

Deloitte.

Kortlægning og analyse af bevilling, budget og økonomistyringsværktøjer i Fødevarestyrelsen

Tværgående afrapportering

8. oktober 2009



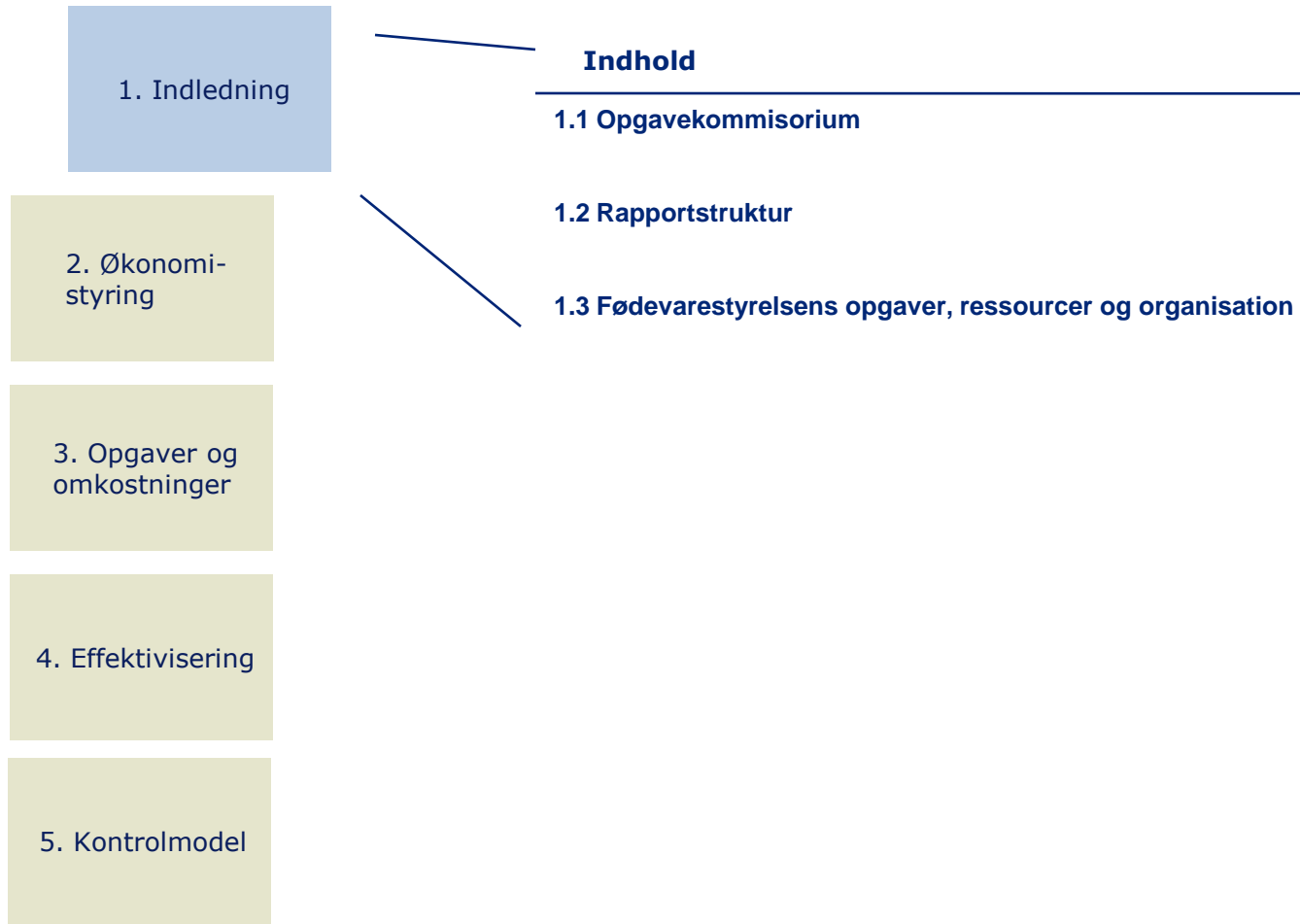
Audit • Tax • Consulting • Financial Advisory.



1. Indledning	s. 3
• Opgavekommissorium	
• Rapportstruktur	
• Fødevarestyrelsens opgaver, ressourcer og organisation	
2. Økonomistyring	s. 8
• Indledning	
• Kortlægning af økonomistyringen	
• Modenhedsanalyse	
• Vurdering og anbefalinger	
3. Opgaver og omkostninger	s. 29
• Opgavehierarki og omkostningsfordeling	
• Budgetmodel	
• Gebyrmodel	
• Vurdering og anbefalinger	
4. Effektiviseringsmuligheder	s. 47
• Indledning	
• Overblik over kontrolindsatsen	
• Omkostningseffektivitet og produktivitet	
• Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse	
• Fødevarestyrelsens forslag til IT-projekter	
• Organisering og ledelseslag	
• Vurdering og anbefalinger	
5. Fødevarestyrelsens kontrolmodel	s. 83
• Indledning	
• Analyse af Fødevarestyrelsens kontrolmodel	
• Vurdering af kontrolmodellen	
• Analyse af overtrædelsesmønstre	
• Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen	
• Vurdering og anbefalinger	
Appendiks	s. 104
• Datavaliditet	
• Regler på fødevarerområdet	
• Fødevarerbårne sygdomme i Danmark	

1. Indledning

Indhold



1.1 Opgavekommissorium

Kommissoriet angiver tre projektspor



Deloitte har bistået Fødevarestyrelsen og Fødevareministeriet med at gennemføre en analyse af Fødevarestyrelsen. Analysen indeholder følgende delelementer:

- Kortlægning af omkostninger og ny fremadrettet budgetmodel.
- Analyse af især balanceproblemer i relation til styrelsens gebyrområde.
- Analyse af styrelsens økonomistyring med fokus på organisering, processer, værktøjer og systemer.
- Analyse af opgavebindinger og fleksibilitet i forhold til ressourceanvendelsen.
- Vurdering af optimeringsmuligheder inden for rammerne af den nuværende kontrolmodel.
- Forslag til mere risikoorienterede kontrolkoncepter.

Det har været et krav til analysen, at resultaterne af undersøgelsen skal være konkrete og kunne give grundlag for konkrete ændringer i Fødevarestyrelsen. Resultaterne skal endvidere kunne give et input til fastsættelsen af styrelsens fremadrettede bevillinger på ændringsforslag til finansloven 2010.

Styregruppen har på møde den 2. juni 2009 præciseret, at i forhold til kødkontrollen og veterinærkontrollen skal nærværende analyse tage afsæt i allerede gennemførte analyser, således at der på disse områder først og fremmest ses på fremdrift i forhold til tidligere afgivne anbefalinger på området.

Disse elementer er sammenfattet i tre analysespor, der har været styrende for arbejdet i projektforløbet.

Spor 1 Økonomistyring

Hovedelementer

1. Vurdering og anbefalinger til økonomistyringens tilrettelæggelse (registreringer, processer, værktøjer og systemer).
 - Resultatstyring
 - Økonomisk planlægning og opfølgning.
2. Vurdering og anbefalinger til fordeling af opgaver og ansvar på økonomiområdet, herunder i forhold til kødkontrollen.
3. Vurdering og anbefalinger til kompetencer og ressourcer på økonomiområdet.
4. Samlet modenhedsanalyse.

Spor 2 Opgaver og omkostninger

Hovedelementer

1. Opstilling af virksomhedsmodel/opgavehierarki for Fødevarestyrelsen.
2. Udvikling af omkostningsmodel og beregning af enhedsomkostninger.
3. Produktivetsbenchmarking mellem regioner.
4. Udvikling af ny budgetmodel.
5. Kortlægning af ubalancer i nuværende gebyrfastsættelse og identifikation af muligheder for ændret gebyrmodel og -finansiering

Spor 3 Kontrolmodel og optimeringsmuligheder

Hovedelementer

1. Kortlægning af regelbindinger, herunder i forhold til kontrolindsatsen, og vurdering af omprioriteringsrum.
2. Modenhedsvurdering af risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen.
3. Effektiviseringsmuligheder inden for eksisterende rammer.
 - Organisering og ledelseslag
 - Arbejdsprocesser
 - It-understøttelse.
4. Opstilling af forslag til nye kontrolkoncepter (perspektiverende).



Nærværende rapport indeholder Deloitte's tværgående kortlægning og analyse inden for hvert af de tre projektspor. Hvert af afsnittene afsluttes med en sammenfatning af Deloitte's vurderinger og anbefalinger.

Ud over denne tværgående rapport omfatter den samlede leverance fra projektet tre selvstændige delrapporter, som kan læses selvstændigt:

Delrapport 1: Sammenfatning af vurderinger og anbefalinger

Delrapport 2: Oplæg til ny forenklet gebyrmodel

Delrapport 3: Ny budgetmodel for Fødevarerstyrelsen

Den tværgående rapport er disponeret som anført neden for.

Afsnit 2. Økonomistyring.

I dette afsnit redegøres der for Deloitte's kortlægning og analyse af økonomistyringen. Der er anlagt en bred analysetilgang, hvor økonomiområdet ses som en del af den samlede styringsopgave, hvor sidstnævnte også indeholder den faglige og aktivitetsmæssige styring samt mål- og resultatstyringen.

Indledningsvist foretages en kortlægning af strategier, processer, teknologi og ressourcer mv. I forlængelse heraf foretages, jf. kommissoriet, en sammenfattende modenhedsvurdering af økonomistyringen. Deloitte's vurderinger og anbefalinger præsenteres bagest i afsnittet.

Afsnit 3. Opgaver og omkostninger

Dette afsnit indeholder indledningsvist en kort oversigt over Fødevarerstyrelsens opgaver og organisation. Dernæst præsenteres et forslag til opgavehierarki, som inden for hovedformålene Fødevareropgaver, Kødkontrol, Veterinær opgaver og Ernæring fastlægger en kategorisering af styrelsens ydelser.

Med afsæt i opgavehierarkiet er der dernæst foretaget en fordeling af de direkte omkostninger (i 2008) på ydelser samt omkostningerne til administration og fælles formål. Der er endvidere beregnet enhedsomkostninger for kontrolindsatsen på fødevarerområdet.

Dernæst præsenteres hovedtræk af analysen af gebyrområdet og oplæg til en ny forenklet gebyrmodel. Der er redegjort mere detaljeret for denne del af analysen i delrapport 2.

Det sidste delområde i afsnittet omhandler et rammeoplæg til en ny budgetmodel. Modellen, som er beskrevet nærmere i delrapport 3, lægger op til en adskillelse af de bevillings- og gebyrfinansierede aktiviteter i særskilte delregnskaber på Finansloven

Afsnit 4. Effektiviseringsmuligheder på fødevarerområdet

I denne del af analysen vurderes effektiviserings- og optimeringsmuligheder inden for rammerne af den eksisterende kontrolmodel. Med afsæt i en benchmarking-analyse af produktiviteten i fødevarerafdelingerne vurderes en række effektiviseringspotentialer ved øget digitalisering, ændrede arbejdsgange og organisatoriske tilpasninger.

Analyserne i afsnit 4 og 5 har primært fokus på fødevarerområdet, mens veterinærområdet er behandlet mere summarisk.

Afsnit 5. Kontrolmodel

I dette afsnit beskrives og analyseres Fødevarerstyrelsens kontrolstrategi og –model, og der anvises en række forslag til ændringer heri, som peger frem imod øget behovs- og risikoorientering af indsatsen. Det er Deloitte's vurdering, at den nuværende kontrolstrategi er meget regelbundet og kun efterlader begrænset mulighed for Fødevarerstyrelsens ledelse til at prioritere kontrolindsatsen i forhold til de mest påtrængende opgaver. Der anvises en række forslag til ændringer i kontrolstrategien, som vil kunne styrke dette råderum med henblik på at forøge effekten af den samlede indsats.

1.3 Fødevarestyrelsens opgaver, ressourcer og organisation

Fødevarestyrelsen har til formål at fremme sikkerhed, sundhed og kvalitet fra jord til bord



Fødevarestyrelsens mission

Fødevarestyrelsens mission er at fremme sikkerhed, sundhed og kvalitet fra jord til bord.



Fødevarestyrelsens vision

Der skal være en synlig effekt af vores arbejde:

- Der skal være færre mennesker, der bliver syge af maden og færre syge husdyr.
- Det skal være lettere at udvikle sunde kostvaner, flere skal spise sundt, og færre forbrugere skal vildledes, når de handler fødevarer.
- Vi skal have det bedste beredskab i EU – både ved mikrobiologiske og kemiske forureninger og ved forebyggelse og bekæmpelse af husdyrsygdomme og infektioner.
- Vi skal have fremsynet og betydende indflydelse – nationalt og internationalt.

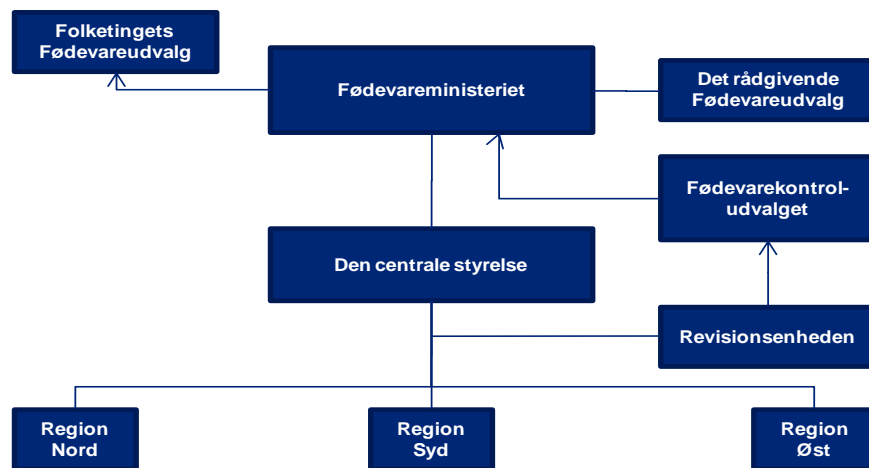


Fødevarestyrelsens hovedformål

1. Regulering m.v.
2. Kontrol og tilsyn
3. Beredskab og bekæmpelse
4. Kortlægning og overvågning
5. Generel information, rådgivning og ernæringsoplysninger
6. Hjælpefunktioner, generel ledelse og administration

Hovedformål	Omkost. mio. kr.	Procent af omkost.	Opfyldte resultatkrav	Opfyldelsesgrad (procent)
Regulering m.v.	77,7	6	4 (6)	67
Kontrol og tilsyn	808,9	64	11 (11)	100
Beredskab og bekæmpelse	29,2	2	5 (5)	100
Kortlægning og overvågning	58,4	5	2 (2)	100
Generel information, rådgivning og ernæringsoplysninger	26,1	2	3 (3)	100
Hjælpefunktioner, generel ledelse og administration	263,6	21	7 (11)	64
I alt	1263,9	100	32 (38)	84

Kilde: Årsrapporten 2008



1.3 Fødevarerstyrelsens opgaver, ressourcer og organisation

Gebyrer udgør halvdelen af indtægterne, og der er udsigt til et fald i FL-bevillingen

