredenheid uiten in direct contact met de projectleider. In het verleden werd met het eindrapport van een project een evaluatieformulier meegestuurd naar de klant waarin (on)tevredenheid geuit kon worden. Deze werden nauwelijks door klanten teruggestuurd. Binnen RIVO moet een discussie gevoerd worden over de vraag of een evaluatie door de klant wenselijk is en in welke vorm. Niettemin kan uit het beeld van een groeiende orderportefeuille van M&V opgemaakt worden dat men tevreden is over de kwaliteit van het onderzoek.

#### Klachten;

Voor klachten geldt hetzelfde als hierboven. Het is niet vastgelegd of er externe klachten zijn.

Andere relevante factoren, zoals activiteiten voor kwaliteitsbeheersing, middelen en de training van personeel.

N.v.t.

#### Aandachtspunten voor 2006:

- Handboek M&V verder aanpassen.
- Effectiviteit van procedure corrigerende en preventieve maatregelen bekijken en procedure zonodig aanpassen
- Procedure pipet kalibraties aanpassen aan nieuwe werkwijze met uitbesteden
- Oplossen NCN's die bij de recente RvA audit zijn geconstateerd
- Discussie wat te doen met feedback van klanten en eventuele klachten (ook in kader van ISO 9001)
- Dossievorming en archiveringsprocedures beoordelen op functioneren en betrouwbaarheid.
- Beoordelen of aangepaste de inwerkprocedure pipetteerfouten kan voorkomen

## 6 Planning audits en kwaliteitsplan 2006 voor Wageningen Marien B.V. en CVO

### 6.1 Planning audits

De auditplanning voor 2006 is geheel losgekoppeld van de ASG cyclus. De interne audits hebben tot doel om voor het management inzichtelijk te maken in hoeverre hun plannen en doelstellingen worden gerealiseerd. Tijdens de interne audits die uitgevoerd gaan worden door de KAM adviseur zal beoordeeld worden aan de hand van de kaders; ISO 9001:2000, NEN-EN-ISO/IEC 17025, relevante wet en regelgeving, operationeel jaarplan 2006 en dit managementreview. De toetsing aan de hand van de ISO 9001:2000 en NEN-EN-ISO/IEC 17025 zal volledig op documenten basis geschieden. Daarnaast zullen diverse medewerkers geïnterviewd worden aan de hand van de documenten opgenomen in het documenten beheersysteem en intranet. Resultaten van de diverse audits worden besproken in het MTBO. Het primaire doel van de interne audits is het verbeteren van het primaire proces.

#### Auditplanning 2006

periode	doelstelling
februari	Dokumenten audit op basis van ISO 9001:2000, NEN-EN-ISO/IEC 17025, relevante wet en regelgeving.
maart-april	Evaluatie documenten audit en opstellen plan van aanpak
juli-aug	Interview audits op basis van managementsysteem, operationeel jaarplan en dit managementreview. Te houden interviews; - hoofd onderzoek - alle clusterleiders - twee projectleiders - HRM en FBEZ - alle projectleiders (middels enquête)
juli-aug	Verrichtingen audits op basis van NEN-EN-ISO/IEC 17025 Te auditeren verrichtingen 2.10.3.013 PSP mbv HPLC-UV 2.10.3.018 As-moffeloven 2.10.3.003 Toxafeen en enkele Chloor- borganen mbv GC/MS-NCI 2.10.3.017 PBE's en PBDE's na Soxhlet extractie mbv GC/MS-NCI 2.10.3.009 Kwik na microwave destructie mbv AAS
sept	Evaluatie interview audits en opstellen van verbeterpunten. Deze evaluatie wordt verwerkt in het operationeel jaarplan 2007

Noot: indien gewenst zal gedurende de vorming van Wageningen Marien B.V. het interne auditplan aangepast worden.

## **6.2 Kwaliteitsplan**

De algemene doelstellingen en plannen zijn vastgelegd in het instituutsbrede operationeel jaarplan 2006. De tussentijdse evaluatie van het jaarplan 2006 zal worden verwerkt in het jaarplan 2007. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van de dan beschikbare maandelijkse projectvoortgangsevaluaties, klanttevredenheidsreacties, interne auditresultaten en eventuele andere evaluatierapporten.