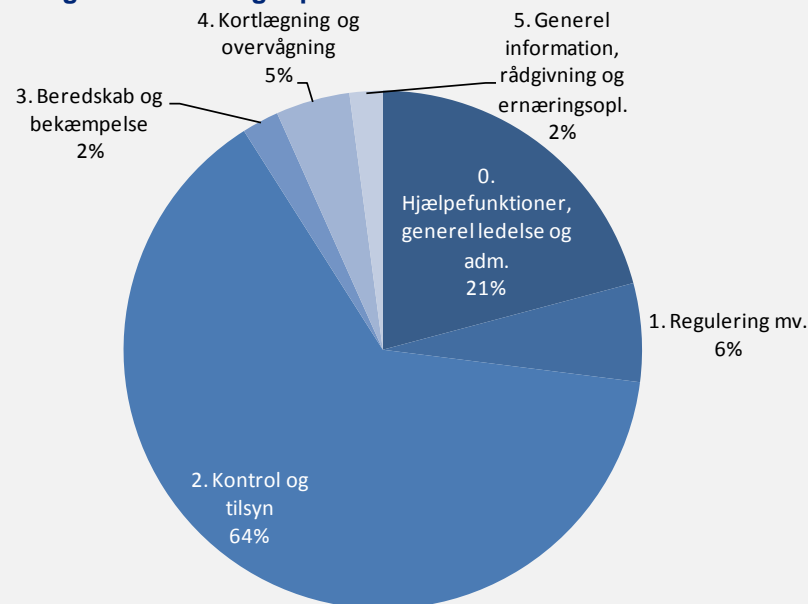


Resultatopgørelse 2008 og afvigelse ift. det budgetterede på FL08

	R 2007	F 2008	R 2008	Afvigelse
Nettoudgiftsbevilling	-551,7	-591,5	-591,5	0 %
Reserveret bevilling	4,1	-5,4	-0,2	-96 %
Indtægter (gebyrer m.v.)	-562,5	-535,4	-641,4	20 %
Ordinære driftsindtægter i alt	-1.110,10	-1.132,30	-1.233,10	9 %
Personaleomkostninger	815,2	791,7	924,7	17 %
Øvrige omkostninger	289,7	280,6	259,6	-7 %
Afskrivninger	26,2	31,9	27,9	-13 %
Ordinære driftsomkostninger i alt	1.131,10	1.104,20	1.212,20	10 %
Ordinært resultat	20,9	-28,1	-20,9	
Andre driftsposter	-11	9	15	67 %
Finansielle poster	3	5	6	20 %
Ekstraordinære poster	1	14	14	0 %
Årets underskud	14	0	13,4	

Kilde: Fødevarerstyrelsens årsrapport 2008

Fordeling af omkostninger på hovedformål



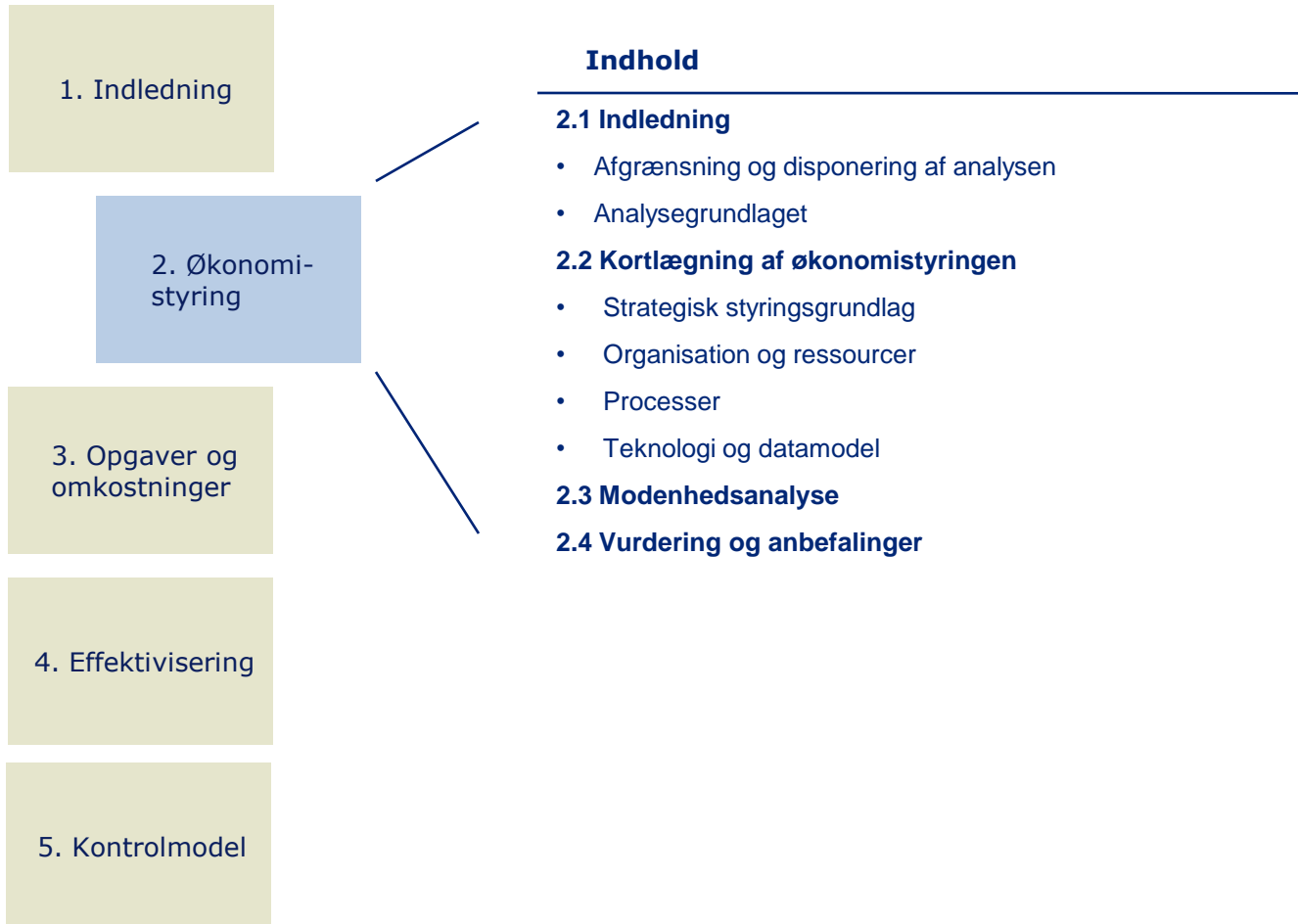
Kilde: Fødevarerstyrelsens årsrapport 2008

Forventet udvikling i og fordeling af indtægter

	F 2009		BO1 2010	BO2 2011	BO3 2012
Nettoudgiftsbevilling	600,8	50%	567,7	504,9	492,2
Reserveret bevilling	-	0%	1,5	-	-
Indtægtsdækket virksomhed	5,3	0%	5,3	5,3	5,3
Afgifter og gebyrer	567,1	47%	564,3	564,3	564,3
Øvrige indtægter	26,8	2%	26,6	22,4	22,4
Udgifter	1.200,0		1.165,4	1.096,9	1.084,2
Årets resultat	-		-	-	-

Kilde: Finansloven 2009

- Fødevarerstyrelsen havde i 2008 et underskud på 13,4 mio. kr. Resultatet dækker over et overskud på de gebyrfinansierede aktiviteter og et underskud på de bevillingsfinansierede opgaver.
- Kontrol og tilsyn udgør 64 % af omkostningerne, mens støttefunktionerne udgør 21 %. De øvrige fire hovedformål udgør tilsammen 15 % af omkostningerne.
- I 2009 forventes 50 % af indtægterne at komme fra FL-bevillingen, mens den anden halvdel primært kommer fra gebyrer. Frem mod 2012 forventes bevillingen at falde med 18 %, mens gebyrindtægterne forventes relativt konstante.



2.1 Indledning

Afgrænsning og disponering af analysen



• Kommissoriet

Det fremgår af kommissoriet, at der ønskes foretaget

- en vurdering af modenheden af Fødevarerstyrelsens nuværende redskaber og retningslinjer for den interne økonomistyring, herunder redskaber til løbende budgetopfølgning og prognostisering samt forslag til evt. nye redskaber og tilretning af eksisterende
- en gennemgang og vurdering af styrelsens organisering på økonomiområdet, centralt og decentralt samt forslag til evt. ændret struktur og ressourcetildeling.
- forslag til bedre og mere sikker systemunderstøttelse af økonomistyringen

• Deloitte's tilgang til opgaven

Deloitte har anlagt en bred tilgang til analysen, hvor der både ses på de strategiske, taktiske og operationelle aspekter af økonomistyringen. Det er vores erfaring fra rådgivning om økonomistyring i offentlige institutioner og private virksomheder, at tilrettelæggelsen af økonomistyringen på hvert af disse niveauer er vigtig, og ikke mindst at samspillet mellem niveauerne væsentligt.

- på det strategiske niveau vil analysen blandt andet belyse hvilke krav den fødevarerfaglige styring og målfastsættelse stiller til økonomistyringen, og om økonomistyringen understøtter styrelsens mission og strategisk-faglige målsætninger.

- På det taktiske niveau foretages blandt andet en vurdering af rolle- og ansvarsfordelingen samt hvorledes forskellige styringsprocesser er tilrettelagt og afstemt.
- Analysen på det operationelle niveau handler blandt andet om den tekniske systemunderstøttelse, registreringsrammen, tilvejebringelse af rettidige og valide styringsdata samt om kompetencer og ressourcer.

Sammenhængen mellem de tre niveauer er essentiel. Der er tale om en sammenhængende styringskæde, hvor ramme- og målfastsættelsen sker oppefra, men hvor implementeringen og rammeudfyldelsen sker nedefra.

• Delanalysens struktur

Analysen falder i tre dele.

- Indledningsvist foretages en kortlægning af det strategiske styringsgrundlag, de væsentligste styringsprocesser samt af organisering, teknologi, ressourcer, data og rapportering mv.
- Dernæst præsenteres en egentlig modenhedsvurdering, hvor Deloitte's analyseværktøj Integrated Performance Management (IPM) anvendes som referenceramme.
- Afslutningsvist præsenteres Deloitte's sammenfattende vurderinger og anbefalinger.

2.1 Indledning

Analysegrundlaget



Grundlaget for nærværende analyse er baseret på en række interviews og workshops med medarbejdere og ledere både centralt og decentralt i organisationen. Herudover har vi foretaget desk study af en lang række styringsdokumenter, rapporter og notater mv. Endelig har vi taget afsæt i tidligere udarbejdede økonomiske analyser af Fødevarestyrelsen, herunder egne analyser. Analysens vigtigste datakilder fremgår nedenfor.

• Interviews og workshops

- Regionscheferne (enkeltvis), 8.-9. juni
- Sekretariatschefer, 10. juni 2009 10:00-12:00
- Bogholderiet i Viborg, 10. juni 2009 12:00-14:00
- Veterinærchefer, 16. juni 2009 10:00-13:00.
- Fødevarerchefer, 17. juni 2009 09:00-12:00.
- Budgetmodel workshop 26.6.2009
- Diverse møder med Kim Hastrup

• Styringsdokumenter mv.

- Fødevarer- og veterinærforligene
- Resultatkontrakten 2009
- Resultatkontrakter for fødevareregionerne (2009)
- Strategi 2009-2012
- Kontrolfrekvensvejledning for fødevarerområdet 2009
- Betalingsbekendtgørelsen for 2009

- Fødevarestyrelsens årsrapport 2008
- Fødevarestyrelsens årshjul (2009)
- Beskrivelse af budgetmodel 2008 (2008)
- Fødevarestyrelsens budgethåndbog (2007)
- Regnskabsinstruks for Fødevarestyrelsen (2008)
- Notat om Procedure for økonomistyring i Mørkhøj (2005)
- Rapport fra fødevareregion Nord vedr. Projekt om gebyradministrationen i Fødevarestyrelsen

• Materiale fra budgetlægning og –opfølgning

- Budgetopfølgning:
 - Budgetopfølgning for region Øst og Syd 3. kvartal 2008
 - Økonomikontorets notat "Tilføjelser til budgetopfølgingsnotat efter 5 måneder" som dækker Økonomikontorets opfølgning på 2. kv. 2008
 - Fødevarestyrelsens kvartalsrapport for 3. kvartal 2008)
 - Budgetopfølgning 1. kv. 2009
 - Prognose for året gebyrindtægter foretaget ifm rapportering for 1. kv. 2009
 - Budgetopfølgning til departement - Januar – April 2009
 - KPI rapport Maj 2009
- Budgetlægning
 - Budgetmodel – april 2009 (fordelingsmodel i Excel)

2.2 Kortlægning – det strategiske styringsgrundlag

Politiske flerårsaftaler er rammesættende



Fødevarestyrelsen varetager som en statsinstitution under Fødevareministeriet lovgivnings-, regulerings- og myndighedsopgaver på fødevare- og veterinærområdet. Styrelsen er ansvarlig for kontrol og tilsyn med fødevarevirksomheder og – producenter samt for det veterinære beredskab og for bekæmpelse af smitsomme husdyrsygdomme og sundhedsfarlige fødevarerforureninger.

Der har igennem de senere år været betydelig politisk fokus på de opgaveområder, styrelsen har ansvaret for, herunder i forhold til fødevarerikthed og dyrevelfærd. Det er blandt andet udmøntet i fødevarerforliget fra 2007 indgået mellem alle Folketingets partier og i veterinærforliget fra 2008. Disse flerårige politiske aftaler er i vid udstrækning rammesættende for Fødevarestyrelsens opgaver og prioriteringer. På fødevarerområdet er der således i fødevarerforliget fastsat detaljerede regler for kontrol- og tilsynsfrekvensen på brancheniveau.

Der er igennem en årrække arbejdet med at øge risiko- og behovsorienteringen af kontrolindsatsen. Dette fokus på risikoorientering ses dog primært på brancheniveau og kun i beskedent omfang på virksomhedsniveau. Indplaceringen af brancher i risikogrupper er kun delvist evidensbaseret.

I kraft af den regulering, som følger af de flerårige politiske aftaler, må det vurderes, at Fødevarestyrelsens råderum til at prioritere kontrolindsatsen ud fra en konkret risikovurdering er mere begrænset end for andre offentlige kontrolmyndigheder, f.eks. SKAT og politiet.

Styrelsen har i forlængelse af de politiske aftaler udarbejdet en flerårsstrategi for perioden 2009-2012.

Styringsdokument	Beskrivelse
Fødevarerforlig	<ul style="list-style-type: none">I 2007 aftalte regeringen og samtlige partier i Folketinget et treårigt forlig om kontrollen på fødevarerområdet.Med forliget er der tilstræbt en styrkelse af fødevarerkontrollen, både hvad angår kontrollens styring, indhold og kvalitet. Fødevarerkontrollen er i forbindelse med forliget tilført ekstra ressourcer.Forliget fastsætter blandt andet kontrol- og tilsynsfrekvenser på brancheniveau
Veterinærforlig	<ul style="list-style-type: none">Målene med veterinærforliget er at øge velfærden for dyr i besætninger og ved transport samt at styrke det veterinære beredskab, så der hurtigt og effektivt kan sættes ind over for husdyrsygdomme og infektioner.
Strategi 2009-2012	<ul style="list-style-type: none">Fødevarestyrelsen har i december 2008 udarbejdet en flerårsstrategi for perioden 2009-2012 opdelt i syv strategiske indsatsområder.<ul style="list-style-type: none">Fødevarestyrelsens interessenterFødevarestyrelsen som arbejdspladsFødevarestyrelsens internationale indsatsDyrevelfærdDyresundhed og veterinært beredskabFødevarerikthedErnæring og forbrugerforhold

2.2 Kortlægning – det strategiske styringsgrundlag

Resultatmål og regulering spiller sammen med økonomistyringen



Tilrettelæggelsen af økonomistyringen kan hverken indholdsmæssigt eller procesmæssigt ses uafhængigt af den reguleringsmæssige styring af Fødevarerstyrelsens aktivitet. Der er i den forbindelse især tre centrale styringsdokumenter, som påvirker og interagerer med økonomistyringen, nemlig resultatkontrakten, kontrolfrekvensvejledningen og betalingsbekendtgørelsen.

- Resultatkontrakten fastsætter styrelsens resultatmål og har dermed betydning for den interne prioritering og ressourceallokering.
- Kontrolfrekvensvejledningen fastsætter med udgangspunkt i en branchespecifik risikoindplacering hyppigheden af kontrolbesøg i virksomhederne. Vejledningen regulerer derved på en meget direkte måde kontrolaktiviteten og udgør som sådan en central del af budgetteringsforudsætningerne.
- Betalingsbekendtgørelsen fastsætter regler og satser for gebyrområdet. Det er vitalt for økonomistyringen på gebyrområdet, at satserne er fastsat således, at de er konsistente med forudsætningerne for udgiftsbudgettet. Endvidere er korrekt administration af reglerne, herunder fakturering, en vigtig forudsætning for balance i gebyrordningerne.

Det er karakteristisk for hvert af de tre dokumenter, at de er meget detaljerede i deres regulering, og at de kun i begrænset omfang er proceskoordineret med budgetlægningen, jf. senere.

Det er en gennemgående observation fra interviews og workshops, at resultatkontrakten opleves at være det vigtigste styringsmæssige pejlemærke, og at opfyldelse af resultatmålene er højere prioriteret end overholdelse af budgettet.

Styringsdokument	Beskrivelse
Resultatkontrakten	<ul style="list-style-type: none">• Resultatkontrakten er et aftaledokument med Fødevarerministeriets Departement og Fødevarerstyrelsen som aftaleparter. Aftalen har en fireårig tidshorisont, men fornyes og underskrives årligt, typisk i forlængelse af Finanslovens vedtagelse.• Der er i den gældende resultatkontrakt for 2009-2012 fastsat 27 resultatmål. Der redegøres for målopfyldelsen i årsrapporten• Styrelsens resultatkontrakt omsættes internt i organisationen til resultatkontrakter med hver af de tre fødevarerregioner. De regionale kontrakter er i deres udformning væsentlig mere specifikke end styrelseskontrakten fsva kvantitative mål, f.eks. Krav til antal gennemførte kontrolbesøg.
Kontrolfrekvensvejledningen	<ul style="list-style-type: none">• Aktiviteten på fødevarerområdet reguleres af kontrolfrekvensvejledningen, som angiver kontrolfrekvenser og øvrige retningslinjer for kontrol i fødevarer- virksomheder. Kontrolfrekvensvejledningen udgør således et centralt input til budgetteringsforudsætningerne. Vejledningen revideres typisk en gang årligt.• Vejledningen er en administrativ udmøntning af fødevarerforliget• Overholdelse af kontrolfrekvensvejledningen indgår i resultatkontrakten som det mål, der har den største vægt.
Betalingsbekendtgørelsen	<ul style="list-style-type: none">• Betalingsbekendtgørelsen fastsætter regler og retningslinjer for virksomhedernes gebyrbetaling, herunder de konkrete gebyrsatser.• De gebyrfinansierede opgaver udgør en væsentlig del af Fødevarerstyrelsens aktivitet. Administrationen af gebyrreglerne, herunder fakturering og korrekt gebyroprkrævning, er derfor en forretningskritisk økonomistyringsopgave.

2.2 Kortlægning – det strategiske styringsgrundlag

Resultatkontraktens mål har overvejende fokus på kvalitet og effekt



I forhold til Finansministeriets anbefalinger om eksternt rettede mål kan Fødevarestyrelsens resultatkontrakt karakteriseres således:

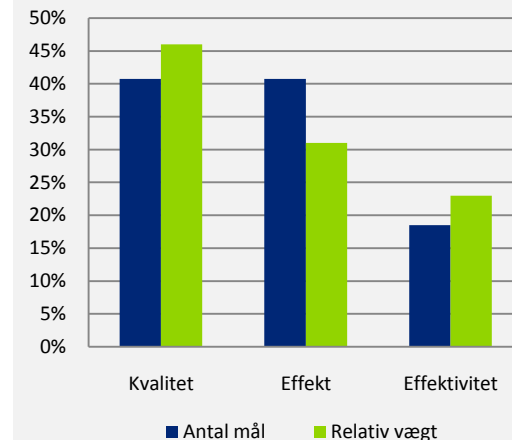
- De overordnede resultatmål afspejler alle hovedformålene på finansloven, og kontrakten synes dækkende hele institutionens virker. Der er flere resultatkrav per område.
- Mål- og resultatkrav er koblet til Fødevarestyrelsens vision og mission, og strategi på overordnet niveau
- Målopfyldelsen er præsenteret i årsrapporten.
- I resultatkontrakten vises en overordnet opgørelse og fordeling af styrelsens omkostninger på de seks nuværende hovedformål.

Resultatkravene er ifølge Fødevarestyrelsens egen kategorisering rettet mod såvel effekten som kvaliteten og effektiviteten af de aktiviteter og ydelser som Fødevarestyrelsen leverer. Resultatmållene er i resultatkontrakten 2009 kategoriseret med 40 pct. på "Kvalitet" og 40 pct. på "Effekt". Den relative vægt af "Kvalitet" udgør 46 pct. mens "Effekt" udgør 31 pct. Resultatmål af typen "Effektivitet" udgør 19 pct. i antal og er vægtet med 23 pct. Fødevarestyrelsens kategoriseringer er ikke entydige, og kontrakten kunne med fordel have større vægt på effekt.

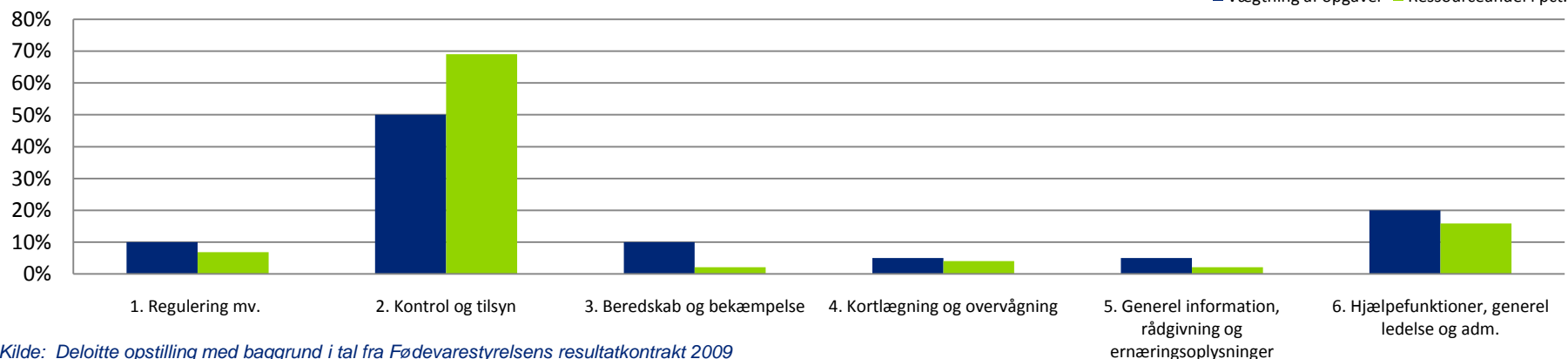
Væsentlige afvigelser mellem vægtning på Finanslovens hovedformålniveau og forventede omkostninger for 2009:

- Kontrol og tilsyn er vægtet 50% (Fødevarerområdet står for 28 pct. og Veterinærområdet for 22 pct. af vægtningen) mens de forventede omkostninger udgør 69 pct., dvs. en forskel på 19 pct. enheder
- Beredskab og bekæmpelse er vægtet med 10 pct., mens forventede omkostningerne udgør 2 pct.

Fødevarestyrelsens kategorisering af resultatkrav i resultatkontrakten 2009



Vægtningen af hovedformål i resultatkontrakten sammenholdt med forventede ressourceandel i pct.



Kilde: Deloitte opstilling med baggrund i tal fra Fødevarestyrelsens resultatkontrakt 2009

Note: Mål som er kategoriseret i resultatkontrakten som "Effektevaluering" eller "Kvalitet / Effekt" er i denne grafik kategoriseret som Effekt. På lignende vis er "Effektivitet / Kvalitet" kategoriseret under "Effektivitet" mens "Kvalitet / Udvikling af effektkrav" er placeret under "Kvalitet".

2.2 Kortlægning – organisation og ressourcer

Personale beskæftiget med økonomi



Økonomikontorets bemanning og ressourcer

Der blev i 2008 registreret 60.971 timer under aktivitetskode 4100 "Økonomi", svarende til cirka 45 årsværk (ved 1375 timer pr. årsværk).

Økonomikontorets personale beskæftiget med økonomi:

- 1 økonomichef
- 1 budgetchef
- 4 budgetmedarbejdere (AC)
- 1 analyse- og regnskabschef
- 1½ AC
- 2½ kontor- eller regnskabsuddannede medarbejdere (HK)

- 1 leder af bogholderiet
- 15 medarbejdere (overføres 1. december overføres til ØSC)
- 1 fungerende lønleder og chefkonsulent
- 9 lønmedarbejdere, (hvoraf 6 overføres til ØSC pr. 1. december 2009)

Der har igennem de senere år været en meget betydelig personaleudskiftning især på ledelses- og AC-niveau.

Økonomikontorets opgaver

- Økonomikontoret i Mørkhøj varetager det overordnede ansvar for økonomistyringen i Fødevarestyrelsen, herunder i forhold til budgetlægning og –opfølgning, Finanslov, regnskabsafklæggelse, rapportering, systemunderstøttelse og bogholderi mv. Opgaverne varetages i samarbejde med blandt andre sekretariatsfunktionerne i regionerne. Herudover er der et tæt samarbejde og koordinering med relevante fagkontorer, blandt andet aktivitetsdata og administrationen af gebyrområdet.
- Økonomikontoret koordinerer tværgående processer omkring budgetlægning og –opfølgning mv. og udstikker fælles retningslinjer, blandt andet via budgethåndbogen og årshjulet, jf. senere.
-

Øvrige medarbejdere beskæftiget med økonomi hos Fødevarestyrelsen

Mørkhøj:

- 1 økonomidirektør
- 2 fagcontrollere i ledelsessekretariat
- Kontorcheferne i Mørkhøj beskæftiger sig også med økonomi ifm. planlægning og opfølgning såvel inden for som udenfor afdelingen.

Regioner

- Nord: 1 AC og 2 kontoruddannede
- Syd: 1 AC og 1 kontoruddannet
- Øst: 1 AC og 2 kontoruddannede
- Hver af de tre sekretariatschefer beskæftiger sig også en del med økonomi -
- Nogle steder trækkes der på personer, der er ansat i regionens centrale sekretariat medens andre steder har fødevarerechefen sit eget sekretariat.

Registreret tidsforbrug med tilknytning til Økonomi

Fødevarestyrelsen timeregistrering viste for 2008 under aktivitetskode 4100 "Økonomi" 60.971 forbrugte timer svarende til cirka 45 årsværk (ved 1375 timer pr. årsværk).

Anslået fordeling af årsværk på økonomiområdet*

	Chef/ AC	Kontorudd.
Direktion	1	
Økonomikontorer	8½	2½
Regioner	3	5
Bogholderi	1	15
Løn	1	9
Ledelsessekretariat*	1	
I alt	15½	31½

* Fagcontrollerene i ledelsessekretariatet tidsregistrerer ikke under aktivitetskode 4100 Økonomi, hvorfor årsværk på dette område er anslået.

2.2 Kortlægning – organisation og ressourcer

Roller og ansvar



Interviewresultater

Via interviews er det afdækket, at der i regionerne er tvivl om, hvad budgetansvaret dækker og om den reelle ledelses- og styringskompetence i henholdsvis regionerne og fagkontorerne.

Budgetansvar

Placeringen af budgetansvaret er beskrevet således i Fødevestyrelsens budgethåndbog:

Som udgangspunkt er det direktøren, der har kompetence til at afholde samtlige udgifter i Fødevestyrelsen, og som har ansvaret for, at de udgifter, der afholdes, ligger indenfor rammerne af de politiske beslutninger (Finansloven).

Denne kompetence videredelegeres imidlertid i praksis, således at det for hver regions vedkommende er regionschefen, der disponerer og er budgetansvarlig, mens det i Mørkhøj er de enkelte kontorchefer. Hver region og hvert kontor i Mørkhøj har således selvstændigt budgetansvar overfor direktøren og benævnes derfor som budgetansvarlige enheder.

Budgetansvaret påhviler således i praksis regionschefen eller kontorchefen og indebærer pligten til at sikre, at

- budgettet overholdes
- væsentlige udsving i form af mer- eller mindreforbrug af løn- og driftsudgifter vidererapporteres i tide
- væsentlige forventede mer- eller mindreindtægter vidererapporteres i tide
- tidsforbruget og -registreringen på de enkelte aktiviteter følger planen, og i modsat fald, at mer- eller mindreforbrug vidererapporteres i tide.

Opgaveophæng

Af *notat om procedurer for økonomistyring i Mørkhøj* fremgår:

Alle styrelsens opgaver har ophæng i kontorerne i Mørkhøj. Det gælder såvel Mørkhøjs som regionernes. Således har også regionernes opgaver ophæng i kontorerne i Mørkhøj. Dette medfører ikke direkte budgetansvar for regionernes budgetter på området, men det indebærer en overvågningsopgave med henblik på til stadighed at have føling med udviklingen i opgaven og den dertil knyttede økonomi.



2.2 Kortlægning – processer

Årshjulet



Fødevarerstyrelsen har udarbejdet et årshjul (planlægnings- og opfølgingscyklus), som beskriver opgaver og milepæle i tilknytning til budgetlægnings- og opfølgingsprocessen. Formålet med årshjulet er, at det skal kunne fungere som et operationelt styringsværktøj på tværs af økonomikontoret, regionerne og fagkontorerne.

Deltagere i budgetprocessen har i interviews udtrykt usikkerhed om indhold og validitet af styrelsens beskrevne retningslinjer for budgettering og opfølgning. Årshjulet anses dog for at være en god ramme for opgavekoordineringen.

Opgaver og milepæle er beskrevet for henholdsvis økonomikontoret, regionerne, fagkontorerne, gebyrområdet, kødkontrollen og koncernledelsen.

Årshjulet henviser i de konkrete opgavebeskrivelser til hvilke enheder eller medarbejdere, der er ansvarlige for opgaverne eller til roller og ansvar, som er beskrevet i budgethåndbogen og regnskabsinstruksen.

Årshjulet stiller ikke krav til form og indhold af leverancer, f.eks. i form af rapporteringsskabeloner eller nøgletal.