Bijlagen

Tabellen met evaluaties van de gestelde doelstellingen in het operationeel jaarplan 2005



**Markt**

actie	beoogd resultaat	tijdsduur	kosten	voortgang	reden ophoud	resultaat/ effect
Inrichting front office	Regie op BD: effectievere inzet (verworven omzet per acquisitie tijdseenheid)	Januari	5k€	Uitstekend gerealiseerd: Met mindere acquisitie inspanning orderportefeuille gerealiseerd		Meer omzet binnengehaald met minder tijdsinspanning; ook orderportefeuille 2006 al goed gevuld. Met behulp van langer termijn perspectief (Focus 2010) acquisitie richten op 2006 maar met name op 2007 en daarna.
Bestendiging marktpositie duurzame . visserij	5,3 M€ netto omzet/ jaar	jaar		Succesvol (EU, LNV); acquisitie getemperd		5,3 M€ netto omzet gerealiseerd
Enige groei marktpositie blauwe ruimte	2,1 M€ netto omzet/ jaar	jaar		Succesvol (RWS); acquisitie getemperd		2.9 M€ netto omzet gerealiseerd
Beperking krimp marktpositie seafood safety	0,8 M€ netto omzet/ jaar	jaar		Succesvol (EU, industrie); acquisitie op cofinanciering gericht		1,1 M€ netto omzet/ jaar; geen krimp; blijft wel gering focusveld; wordt mogel onder auspiciën van RIKILT gebracht Omzet opgenomen onder Blauwe ruimte. Discussie met RIKILT en AFSG over vergaande samenwerking leiden tot onrust. Verwachting is dat aanvang 2006 zowel positionering groep Seafood safety als consumenten gerelateerd seafood onderzoek haar beslag krijgt.
Sterke groei marktpositie aquacultuur	1,2 M€ netto omzet/ jaar	jaar		Succesvol (LNV, Pos, provincies, CRAFT); acquisitie op volle toeren		1,2 M€ netto omzet gerealiseerd
Ontwikkeling Innovatiecentrum zeecultuur	Convenant met committerende partijen	t/m september	15 k€	S&P inventariseert in opdracht van Innovatieplatform Acquacultuur mogelijke convenantpartijen	Initiatief niet opgepakt door externe partners	Turbulent proces. Focus op ontwikkeling kenniscampus Yerseke
Internationale samenwerking versterken	-MOU met FF uitbreiden naar Ifremer  -Sleutelpositie in EFARO  -MOU met IMROP continueren	1 <sup>e</sup> helft 2005	5k€	-MOU met Ifremer voorbereid: schelpdiercultures en recirculatie visteelt -Als Vz. EFARO direct betrokken bij deze ontwikkelingen -Nieuwe contracten opgesteld		Leidende rol in EFARO wordt bestendigd. Vooruitzichten voor ontwikkeling en uitbreiding relaties in de Caraïben mn Suriname. Ervaringen in Turkije benutten in andere potentiële EU lidstaten.
Klanttevredenheid meten	Systeem operationeel	2 <sup>e</sup> helft 2005		Niet gerealiseerd.	Nog te starten (ASG brede frontoffice actie)	Nog niet gestart
Marktcommunicatie	Plan opstellen en in uitvoering nemen	Mei-sept	5k€	Afspraken voor een werksessie met S&P als adviseur op 17 juni	Nog te starten (ASG brede frontoffice actie)	Marktcommunicatieplan ontwikkeld.