Fødevarerstyrelsens årshjul, Økonomikontoret

Måned	Dato	Proces	Stikord	Beskrivelse
januar	ultimo	Finanslov	Forelæggelse for koncernledelse om ønsker til finanslov 2010	Koncernledelsen behandler enhedernes ønsker i forbindelse med styrelsens bidrag til finanslovsforslaget for 2010
marts	ultimo	Finanslov	Teknisk bidrag	Økonomikontoret udarbejder i marts måned år 1 et teknisk bidrag til finanslovsforslaget for år 2 (F-året). Bidraget afleveres til departementet ultimo marts måned. Økonomikontoret fremsender på anmodning fra departementet løbende reviderede bidrag til finanslovsforslaget frem mod ultimo juni måned, hvor finanslovsforslaget går i trykken.
april	-	Finanslov	I proces	(fortsat - udarbejdelse af finanslovsforslag)
maj	-	Finanslov	I proces	(fortsat - udarbejdelse af finanslovsforslag)
juni	-	Finanslov	Finanslovsforslaget færdiggøres	(fortsat - udarbejdelse af finanslovsforslag. Forslaget skal være færdigt ultimo juni.)
august	medio	Finanslov	Ændringsforslag	Økonomikontoret indkalder bidrag fra fagkontorerne i Mørkhøj mhp. evt. ændringsforslag til finanslovsforslaget for 2010. Forslagene drøftes på et koncernledelsesmøde medio september.
september	ultimo	Finanslov	Ændringsforslag	Med frist til aflevering den 1. oktober indkalder departementet bidrag til ordinære ændringsforslag til det foreliggende finanslovsforslag. Alt efter hvordan de politiske forhandlinger udvikler sig, kan der blive tale om at udarbejde flere ændringsforslag hen over efteråret frem mod december.
december	medio	Finanslov	Ønsker til finanslov 2011	Økonomikontoret indhenter enhedernes ønsker i forbindelse med styrelsens bidrag til finanslovsforslaget for 2011

Årshjul (planlægnings- og opfølgingscyklus)

Opgaver og milepæle:

Økonomikontoret [Klik her](#)

Regionerne [Klik her](#)

Mørkhøjkontorerne [Klik her](#)

Gebyrområdet [Klik her](#)

Kødkontrollen [Klik her](#)

Koncernledelsesmøder [Klik her](#)

Det hurtige overblik [Klik her](#)

2.2 Kortlægning - processer

Resultatkontrakter for styrelsen og regionerne



Processen omkring Fødevarestyrelsens anvendelse af resultatkontrakten som redskab til målfastsættelse og opfølgning er forankret hos Ledelsessekretariatet.

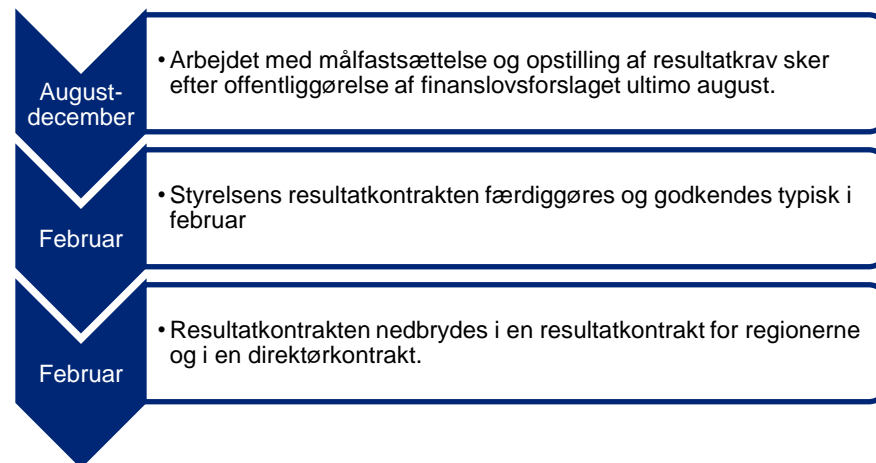
Ifølge Fødevarestyrelsens årshjul er det Departementet som definerer rammen og tidsplanen for arbejdet med resultatkontrakten.

Hovedresultatkontrakten mellem Fødevarestyrelsen og departementet for et givet år bliver således til i en dialog igennem 4. kvartal det forudgående år og ind i januar og februar, på baggrund af overordnede eller detaljerede udmeldinger fra departementet og konkrete udkast fra styrelsen.

Fødevarestyrelsens udspil udformes i dialog med direktion, regionschefer, og kontrolchefer, og med forelæggelse for styrelsens hovedsamarbejdsudvalg.

Når hovedresultatkontrakten nærmer sig den endelige underskrift, sker der efter samme mønster en dialog mellem Mørkhøj og fødevareregionerne om de øvrige mål, der skal være i den regionale resultatkontrakt. De regionale resultatkontrakter underskrives typisk et par uger efter hovedresultatkontrakten.

Processen omkring resultatkontrakterne forløber tidsmæssigt parallelt med budgetlægningen, men den indholdsmæssige koordinering er begrænset. Det gælder særligt de interne regionskontrakter, hvor koblingen til regionsbudgetterne er beskeden og uigennemsigtig.



	År -1		År 0												År 1		
	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	
Finanslov for år 1																	
Resultatkontrakt for år 1																	
Budgetlægning for år 1																	

2.2 Kortlægning - processer

Den interne budgetlægning



Processen for udarbejdelse regionernes budgetramme (delregnskab 1):

- Budgetmodellen er en fordelingsmodel i Excel for delregnskabs 1 til fordeling af Fødevarerstyrelsens bevilling regionerne imellem. Den dækker såvel gebyr- som bevillingsfinansierede aktiviteter. Modellen er forankret hos Økonomikontoret.
- Budgetmodellen bruges til fordeling helt ud på afdelingsniveau. Modellen benyttes når der skal tilføres flere midler, reservede midler (øremærkede midler), projekter etc. f.eks. via politiske forlig.
- Satserne i modellen kan tilsige en anden bemanding end den som regionen råder over dvs. at visse kontrolopgaver kan risikere at blive planlagt udført af "dyre" dyrlæger frem for billigere tilsynspersoner. Dette forsøger man at kompensere for i budgetmodellen.
- Der er ikke sammenhæng på subtotaler mht. indtægter og omkostninger mellem tildelt bevilling via budgetfordelingsmodel og regionernes indlæste budget i Navision dvs. at regionerne selv tilpasser aktivitets- og ressourcebudgetter uden tilbagemelding til Økonomikontoret. Økonomikontoret følger ikke op på forudsætningerne i modellen på nær reservede midler.

Budgetmodel 2009		Nord			
		Århus	Viborg	Horsens	Århus
21	Basis total				
22	Løn (inkl. Økonomisering)	20.853.700	7.502.147	8.670.000	34.205.847
23	Økonomisering på Løn	5.290.284	477.400	190.702	2.878.386
24	Løn efter økonomisering	15.563.416	7.024.747	8.479.298	31.327.463
25	Øng drift	8.643.854	4.445.700	2.532.039	15.621.593
26	Økonomisering på Øng Drift	857.930	485.549	52.077	1.395.556
27	Øng Drift efter økonomisering	7.785.924	3.960.151	2.480.062	14.226.137
28	Administrations	424.894	75.207	85.000	1.285.101

Proces for udmelding af Mørkhøj kontorer budgetramme:

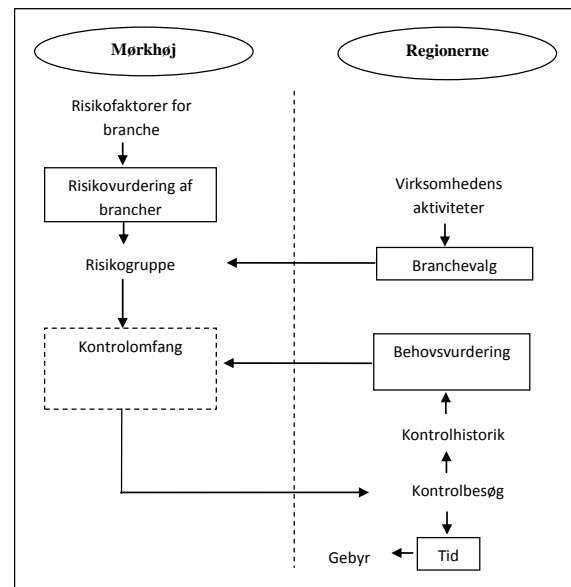
- Budget for kontorerne i Mørkhøj udarbejdes i en separat model af Økonomikontoret. Kontorerne i Mørkhøj fordeler herefter selv driftsbudget, løn og personale (timer).
- Budgetprocessen for 2009 blev fastsat ved at skæve til budget og forbrug i 2008, afholdelse af møder med fagkontorerne i Mørkhøj om deres forventninger til budgettet i 2009.

Indtægtsbudgetlægning ifølge årshjulet

- Regionerne og fagkontorerne i Mørkhøj, der administrerer gebyrordninger, opstarter i juni arbejdet indtægtsbudgetlægning. Økonomikontoret bistår i relevant omfang processen.
- Primo september udarbejdes estimat for indtægter for kommende budgetår på baggrund af udkast til kontrolfrekvensvejledning for det kommende år og ajourførte virksomhedsgrundlagstal udsendt fra 2. kontor. Cheferne inddrages i forbindelse budgetopfølgningen for 3. Kvartal 2009.
- I november revurderer regionerne 1. udkast til indtægtsbudget til kommende budgetår.

Løn- og driftsbudgetlægning

- Når regionernes budgetrammer er udmeldt af Økonomikontoret, følger en mere detailorienteret budgetteringsproces udarbejdet på baggrund af den aktivitetsbaserede metode, hvor der ved hjælp af delmodeller fastsættes bemandingsbehov, budget til øvrig drift.



Kilde: Kontrolfrekvensvejledning for fødevarerområdet 2009

2.2 Kortlægning - processer

Den kvartalsvise budgetopfølgning

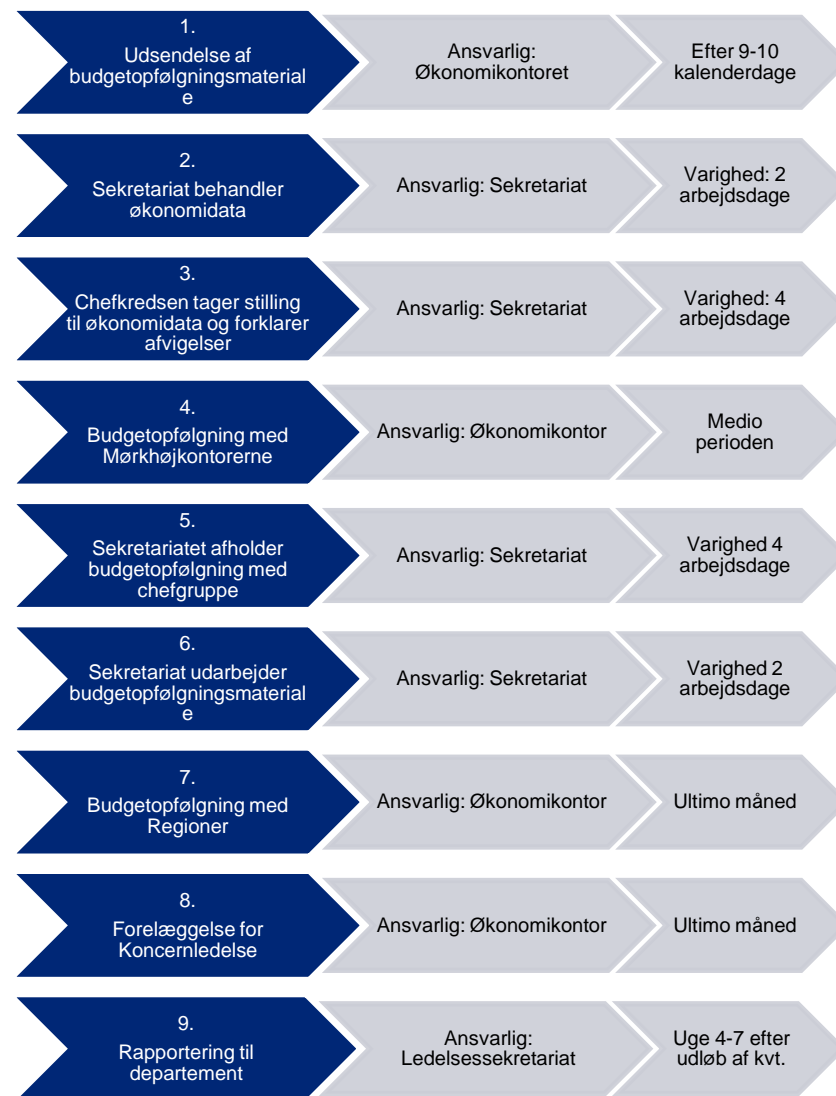


Økonomikontorets resultatopfølgning på kvartalsbasis afdækker periodens regnskabsmæssige resultat:

- Hovedformålet med den kvartalsvise budgetopfølgning er at forklare periodens regnskabsmæssige resultat, og angive en prognose for årets regnskabsmæssige resultat. Rapportering sker i Excel på baggrund af udtræk fra Navision, som behandles af Økonomikontoret.
- Af hensyn til intern planlægning er kvartalsopfølgningen med Regioner og Mørkhøj for 2., 3 og 4. kv. placeret forud for lukning af det givne kvartal. Økonomi forestår input til kvartalsrapportering til departement via en kombination af intern kvartalsopfølgning og månedsopfølgning.
- Periodens regnskaber og prognoser opgøres kun i kroner. Prognosen for året er ikke periodiseret (udover KPI rapport). Der følges op mod budget og bevilling.
- Økonomikontoret udarbejder en lønprognose for Mørkhøj mhp. budgetopfølgningen. Når resultatet af budgetopfølgningen i regionerne foreligger, udarbejdes en lønprognose for hele styrelsen.
- Budgetopfølgningen på kvartalsbasis er afsluttet 3-4 uger efter månedsafslutning.

Udarbejdelse af en samlet resultatopfølgning for kvartalet sker i samarbejde med ledelsessekretariat, som er ansvarlig for den faglige resultatopfølgning

- Kvartalsrapporten fokuserer på sammenholdelse af den opnåede aktivitet med den fastlagte resultatkontrakt, budget og regnskab herunder status for hvert enkelt resultatkrav i styrelsens hovedkontrakt.
- Rapporten indeholder også afrapportering på de regionale mål, som er samlet fra regionernes kontrolafdelinger af de regionale sekretariater, der kvalitetssikrer data. I Mørkhøj foregår der stikprøver af kvaliteten af tilsynsdata og vurderinger af visse andre indberetninger.
- 4-6 uger efter kvartalets udløb lægges samlede materiale op til drøftelse i koncernledelsen, hvor regionscheferne for de regionale opgaver giver udtryk for deres vurdering af resultaterne og prognosen for resultatet ved årets afslutning.
- Ledelsessekretariat er ansvarlig for fremsendelse af kvartalsstatus til departement ca. 6-7 uger efter udløbet af hvert kvartal. Fødevarestyrelsen (direktør) fremlægger på møde kvartalsrapporten for departementet.



2.2 Kortlægning - processer

Den månedlige budgetopfølgning



Bemærkninger til den månedlige budgetopfølgning:

Ad 1

- Den månedlige budgetopfølgning understøttes via en kombination af Excel og udtræk fra Navision

Ad 2

- I regionerne følges op mod indlæst budget i Navision.
- Handlingsorienteret information udarbejdes i regioner f.eks. i form af overblik i Excel over periodisering af den aktuelle fakturering og nedbrydning på kontroltyper. Processen beskrives som meget tidskrævende.

Ad 3

- Ifølge årshjul skal der som følge af en ny likviditetsordning pr. 1. januar 2007 løbende følges op på, at styrelsens låneramme til finansiering af løbende betalinger og investeringer ikke overskrides.

Ad 5

- Konsolidering, rapportering og analyse foregår i Excel uden revisionsspor

Ad 6

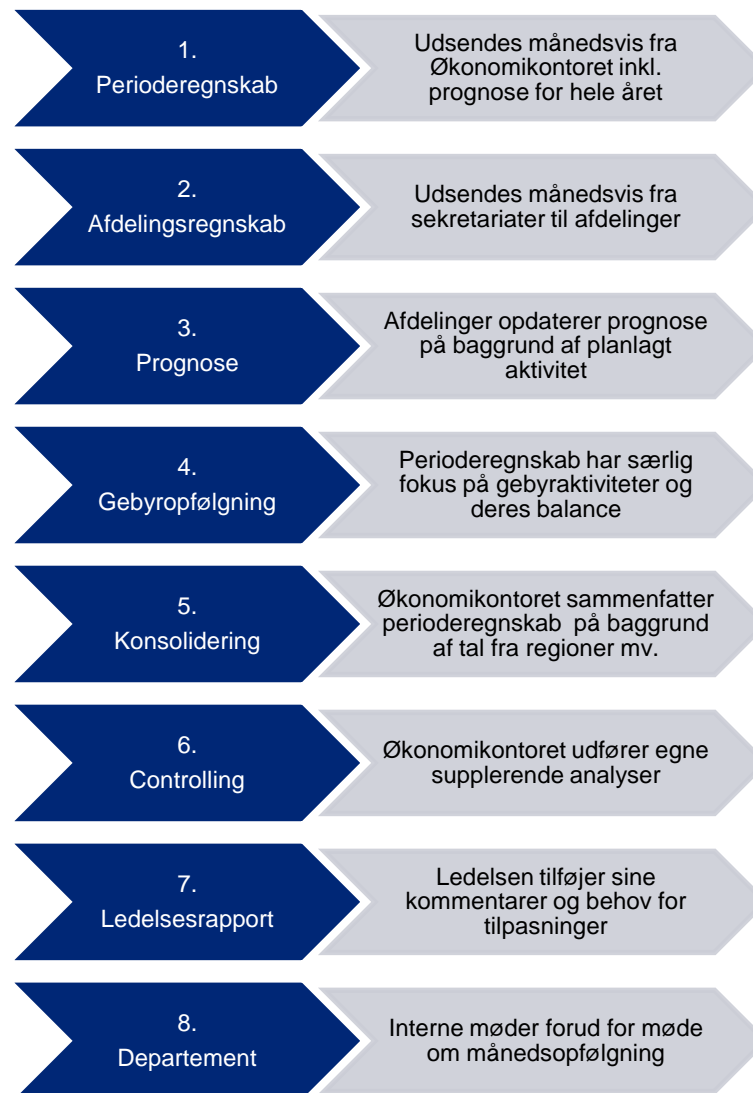
- Der foretages en månedlig aktivitetsfordeling af løn ekskl. kødkontrollen. Aktivitetsfordelingen (med baggrund i tidsregistreringer fra Time-sag) foretages for at få et retvisende billede af, hvad styrelsens aktiviteter koster. Vi har opfattet, at der foretages korrektioner til tidsregistreringen direkte i Navision og ikke Time-sag. Det har været svært at danne sig et samlet overblik over processen for korrektionerne.

Ad 7

- Rapport til koncernledelse (i PowerPoint) med fokus på væsentlige KPI'er og afvigelsesforklaring udarbejdes af Økonomikontor i fællesskab med fagcontrollere fra ledelsessekretariat (og fagkontorerne)
- Så vidt mulig udarbejder Økonomi på månedsbasis et Nøgletalsnotat til koncernledelse med fokus på væsentlige afvigelser med baggrund i input fra regioner og fagkontorer.

Ad 8

- Der er med departementet aftalt en månedlig budgetopfølgning, der forudsættes baseret på et begrænset antal nøgletal (versus bevilling). Økonomikontoret inddrager regioner/sekretariater i nødvendigt omfang ved væsentligt afvigelser.



2.2 Kortlægning – teknologi og datamodel

Overblik over økonomisk-administrative it-systemer

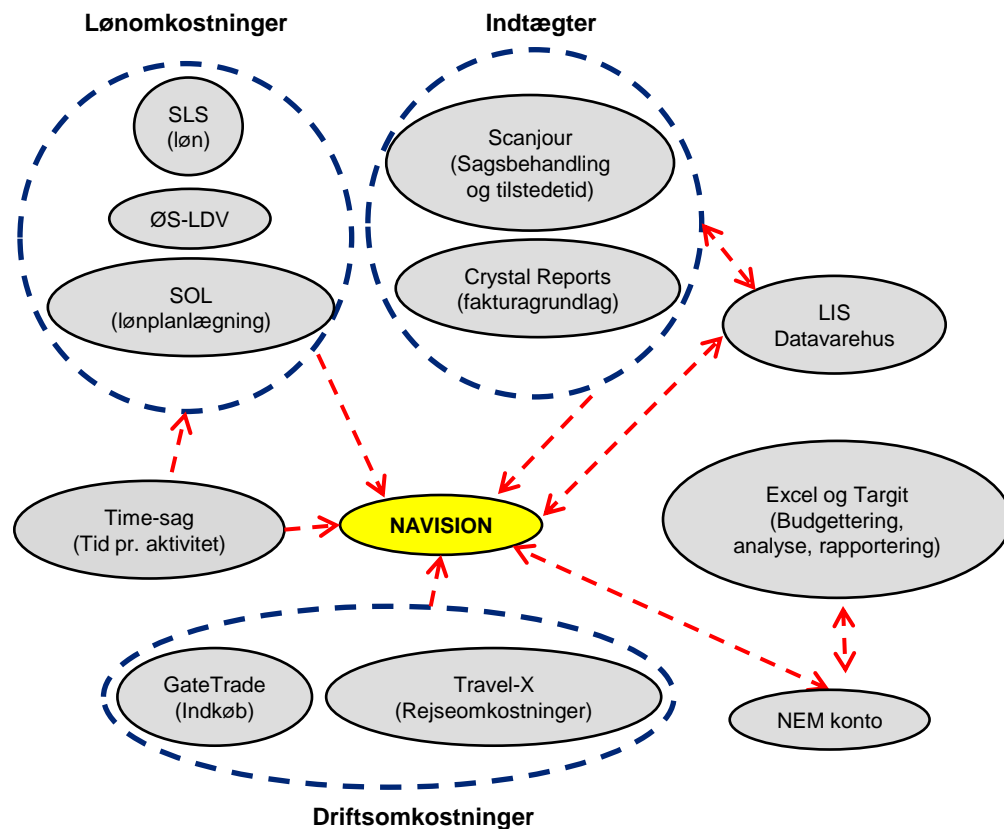


Fødevarerstyrelsen benytter i vid udstrækning standard it-systemer, som er udbredte i staten, herunder Navision, SLS, tidsregistreringssystemet Timesag og journalsystemet ScanJour. Figuren til højre illustrerer hovedtrækkene i styrelsens systemlandskab på det økonomisk-administrative område.

I en vurdering af, om denne it-plattform i tilstrækkelig grad understøtter opgaveløsningen må indgå, om der er særlige styringsmæssige behov i Fødevarerstyrelsen. Der er i den forbindelse to særtræk, som differentierer styrelsen fra de fleste andre statslige institutioner og myndigheder. Det første er omfanget af regelbundet kontrol- og tilsynsaktivitet. Det andet er, at de gebyrfinansierede aktiviteter udgør en stor del af finansieringsgrundlaget og dækker over et stort antal delaktiviteter.

Herudover er det væsentligt, om anvendelsen af systemerne bygger på en sammenhængende datamodel og en konsistent grundregistreringsramme.

I det følgende belyses forskellige aspekter og problemstillinger omkring systemunderstøttelsen og – anvendelsen.



Kilde: Deloitte modificering af tegning fra Fødevarerstyrelsen

Note: Figuren oven for omfatter ikke systemer, der benyttes i aktivitetsstyringen, f.eks. Virksomhedsdatabase og det Centrale Husdyr Register (CHR)

2.2 Kortlægning – teknologi og datamodel

Tidsregistrering og fakturering

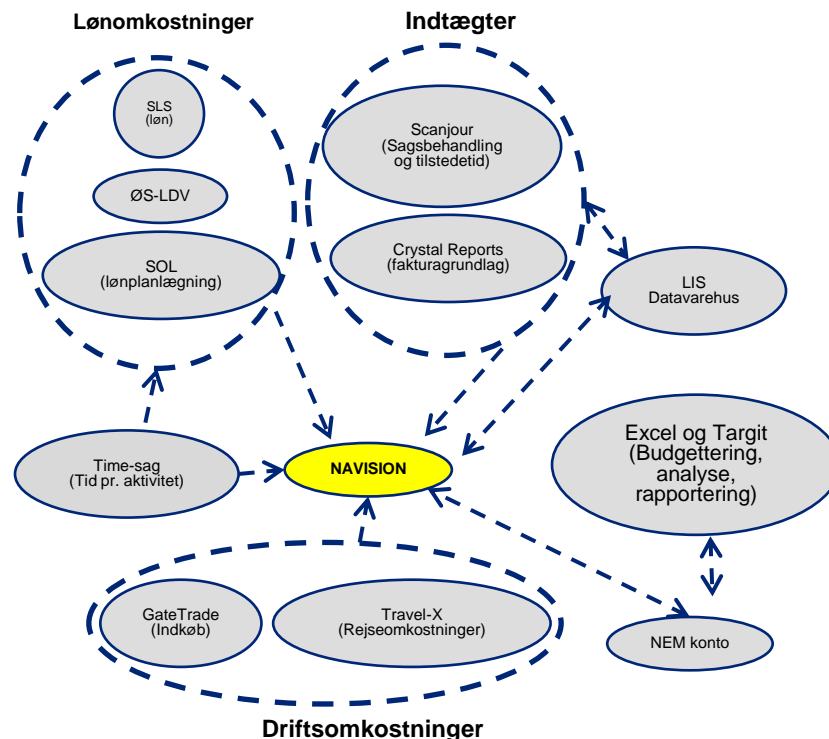


Tidsregistrering

- Alle medarbejdere registrerer deres tidsanvendelse i tidsregistreringssystemet Timesag. Registreringen i Timesag er ikke knyttet til enkeltsager, som f.eks. et bestemt kontrolbesøg eller et bestemt sags- eller journalnummer. Der registreres i alt på ca. 180 forskellige aktivitetsnumre – som samtidig er kontonumre i økonomisystemet.
- I forbindelse med kontrol- og tilsynsbesøg på fødevarerområdet registrerer de tilsynsførende tillige tilstedetid i journalsystemet ScanJour. Registreringen sker i forbindelse med kontrolbesøget og overføres efterfølgende til ScanJour. På veterinærområdet registreres der ikke i ScanJour.
- De to registreringsprocesser er ikke integrerede og der er således ingen sikkerhed for konsistens i registreringen
- På fødevarerområdet kan tilstedetiden opgøres for de enkelte risikogrupper. Derimod registreres tidsanvendelsen i Timesag ikke på risikogrupper, selv om disse er centrale for aktivitets- og målstyringen.
- Tidsregistreringen i Timesag udgør grundlaget for lønbogføring på aktivitetsnumre pr. omkostningssted. Data fra Timesag overføres således til Navision.
- Efterposteringer til timeregistreringerne (fejlretninger mv.) foretages kun i Navision, og ikke efter en fast procedure. Det betyder, at der på et vilkårligt tidspunkt kan eksistere to forskellige datasæt. Til rapporteringsformål anvendes typisk data fra Timesag.

Fakturering

- På gebyrområdet er det registreringen i ScanJour, som udgør faktureringsgrundlaget. Indtægter og udgifter dannes således ud fra forskellige registreringer.
- Fakturagrundlaget overføres manuelt til Navision, hvor fakturaerne udarbejdes.



2.2 Kortlægning – teknologi og datamodel

Rapportering og udviklingsprojekter



Rapportering og BI (Business Intelligence)

- Fødevarestyrelsen har ikke etableret en sammenhængende BI/datavarehusløsning, som til analyse, budgetterings, og styringsformål samler økonomi-, løn-, tids- og aktivitetsdata.
- Anvendelsen af det eksisterende ledelsesinformations-system (LIS) er begrænset. Der er således kun få brugere, og rapporter fra LIS datavarehus er i vid udstrækning erstattet af andre rapporter fra Økonomikontoret udarbejdet i Excel.
- LIS' fremtidige rolle er uafklaret. Dataintegration til fødesystemer vedligeholdes eller udbygges ikke på grund af ressourcemangel.
- Excel er således det primære værktøj både lokalt og i Økonomikontoret i forbindelse med budgettering, indrapportering, konsolidering, analyse og ledelsesrapportering. Det medvirker til et stort tidsforbrug samtidig med, at det mindsker gennemsigtigheden og bidrager til flere versioner af sandheden på tværs
- Flere afdelinger i regionerne anvender egne registreringer til opfølgning. Handlingsorienteret information udarbejdes lokalt f.eks. i form af overblik i Excel over periodisering af den aktuelle fakturering og nedbrydning på kontroltyper. Processen beskrives som meget tidskrævende.

Udviklingsprojekter ift. administrativ it.

- På fødevareområdet vil ScanJour i løbet af 2010 blive erstattet af en ny løsning til planlægning og afvikling af tilsynsbesøg (cirka 60.000 årligt). Det vil lette muligheden for at opgøre det samlede tidsforbrug ved hver enkelt kontrolbesøg, hvor det for nærværende kun er til stede-tiden, som registreres. Det kan bemærkes, at
 - Den nye løsning bliver ikke integreret med Navision og Timesag.
 - En automatisering af faktureringsprocessen er ikke en del af projektet.
 - Løsningen omfatter kun fødevareområdet, ikke veterinærområdet.
- Crystal Reports benyttes i dag som rapportgenerator til ScanJour. Crystal report planlægges erstattes over tid med rapportgeneratoren fra Microsoft (Reporting Services), som anvendes mange steder i staten.
- ØkonomiServiceCenteret (ØSC) under Økonomistyrelsen overtager den 1. december 2009 Fødevarestyrelsens bogholderi samt personale beskæftiget med løn. Primo 2010 overtager ØSC driften af Navision og SLS. Rapporter fra Navision skal efter overgangen til ØSC trækkes via Økonomistyrelsens Lokale Datavarehus (ØS LDV).