## Innovatie

actie	beoogd resultaat	tijdsduur	kosten	voortgang	reden ophoud	resultaat/ effect
Inrichting wetenschapsteam	Regie op ontv. Kennispositie en Wet. Output;	Januari		Plan van aanpak opgesteld. Wet.team olv Verreth is 2x bijeen gekomen.	Nog niet een hecht team; verhouding wet.boegbeelden RIVO en leerstoelhouder DDW moet zich settelen.	Verankering in Wag Un (nieuw IPOPOP) in het kader van Wageningen Marien
Stimuleren publicaties	1 pub/ onderzoeker/jaar	jaar		Plan van aanpak opgesteld. Ook coaching van kandidaat-promovendi	Hoge werkdruk projecten	Met name meer publicaties in visserijbiologisch/ecologisch onderzoek verwacht
Participeren in DDW	Verankering in Wag Univ	jaar		Pers. Hgl de Boer; en detachering vPelt bij ABG; Overigens Traag. Oo-hgl schelpdiercultures wordt nu aangevraagd.	Overvolle agenda Verreth; cultuur-kloof Beter verankeren in nieuwe IPOPOP	
Kennisprong Zilte Zoom	Van kennisprong naar Business case voor nieuwe onderzoekslijn	jaar		2 <sup>e</sup> jaar conform plan uitgevoerd. Interne eindmanifestatie gerealiseerd	Externe eindmanifestatie en NJAS publicatie vergen extra tijd.	Business case voor nieuwe onderzoekslijn, verankering in Wageningen Marien; publiciteit (wetenschappelijk; populair; kennismanifestatie) in 2006
Boegbeelden inzetten	reputatie	jaar		Lukt beter dan voorheen (geen managementtaken meer)	Smaal is nog druk geweest met BD; oude afdelingshoofden hebben nog moeite management aan clusterleiders over te laten. SIM voor 0/0 hoogleraren niet gerealiseerd.	WUR breed opereren van de boegbeelden in de ontwikkeling van Wageningen Marien vanaf 2006.
SIM vrijmaken van cofinancierings-claims	Meer SIM voor ontwikkeling focusvelden	jaar		Zilte Zoom contrafinanciering is vrijgevallen, inzetten op innovaties zeecultuur; Voor seafood (safety) onderzoek wordt nog externe contrafinanciering gezocht.	Voor 2005 waren er weinig mogelijkheden om SIM vrij te spelen.	In 2006 moet door beperkte, selectieve, ontwikkeling van contrafinancieringsprojecten meer vrije ruimte voor kennisontwikkeling ook door overdracht van Seafood en biotox.

**Bedrijfsvoering**

actie	beoogd resultaat	tijdsduur	kosten	voortgang	reden ophoud	resultaat/ effect
Inrichting backoffice	Sterker lijnmanagement	Januari		Goede start gemaakt		Daadkrachtige, maatwerk aansturing van het instituut
Integraal management	RIVO als BU aangestuurd door trojka	jaar		Goede start gemaakt		Daadkrachtige, eenduidige aansturing van het instituut
SPP realiseren	Formatie in Krimpgebieden en groeigebieden passend maken	jaar		Krimp nagenoeg gerealiseerd, eerste stappen gezet op uitbreiding in groeigebieden	De werving van uitbreiding op groeigebieden is een lang lopend proces, waardoor de knelpunten nog niet zijn opgelost. Inmiddels is de behoefte aan uitbreiding 10 fte.	Op werkaanbod passende formatie, met grotere flexibiliteit (vast: tijdelijk van 94:6% naar 85:15%; uiteindelijke norm 70: 30%) .
Projectvoortgangsbewaking	Scherper projectmanagement	jaar		Nog niet helemaal op scherp,	frequentie wordt wel gehaald, nu de scherpte nog. Clusterleiders daarop aanspreken	Negatief projectresultaat vermijden; klanttevredenheid over kwaliteit en levertijd vergroten. Maandelijks overleg met opdrachtgever.
Capaciteitsplanning	Effectieve capaciteitsinzet	jaar		Loopt prima, de verschillende plansystemen groeien in elkaar		Productiviteit boven norm
Masterclass	Ruimte voor Persoonlijke ontplooiing	jaar	60k€	1 <sup>e</sup> blok Inmiddels gerealiseerd (84 medewerkers). Training PE 6 groepen gedaan (65 medewerkers). Training Time-Team Tunning trainers geselecteerd (Team Time).		Effect op bedrijfscultuur
Strategische samenwerking	Krachtenbundeling	jaar		Trajecten met RIKILT over Seafood safety c.q. an. Chemie; Met Alterra over Wageningen Marien; met AFSG over consumentonderzoek; met RIKZ over mariene ecologie en milieuchemie; met NIOO/HSZ over ICZ. Stopzetten participatie ICVV.		Meer focus in activiteiten, sterkere backoffice op focusvelden. Ondernemingsplan Wageningen Marien.
Huisvesting	Keuze nieuwe huisvesting	n.b.		Verkenning van nieuwbouw-opties met Fac. Bedrijf	Niet een eenduidige optie, beleidsruimte voor bouw is beperkt. Onderdeel geweest van plannen Wageningen Marien.	Nieuwbouw hoog op de agenda.