2.3 Modenhedsvurdering af økonomistyringen

Referencemodellen – integreret målstyring



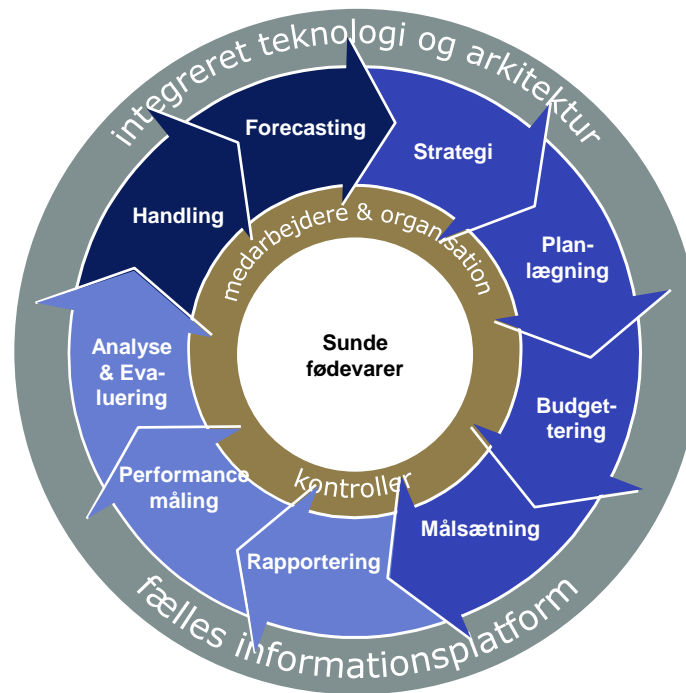
I forlængelse af den foranstående kortlægning er der foretaget en modenhedsvurdering af økonomistyringen med anvendelse af Deloitte's analyseværktøj *Integreret Målstyring* som referenceramme. Modellen tegner et idealbillede af økonomistyringen, hvor planlægning, opfølgning og intervention sker i en kontinuerlig cyklus, og hvor styringsprocesserne er integrerede ligesom styringsbehovene er tydelige og understøttes af rapportering. Den samlede økonomistyringsopgave er inddelt i ni styringsaktiviteter, jf. nedenfor. Modenheden vurderes på en skala fra 1 til 5, hvor 5 udtrykker idealmålet.

Intervention

Intervention er overskriften på de elementer i den integrerede målstyring, der aktivt griber ind i organisationens struktur, aktiviteter, ressourcer og processer. Interventioner udgår af beslutninger og kan udmøntes på alle niveauer i organisationen. Interventioner kan også komme udefra i form af ændrede vilkår og krav til styring. I referencemodellen er fremskrivninger, forecasting og andre simuleringer væsentlige processer under intervention

Opfølgning

Opfølgning er overskriften for de rapporterings-, målings og analyseaktiviteter, der knytter sig til gennemførelsen af de i planlægningsaktiviteterne fastlagte rammer og mål. I den integrerede model er der en tæt sammenhæng mellem aktiviteterne i opfølgningen, således at der på baggrund af rapportering og måling iværksættes de nødvendige analyseaktiviteter, der skal sikre det bedst mulige beslutningsgrundlag for at initiere eventuelle korrigerende handlinger i forhold til det oprindelige planlægningsgrundlag.



Planlægning

Planlægning er overskriften for de styringsprocesser, hvori en organisation tilrettelægger sin udvikling og drift og afstemmer den med eksterne og interne interessenter. Planlægningsprocesserne er sammenhængende og rammeskabende, således at strategiprocessen sætter rammen for planlægningen, hvor der opstilles konkrete målsætninger, som afbalanceres med og udmøntes i budgetteringen

2.3 Modenhedsvurdering af økonomistyringen

Den nuværende styringspraksis rummer både styrkepositioner og forbedringspotentialer



Det er Deloitte's vurdering, at økonomistyringen i Fødevarestyrelsen kan placeres omtrent midt på modenhedsskalaen. Den nuværende praksis rummer både styrkepositioner og områder med et klart forbedringspotentiale.

Styrkepositionerne omfatter blandt andet, at der er en veludviklet tradition for at arbejde med målformulering på strategisk og taktisk niveau, ligesom især den eksterne rapportering i form af årsrapporter og kontrolresultater har en høj kvalitet.

På en række områder vurderes der omvendt at være et væsentligt forbedringspotentiale:

Planlægning

Planlægningsprocessen påbegyndes forholdsvis sent, og regionernes budgetter og resultatmål udmeldes typisk først i 1. kvartal af budgetåret. Budgetterne bygger endvidere ikke på tydelige budgetteringsforudsætninger og der er ikke i planlægningsfasen en tilstrækkelig adskillelse af de budget- og bevillingsfinansierede områder.

Der er fastsat politikker og processer for de fleste væsentlige områder, men grundet uklarhed om roller og ansvar samt manglende systemunderstøttelse mv. følges disse ikke konsekvent. Fastsættelsen af resultatmål og ændringer i kontrolregler bør integreres tydeligere i budgetprocessen.

Opfølgning

Fraværet af klare budgetteringsforudsætninger og en integreret informationsplatform betyder, at opfølgningen i for høj grad har karakter af deskriptive analyser og kvalitative vurderinger. Der bør arbejdes frem imod at opfølgningen fokuserer på kvantitative afvigelser fra budgetteringsforudsætningerne

Intervention

Resultaterne bliver at styrelsen i for høj grad har en reaktiv tilgang til økonomistyringen, hvor afvigelser og udsving opdages for sent, og grundlaget for at iværksætte korrigerende handlinger er ikke tilstede rettidigt.

Det er sammenfattende Deloitte's vurdering, at de væsentligste udviklingsområder for økonomistyringen er:

- Forbedring af styringskultur og udvikling af styringskompetencer
- Bedre integration og koordination af nøgleprocesser
- Implementering af en justeret grundregistreringsrammen som fundament for en integreret informationsplatform



2.4 Vurdering og anbefalinger

Økonomistyring (1/3)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



Deloitte's sammenfattende vurderinger og anbefalinger til økonomistyringens tilrettelæggelse, organiseringen på økonomiområdet og den systemmæssige understøttelse er sammenfattet i nedenstående punkter.

• Budgetansvaret skal tydeliggøres

Det er Deloitte's vurdering, at der er behov for en styrkelse af budgetstyringen i Fødevarestyrelsen. Vi kan konstatere, at der i regionerne er uklarhed om, hvad budgetansvaret indebærer, og om den tilhørende ledelsesmæssige styringskompetence. Der er en forholdsvis udbredt opfattelse af, at budgetansvaret er underordnet hensynet til at realisere aktivitetsmålene i resultatkontrakterne, og at de to hensyn ikke er forenelige.

Der er væsentlige uhensigtsmæssigheder i den måde, hvorpå regionernes budgetter udmeldes. Først og fremmest bør der snarest ske en ændring af den hidtidige praksis, hvorefter regionerne får udmeldt ét bindende udgiftsbudget til dækning af både de bevillings- og gebyrfinansierede aktiviteter. Denne sammenblanding fjerner ansvaret for at styre de to budgetområder hver for sig.

Dernæst er det vigtigt, at regionernes budgetter på gebyrområderne baserer sig på realistiske forudsætninger. Det har ikke generelt været tilfældet, idet de væsentlige ubalancer på området er blevet ført ud i de regionale budgetter. Det er på den baggrund Deloitte's vurdering, at der er behov for, at der sker en forbedring af budgetdisciplinen.

• Budgetlægningsprocessen bør fremrykkes og styrkes.

Den interne budgetlægning bør påbegyndes og afsluttes tidligere. Der bør i løbet af tredje kvartal træffes beslutning om de centrale budgetteringsforudsætninger, og de decentrale budgetter bør udmeldes til regionerne snarest muligt efter Finanslovens vedtagelse og inden starten af budgetåret. Dette er vigtigt af hensyn til regionernes muligheder for at disponere og prioritere rettidigt.

Det er vitalt for økonomistyringen, at budgettet hviler på tydelige og gennemarbejdede budgetteringsforudsætninger, hvilket ikke er tilfældet for nærværende. Forbedringer på dette område bør prioriteres som et væsentligt indsatsområde, herunder

Budgettets aktivitetsforudsætninger bør ansvarsmæssigt placeres tydeligt hos de budgetansvarlige regioner. Sidstnævnte bør på gebyrområdet have et entydigt ansvar for både indtægts- og udgiftsbudgetterne

Deloitte anbefaler, at budgetteringsforudsætningerne forelægges og godkendes af koncernledelsen. Budgetteringsforudsætningerne skal svare til specifikationen af bevillingsoversigten, jf. forslaget til ny budgetmodel.

• Forenkling af budgetmodellen

Der bør implementeres en ny og forenklet budgetmodel til erstatning af den nuværende, og Deloitte har udarbejdet et forslag hertil, som er præsenteret i et særskilt notat. Det anbefales, at der sker en adskillelse af de bevillings- og gebyrfinansierede aktiviteter, idet der til sidstnævnte bør indføres et selvstændigt delregnskab på Finansloven.

Som en del af budgetmodellen anbefales det at indføre en bevillingsoversigt, som fastlægger budgetansvaret og disponeringsreglerne. Oversigten definerer samtidig den styringsramme, som er relevant i forhold til koncernledelsens beslutninger i forbindelse med budgetlægning og –opfølgning.

2.4 Vurdering og anbefalinger

Økonomistyring (2/3)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



•Forenkling af den økonomisk-administrative styringsmodel.

Deloitte anbefaler, at der over en bred front tilstræbes en forenkling af den økonomisk-administrative styringsmodel. En sådan forenklingsproces bør starte med, at det overordnede styringsbehov fastlægges ud fra opgavehierarkiet og budgetmodellen.

Grundregistreringsrammen bør herefter tilpasses og forenkles, så den understøtter styringsbehovet. Det vil blandt andet indebære en reduktion i antallet af aktivitetsnumre og afregningssatser på gebyrområdet

Der bør inden for en forenklet ramme lægges større vægt på controlling, opfølgning og rapportering med henblik på at sikre ensartethed i registreringspraksis på tværs af organisationen. En højnelse af datakvaliteten bør være et prioriteret indsatsområde.

•Sammenhængende strategisk styring

Den administrative organisation er generelt ikke tilstrækkeligt forretningsunderstøttende.

Der bør tilstræbes en væsentlig bedre sammenhæng i den strategiske styring. Det er karakteristisk, at målstyring, kontrol- og tilsynsregler (aktivitetsregulering), budgetlægning og gebyrfastsættelse kun i begrænset omfang sker i en koordineret proces.

Det er Deloitte's vurdering, at der i regionerne – og i styrelsen generelt – er et ubalanceret styringsfokus på aktivitetsmålene i resultatkontrakten på bekostning af budgetstyring. Den oplevede konflikt imellem økonomi- og aktivitetsstyring, som præger organisationen, afspejler, at aktivitetsmål og budgetteringsforudsætninger ikke i tilstrækkelig grad er indbyrdes afstemte.

Deloitte anbefaler, at der ledelsesmæssigt tages initiativer til at sikre en bedre proces- og indholdskoordineret af de centrale styringsopgaver.

Det skal især sikres, at

- ændringer i kontrolfrekvensvejledningen systematisk inddrages i budgetlægningen.
- målfastsættelsen i resultatkontrakten er konsistent med budgettets aktivitetsforudsætninger
- gebyrsatserne er konsistente med udgiftsbudgettet for hver af gebyrordningerne.

•Anvendelsen af økonomiressourcerne kan optimeres.

Det er Deloitte's vurdering, at bemanning og ressourcer i centrale økonomikontoret fremstår rimelig veldimensioneret i forhold til de opgaver, der skal løses. På kort sigt kan der dog være behov for at tilføre ressourcer for at kunne løfte den betydelige opgave det vil være at implementere en ny økonomisk-administrativ styringsmodel.

Økonomikontorets evne til at understøtte organisationen er under betydeligt pres som følge omfattende personaleudskiftning, hvilket har haft negative følger i form af tab af historik og kontinuitet samt stor afhængighed af få nøglemedarbejdere.

Den høje detaljeringsgrad i regler og redskaber binder desuden mange ressourcer i basale administrative og transaktionsrelaterede opgaver. Dette forstærkes af manglende integration mellem it-systemer.

I tilknytning til de foreslåede forenklingstiltag mv. vil det efter Deloitte's vurdering være muligt at frigøre ressourcer fra ikke-værdiskabende opgaver. Disse bør anvendes til at styrke styringsrelaterede opgaver, f.eks. arbejde med (takst)styringsmodeller, budgetteringsforudsætninger, sammenhængende informationsplatform mv..

2.4 Vurdering og anbefalinger

Økonomistyring (3/3)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



Regionernes ressourcer på økonomiområdet er forholdsvis begrænsede, men efter Deloitte's vurdering tilstrækkelige, såfremt den foreslåede forenkling gennemføres og økonomikontoret bedre end hidtil formår at understøtte økonomiopgaverne i regionerne.

Deloitte skal bemærke, at der med bogholderiets overførsel til ØSC den 1. december sker en udflytning af en funktion, som i kraft af den høje grad af gebyrfinansiering er forretningskritisk for styrelsen. Det er vigtigt, at der mellem Fødevarestyrelsen og ØSC etableres en samarbejdsmodel, som har fokus på at sikre indtægterne.

• Systemunderstøttelsen bør forbedres

Fødevarestyrelsen baserer sig på standardssystemer på det økonomisk-administrative område. Der er således tale om systemer, som er meget udbredte på det statslige område. Det er Deloitte's vurdering, at dette systemlandskab med en hensigtsmæssig opsætning i det store hele udgør en tilstrækkelig teknisk platform for økonomiopgaverne.

Der er dog udfordringer i form af manglende integration mellem ScanJour og Navision, ligesom lønstyring besværliggøres af manglende integration mellem økonomisystemet og Økonomistyrelsens løndatavarehus.

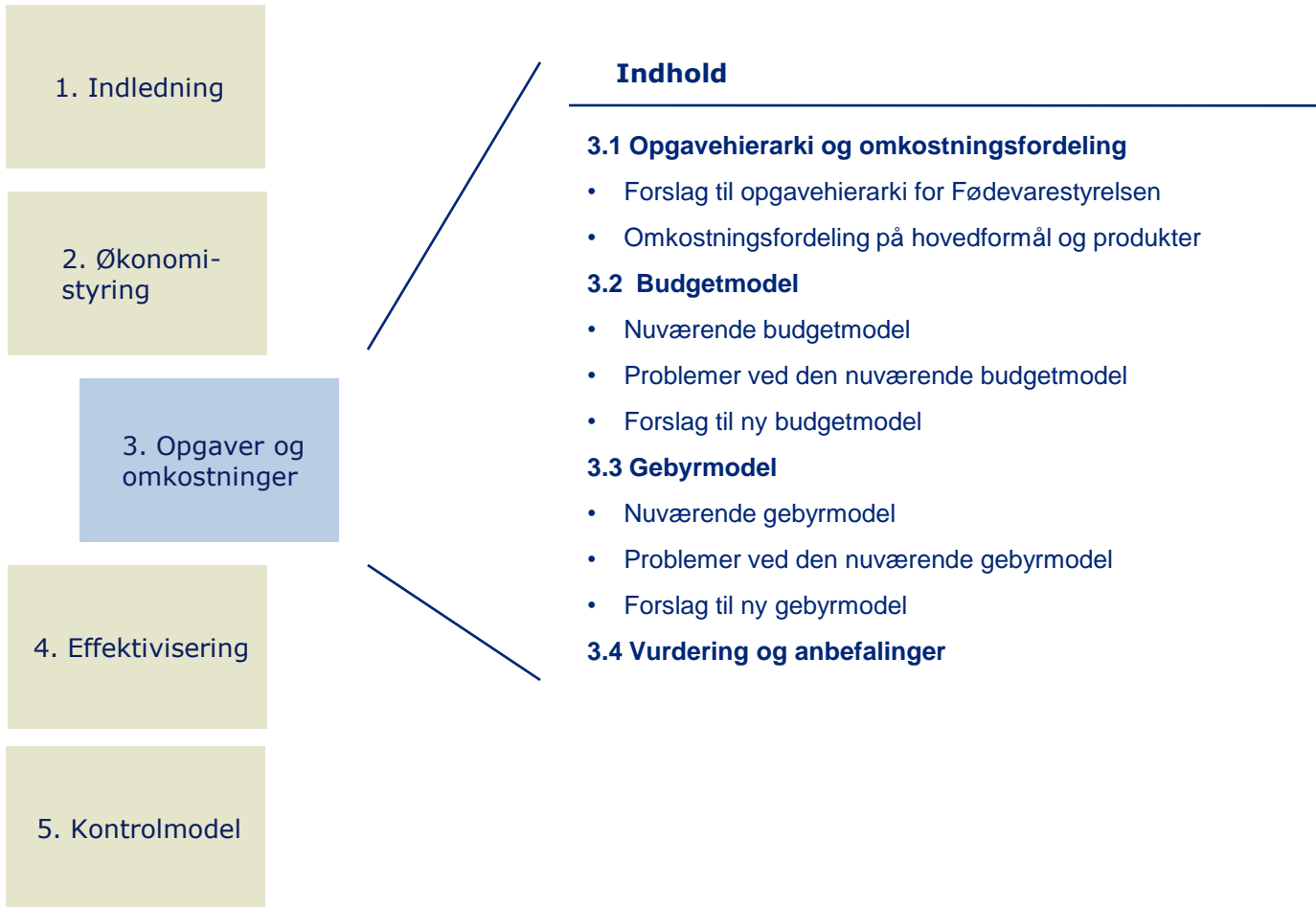
Den væsentligste svaghed ved systemunderstøttelsen er, at styrelsen ikke har etableret en sammenhængende informationsplatform, der samler de relevante styringsdata. Ét problem er, at oplysninger om aktivitet, tidsforbrug, økonomi og løn ikke er samlet i ét system. Et andet problem er, at den samme type oplysninger kan foreligge i flere versioner, hvilket giver problemer med "flere versioner af sandheden". En tredje problemstilling er, at der ikke er fuld konsistens i registreringen af økonomi- og aktivitetsoplysninger, f.eks. I de tilfælde, hvor én afdeling løser kontrolopgaver for en anden afdeling.

Forhold som disse svækker i praksis rapporteringsmulighederne i den interne økonomistyring væsentligt. Der er i igangværende projekter, som har til formål at styrke ledelsesinformationen, men det er Deloitte's vurdering, at disse er præget af mangel på ressourcer, og ikke har et tilstrækkelig bredt sigte.

Deloitte anbefaler, at der i tilknytning til implementering af en ny budget- og gebyrmodel samt en forenklet økonomisk-administrativ styringsramme også tages initiativ til implementering af en sammenhængende rapporteringsløsning baseret på en forretningsunderstøttende BI-strategi.

3. Opgaver og omkostninger

Indhold



3.1 Opgavehierarki og omkostningsfordeling

Opgavehierarkiet bør anvendes som fremtidig styringsramme

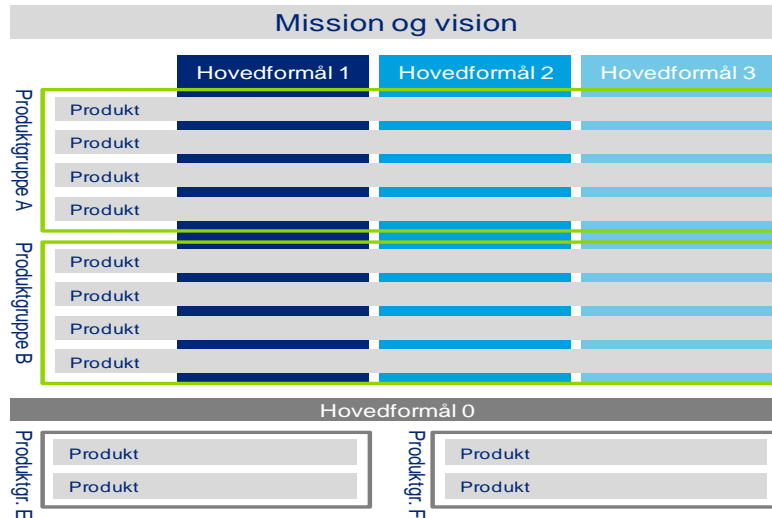


- Finansministeriets publikation *Effektiv opgavevaretagelse i staten* fra 2003 opfordrede alle statslige institutioner til at udarbejde og vedligeholde et opgavehierarki med henblik på at bruge opgavehierarkiet til (a) opbygning af resultatkontrakter, (b) omkostningsfordeling og (c) vurdering af udbudsegnete opgaver.
- Deloitte har udarbejdet et forslag til opgavehierarki, som kan anvendes som ramme for den strategiske og operationelle styring fremadrettet. Det forudsætter dog, at der igangsættes et implementeringsprojekt, hvor opgavehierarki forankres i organisation* og der skal etableres en ny grundregistreringsramme for tidsanvendelse, øvrige omkostninger og aktiviteter, som svarer til og understøtter strukturen i opgavehierarkiet.
- Styrelsens nuværende registreringspraxis og stamdatamodeller flugter således ikke med de foreslåede nye hovedformål (se næste side) og således heller ikke med strukturen i opgavehierarkiet. Derfor er opgørelse af omkostninger på hovedformål såvel som omkostningsfordelingen på næste side baseret på en række foreløbige antagelser, som vil skulle valideres af Fødevarerstyrelsen.

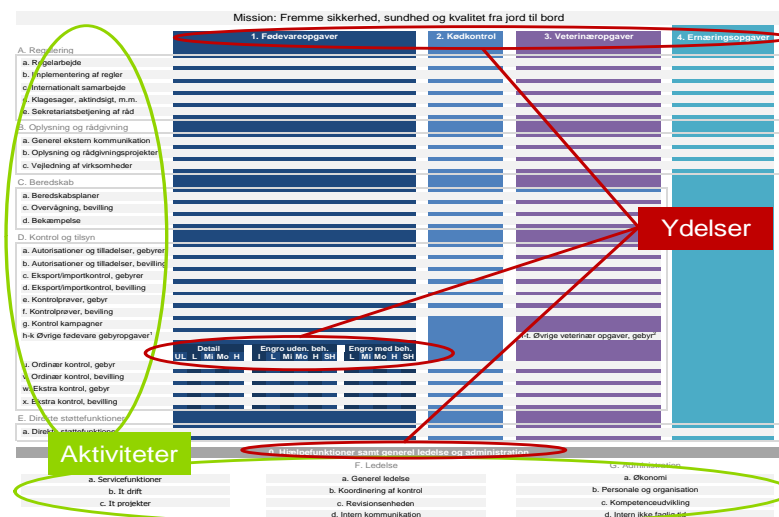
- Antallet af produkter (aktiviteter) er så vidt muligt søgt begrænset for at sikre overskuelighed og gennemsigtighed. Der er i udkastet 47 produkter. Dette kan sammenlignes med de mere end 200 aktiviteter Fødevarerstyrelsen anvender i dag.
- Mulighederne for at reducere antallet af produkter yderligere begrænses af, at der er behov for entydigt at kunne identificere hver enkelt gebyrordning. Der er udarbejdet et forslag til ny gebyrmodel med 13 forskellige ordninger. Såfremt nogle af disse kan lægges sammen kan tilsvarende reduceres i aktiviteterne.

*Opgavehierarkiet kan underropedes yderligere, såfremt organisationen ønsker det. Herunder kan der differentieres inden for grupperne for engrosvirksomheder med og uden behandling.

Skitse og begrebsdefinitioner



Opgavehierarki og mulig fremtidig registreringsramme



1) H. Økologiske systemer/1. Særlige opgaver, gebyr; I. Kvælstofkontrol med fisk og bakkervirksomheder i Ernæringsopgaver, gebyr og L. Øvrige ledelses opgaver, gebyr
 2) I. Samarbejde og markedsføring og bakkervirksomheder, gebyr m. Registrering og mærkning m.v., v. m. Registrering og mærkning m.v., v. m. Registrering og mærkning m.v., far og gebyr, gebyr; p. Særlige opgaver, gebyr; q. Kontrol af fødevarer og øvr. m.v., gebyr; r. Kontrol med madproduktionsvarede virksomheder og andre mejerier, gebyr; s. Velfærdskontrol, dagligt/levet, gebyr; t. Øvrige opgaver, gebyr

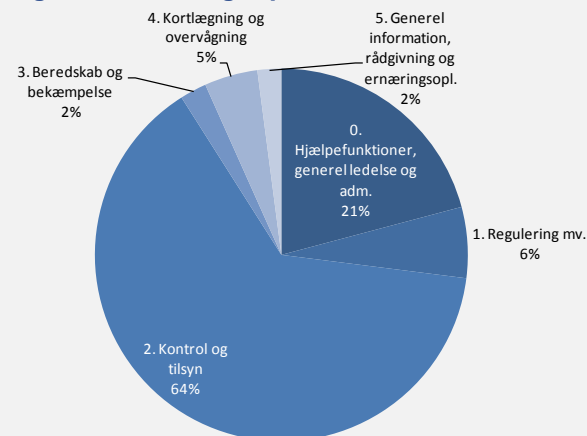
3.1 Opgavehierarki og omkostningsfordeling

Omkostningsfordeling på hovedformål

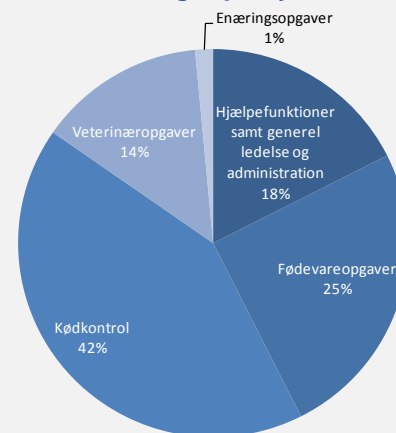


- Fødevarestyrelsens nuværende hovedformålsstruktur kan siges at følge aktivitetstyper, mens den foreslåede nye struktur følger indsatsområder.
- I opgavehierarkiet foreslås en opdeling på fem nye hovedformål: 1) fødevarer opgaver, 2) kødkontrol, 3) veterinær opgaver, 4) ernærings opgaver og endelig 5) hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration. Det kan ses, at der er betydelig forskel i størrelse mellem de nye hovedformål. Ernærings opgaver udgør f.eks. 2 pct. mod kødkontrollens 42 pct. Fødevarer opgaver og veterinær opgaver udgør henholdsvis 25 of 14 pct. Tallene vedrører 2008.
- Det ses, at hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration udgør en lidt lavere andel af de samlede omkostninger end opgjort efter den hidtidige hovedformålsstruktur. Dette skyldes blandt andet, at direkte støttefunktioner, indgår som en del af de øvrige hovedformål
- På næste side er vist en omkostningsfordeling, hvor udgifterne inden for hvert af hovedformålene er fordelt på produkter. For fødevarer- og veterinær opgaver samt – især – kødkontrol er kontrol og tilsyn den største produktkategori. På veterinær området fylder beredskabs opgaverne dog også en del med et samlet ressource træk på ca. 25 mio. kr.
- Inden for kontrol og tilsyn på fødevarer området udgør omkostningerne til kontrol af detail virksomheder ca. 80 mio. kr., mens kontrollen i engros virksomheder udgør ca. 16 mio. kr. Kontrol prøver (laboratorie ydelser) er et andet væsentligt produkt, hvor ressource forbruget på tværs af hovedformålene udgør ca. 80 mio. kr.
- Ressource trækket forbundet med regulerings opgaver er opgjort til ca. 65 mio. kr., hvoraf fødevarer- og veterinær opgaver hver trækker ca. 25 mio. kr.

Fordeling af omkostninger på nuværende hovedformål



Fordeling af omkostninger på ny hovedformål



Kilde: Deloitte's beregninger på baggrund af regnskabsoplysninger og timeregistreringer for 2008. Fordelingerne er baseret på en række foreløbige antagelser, som skal valideres af Fødevarestyrelsen

3.1 Opgavehierarki og omkostningsfordeling

Direkte totale omkostninger i 2008 fordelt på produkter



Mission: Fremme sikkerhed, sundhed og kvalitet fra jord til bord																																																											
	1. Fødevareropgaver					2. Kødkontrol		3. Veterinæropgaver			4. Ernæringsopgaver																																																
A. Regulering																																																											
a. Reglarbejde	16					6		14			2																																																
b. Implementering af regler	1					0		5			0																																																
c. Internationalt samarbejde	9					3		4			1																																																
d. Klagesager, aktindsigt, m.m.	2					1		1			0																																																
e. Sekretariatsbetjening af råd	0					0		1			0																																																
B. Oplysning og rådgivning																																																											
a. Generel ekstern kommunikation	9					4		4			1																																																
b. Oplysning og rådgivningsprojekter	0					0		1			10																																																
c. Vejledning af virksomheder	3					1		1			0																																																
C. Beredskab																																																											
a. Beredskabsplaner	3					0		16																																																			
c. Overvågning, bevilling	1					0		9																																																			
d. Bekæmpelse	1					0		0																																																			
D. Kontrol og tilsyn																																																											
a. Autorisationer og tilladelser, gebyrer	1					0		0																																																			
b. Autorisationer og tilladelser, bevilling	13					0		5																																																			
c. Eksport/importkontrol, gebyrer	0					0		7																																																			
d. Eksport/importkontrol, bevilling	4					0		3																																																			
e. Kontrolprøver, gebyr	15					0		0																																																			
f. Kontrolprøver, bevilling	34					18		14																																																			
g. Kontrol kampagner	1																																																										
h-k Øvrige fødevarer gebyropgaver ¹	10							I-t. Øvrige veterinær opgaver ²			26																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Detail</th> <th colspan="5">Engro uden. beh.</th> <th colspan="5">Engro med beh.</th> </tr> <tr> <th>UL</th><th>L</th><th>Mo</th><th>Mi</th><th>H</th> <th>I</th><th>L</th><th>Mo</th><th>Mi</th><th>H</th><th>SH</th> <th>L</th><th>Mo</th><th>Mi</th><th>H</th><th>SH</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> <td>0</td><td>0</td><td>3</td><td>0</td><td>0</td><td>2</td> <td>0</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td> </tr> </tbody> </table>					Detail					Engro uden. beh.					Engro med beh.					UL	L	Mo	Mi	H	I	L	Mo	Mi	H	SH	L	Mo	Mi	H	SH	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	2	2	2							
Detail					Engro uden. beh.					Engro med beh.																																																	
UL	L	Mo	Mi	H	I	L	Mo	Mi	H	SH	L	Mo	Mi	H	SH																																												
0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	2	2	2																																												
u. Ordinær kontrol, gebyr						21		0																																																			
v. Ordinær kontrol, bevilling	1 1 18 10 34					24		18																																																			
w. Ekstra kontrol, gebyr	0 0 6 3 6					397		1																																																			
x. Ekstra kontrol, bevilling						0		4																																																			
E. Direkte støttefunktioner																																																											
a. Direkte støttefunktioner	79					48		43			4																																																
0. Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration																																																											
E. Hjælpefunktioner				F. Ledelse					G. Administration																																																		
a. Servicefunktioner	60			a. Generel ledelse					22			a. Økonomi				36																																											
b. It drift	18			b. Koordinering af kontrol					15			b. Personale og organisation				26																																											
c. It projekter	5			c. Revisionsenheden					1			c. Kompetenceudvikling				27																																											
				d. Intern kommunikation					3			d. Intern ikke faglig tid				8																																											