**Financiën**

actie	beoogd resultaat	tijdsduur	kosten	voortgang	reden ophoud	resultaat/ effect
Realiseren jaarbudget	136k€ resultaat bij netto omzet van 9,5 M€	jaar				Dit jaar resultaat van 156 k€ bij een grotere urendekking /netto omzet van 10,5 M€; op termijn goed voor resultaat in orde grootte 350 k€/jaar
Kostenbesparing	Gelijk kostennivo als 2004 (bezuinigingsjaar)	jaar		Niet personele kostenniveau zelfs nog wat lager dan 2004. Personele kosten hoger.		Kostenniveau met 189 k€ toegenomen ten opzichte van 2004, waarvan 264 k€ voorziening projectverliezen: - Personele kosten stabiel: 65 k€ hoger dan 2004 a.g.v. personeelsvoorzieningen; - Niet personele kosten per saldo 210 k€ lager dan 2004 a.g.v. uitloop bezuinigingen; - Voorziening projectverliezen van 264 k€; - Doorbelasting 70 k€ hoger
Terughoudend investeren	Beperkt investeringsbudget specifiek inzetten op focusvelden	jaar		nauwelijks investeringen	Nog geen investeringsplan;	- Achterblijvende investeringen: totale investeringen in apparatuur ca.61 k€ (niet-projectmatig). - Achterstallig onderhoud en achterblijven investeringen in focusvelden kan een belemmering voor de groei worden.
Matching monitoring/man.info front/backoffice	Gedeelde informatiebron voor zowel EWR, capaciteits- en projectmanagement en BD management	jaar		Stapje voor stapje wordt voortgang geboekt, en worden parallele databestanden aaneengeschakeld.	Verschillen in inzicht qua behoefte aan en beoordeling van informatie (data in exact en grijze data over bijv. leads, prospects en cap.planningen) Wacht op ASG/WUR brede CRM	In 2006 een gedeeld management informatiesysteem operationeel voor zowel controlling, backoffice management en front-office management.

## Rapportage Interne Early Warning System (I EWS)

### Markt

Omzetontwikkeling	Orderportefeuille vol	Beperking acquisitie 2005; concentratie op acquisitie 2006 Gerealiseerde omzet 2005: k€ 14.103. Orderportefeuille 2006: ca. 10 M€
Jaaromzet	Ca 10% hogere omzet dan begroot	Maatregelen nodig om voldoende personele capaciteit te garanderen, uitbreiding personele capaciteit vereist voor realisatie opdrachten.
Acquisitie uren	Conform begroting	25% vrijgemaakt voor inzet op ontwikkelen kennispositie (LT marketing)

### Bedrijfsvoering

Ziekteverzuim	normaal (3.0% tov norm 4%)	Aandacht voor korte ziektes. Lage niveau continueren
Productiviteit	73.9% is iets boven norm (71%)	Continueren op ca73%
Mobiliteitsplan	9,3 fte krimp (van 10 fte plan) gerealiseerd; 7 fte nieuwe groei (van 10 fte prognose) opgestart	Resterende krimp in krimpgebieden in reorganisatieplan focus 2006 regelen. Groei in groeigebieden uitbreiden naar 10 fte (tijdelijk)

### Financiën

Capaciteitsresultaat	Ruim 300 K€ beter	continueren
Projectresultaat	Kleine 300 k€ negatief	Nader analyse en risico-inventaristatie bespreken in RIVO-MT dd 1/6/2005 Conclusies vertalen in instructies voor maandelijkse projectvoorgangsbewaking
OHW	—	—