1) h. Økologiske spisemærker i storkøkkener, gebyr, i. Kvalitetskontrol med fisk og fiskevarer i Grønland, gebyr j. Salmonellaovervågning, gebyr og k) Øvrige fødevarer gebyropgaver

2) l. Samhandel og markedsinsyn og biprodukter, gebyr m. Registrering og mærkning mv., kvæg, gebyr; n. Registrering og mærkning mv., svin, gebyr; o. Registrering og mærkning mv., får og geder, gebyr; p. Selskabsdyr, gebyr, q. Kontrol af fjerkræbesætninger og vildt mv., gebyr; r. Kontrol med mælkeproducerende landbrugsbedrifter og mindre mejerier, gebyr; s. Velfærdskontrol, slagtekyllinger, gebyr; t. Dyretransporter, gebyr

3.2 Budgetmodel

Den nuværende budgetfordelingsmodel er meget detaljeret i forhold til regionerne



Beskrivelse

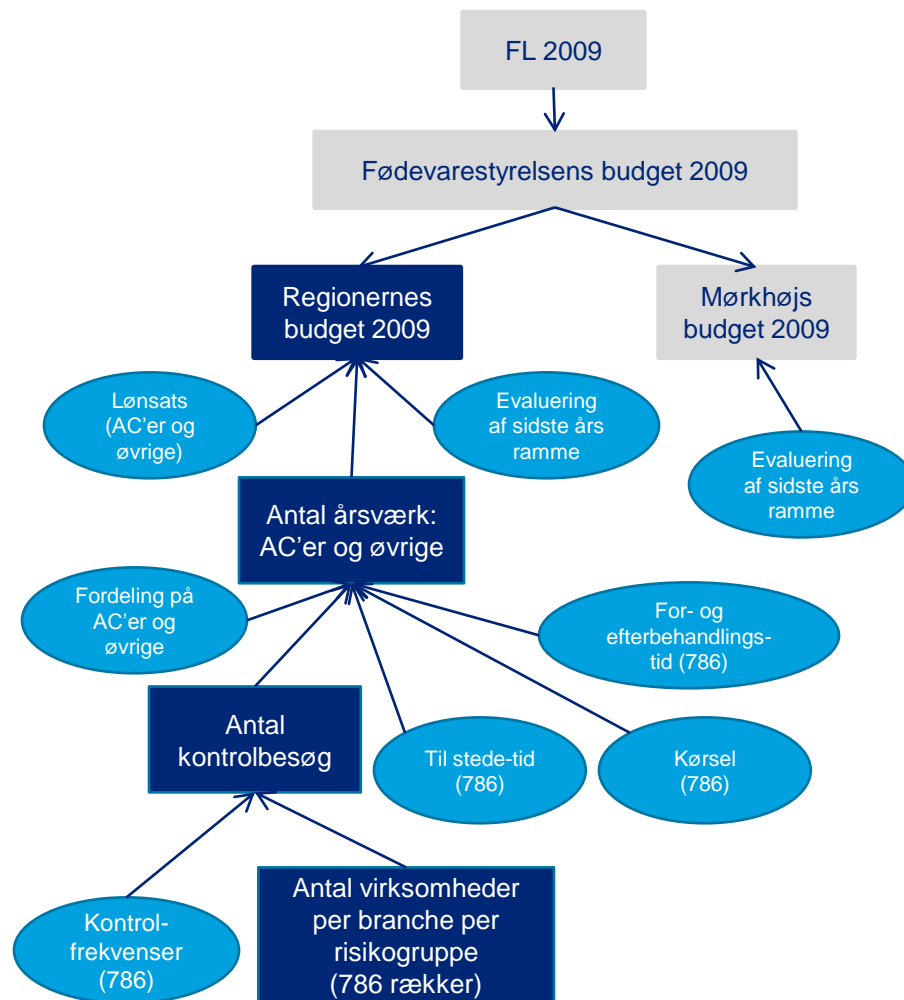
- Budgetmodellen er i praksis en fordelingsmodel i Excel, som understøtter aktivitets-, ressource- og økonomiske budgetter for såvel gebyr- som bevillingsfinansierede aktiviteter for regionerne.
- Tidligere har der eksisteret en budgetmodel for Mørkhøj, men brugen af denne ophørte i 2008.

Formål

- At være fordelingsværktøj i forhold til budgettet til regionerne.
- At fungere som simulationsværktøj i forhold til omkostningsvurdering ved varetagelsen af nye opgaver.

Opbygning

- Modellen tager udgangspunkt i antal virksomheder af hver type i hvert geografisk område. På baggrund af forudsat kontrolfrekvens og normtid for kontroller beregnes tidsforbrug. Budgetmodellens indlæste satser og gebyrer (priser) er baseret på en standardbemanding i forhold til kontrolopgaven. Virksomhedsregisteret (fra 2. kontor) føder budgetmodellen med mængden af virksomheder inden for hver virksomhedstype, som skal kontrolleres. Kontrolomfangets ressourcebehov i form af årsværk beregnes herefter via budgetmodellen (pris X mængde) til årsværk på regions- og afdelingsniveau. Kombineret med en lønsats opnås et lønbudget.
- Indtægtsbudget for gebyrer baseres generelt på forventninger til antal opfølgningstilsyn m.v. kombineret med antagelse om til stede-tid og forventet gebyrsats.
- Omkostninger til gebyraktiviteten baseres på indtægtsbudgettet og en forventet dækningsgrad.
- Øvrig drift opgøres enten på baggrund af en fremskrivning af tidligere års omkostninger eller som konkret vurdering af omkostningsniveau.
- Ad hoc-posteringer af indtægter og udgifter vedrørende regionsspecifikke ad hoc-opgaver indtastes direkte i et selvstændigt Excelark.



Figur 1.1: Illustration af den nuværende budgetmodel

3.2 Budgetmodel

Budgetmodellen løser ikke Fødevarerstyrelsens styringsbehov



Den nuværende budgetmodel rummer en række uhensigtsmæssigheder, som er sammenfattet nedenfor.

Styringsmæssige problemer

- Budgetansvaret fremgår ikke tilstrækkeligt entydigt af modellen.
- Modellen er unødigt detaljeret i ikke præget af tilstrækkelig gennemsigthed.
- Modellen giver ikke overblik over de centrale budgetteringsforudsætninger, og der følges ikke systematisk op på disse.
- Modellen resulterer i udmelding af ét fælles lønbudget til regionerne, som dækker både det bevillingsfinansierede og de gebyrfinansierede områder. Dette er ikke hensigtsmæssigt.
- I forhold til at skulle bruges som egentlig budgetmodel er den nuværende model unødvendigt detaljeret og kompleks. Eksempelvis foregår aktivitetsbudgettering på virksomhedstypeniveau, hvor der for hver enkelt virksomhedstype er gjort særskilte antagelser om kontrolfrekvenser, kørsel, til stede-tid, for- og efterbehandling, samt hvor stor en andel af kontrollen der skal udføres af henholdsvis AC-medarbejdere og øvrige medarbejdere.
- Der er ikke knyttet en koncernfælles rapporteringsmodel til budgetmodellen, for eksempel i form af en bevillingsoversigt, hvor disponeringsmulighederne på tværs af aktiviteter er tydeliggjorte.

Problemer vedrørende satser

- Parameterantagelser om f.eks. stede-tid, kørsel og for- og efterbehandling hviler ikke på sikre oplysninger og svarer ikke nødvendigvis til den faktiske praksis i regionerne.
- Parametrene i modellen kan tilsige en anden bemanding end den, som regionen råder over, det vil sige, at visse kontrolopgaver kan risikere at blive planlagt udført af dyre dyrlæger frem for billigere tilsynspersoner.

Problemer vedrørende systematisk kontrol

- Der foretages ikke systematisk kontrol til sikring af fuldstændigheden og nøjagtigheden af det indtastede i modellen, hvilket kan medføre risiko for, at oplysninger modtaget fra fagkontorerne ikke indtastes eller er behæftet med fejl.
- Der foretages ikke systematisk kontrol af, om tilretninger/justeringer flyder korrekt gennem hele modellen.
- Modellen gør brug af en udpræget stor mængde Excelformler, og der synes at være stor risiko for fejlindtastning og manglende dokumentation for ændringer foretaget direkte i celler. Beskrivelse af budgetmodellen 2008 dækker ikke opdatering og dokumentation af satser, normer m.v.

3.2 Budgetmodel

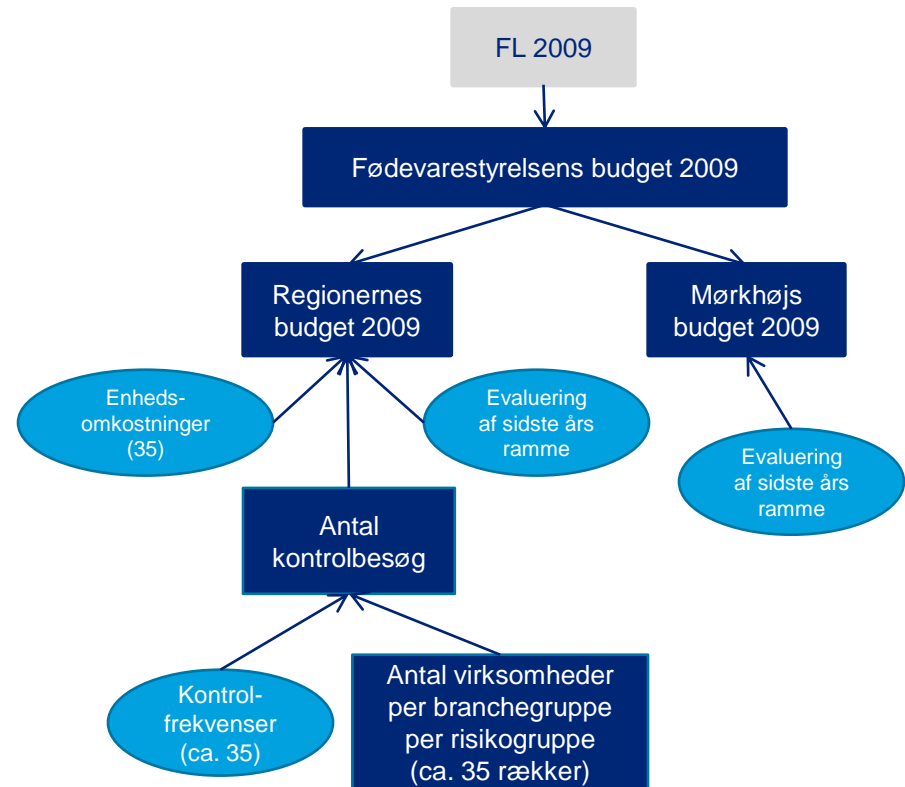
Forslag til en mere enkel model



Nedenstående overvejelser har været styrende for udarbejdelsen af et forslag til ny budgetmodel.

Centrale elementer i ny budgetmodel (fortsættes næste side)

- Én accepteret model, som dækker såvel regioner som hovedkontor.
- Klart defineret budgetansvar. Bevillingsoversigten angiver de budgetposter, som hver enkelt budgetansvarlig enhed skal overholde, samt mulighederne for at disponere på tværs af opgaver.
- Opdeling i tre delregnskaber (i) bevillingsfinansieret område, (ii) kødkontrollen, (iii) andre gebyrfinansierede områder. Opdelingen tydeliggør adskillelsen af det bevillingsfinansierede og det gebyrfinansierede område og er med til at forhindre sammenblanding.
- Grundlæggende aktivitetsafhængig model (eksplicite budgetteringsforudsætninger for aktivitet og enhedsomkostninger), dog med budgetposter, der rammebudgetteres (dvs. uden modelinput). Endelig vil der kunne være øremærkede projekter, som budgetteres særskilt.
- Helt overvejende er det produktgruppen kontrol og tilsyn i opgavehierarkiet, som aktivitetsbudgetteres.
- Markant reduceret kompleksitet og færre detaljer i den aktivitetsafhængige del af modellen end i den nuværende regionale budgetfordelingsmodel.
- Nemt overblik over de centrale budgetteringsforudsætninger og løbende opfølgning på disse.



Figur 1.1: Illustration af mulig fremtidig budgetmodel

3.2 Budgetmodel

Forslag til ny budgetmodel - tre delregnskaber



Centrale elementer i ny budgetmodel (fortsat)

- Hovedreglen er, at den enkelte region(schef) er ansvarlig for at budgettere aktiviteten, mens budgetteringsforudsætninger vedrørende enhedskostningerne bør være ens for alle regioner og derfor fastlægges af koncernledelsen efter indstilling fra økonomikontoret.
- Klassisk rammebudgettering af de ikke-aktivitetsstyrede områder. Spillereglerne skal beskrives tydeligt i det fremtidige årshjul og i budgethåndbogen.
- Ingen artsbudgettering i modellen. Det vil for eksempel sige, at der ikke udmeldes særskilte lønsumsrammer. Som en del af den tekniske detailbudgettering og indlæsning i økonomisystemet sker der selvfølgelig en konkret indplacering af budgettet på artskonti (løn, varekøb, øvrig drift osv.), men dette har ingen styringsmæssige implikationer og er derfor ikke en del af budgetmodellen.
- Deloitte anbefaler, at regionerne på det bevillingsfinansierede område kan disponere på tværs af aktiviteter.

Bevillingsoversigt

- Tabellen til højre viser et forslag til samlet bevillingsoversigt. Bevillingsoversigten fastlægger disponeringsreglerne for regionerne og angiver samtidigt det aggregeringsniveau, som er relevant for koncernledelsens beslutninger i forbindelse med budgetlægningen og –opfølgningen. Der henvises i øvrigt til delrapporten *Ny budgetmodel for Fødevarestyrelsen*.

Budgetmodel for Fødevarestyrelsen (udkast)	Region Øst		Region Syd		Region Nord		Mørkhøj		Fødevarestyrelsen i alt			
	Indtægter	Omkostninger	Indtægter	Omkostninger	Indtægter	Omkostninger	Indtægter	Omkostninger	Indtægter	Omkostninger	Resultat	
Samlet												
<i>Bevilling</i>												
Finanslovsbevilling								-571,9				-571,9
Reserveret bevilling												
<i>Omkostninger og indtægter</i>												
Fødevarerogaver		79,1		37,1		54,0		29,7		-64,5		199,9
Kødkontrol	-54,2	66,2	-184,7	194,4	-178,9	192,8	0,0	9,5		-417,9		462,9
Veterinærrogaver		10,5		9,2		14,3		43,4		-77,5		155,0
Ernæringsogaver		1,5		1,2		1,8		6,5				11,0
Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration		63,1		55,8		57,7		126,4				303,0
I alt		220,4		297,8		320,5		215,5		-1131,8		1131,7
<i>Resultat</i>		220,4		297,8		320,5		215,5		-1131,8		1131,7
Delregnskab 1 - almindelig virksomhed m.m. (underkonto 5)												
Fødevarerogaver		48,6		25,5		35,4		25,9				135,4
heraf kontrol og tilsyn		44,7		22,4		32,3		2,1				101,5
Kødkontrolrogaver		12,0		9,7		13,9		9,5				45,0
heraf kontrol og tilsyn		10,5		8,5		12,7		0,9				32,5
Veterinærrogaver		10,5		9,2		14,3		43,4				77,5
heraf kontrol og tilsyn		6,8		6,2		10,2		10,5				33,8
Ernæringsogaver		1,5		1,2		1,8		6,5				11,7
Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration												303,0
I alt		72,6		45,6		65,4		85,3				571,9
Delregnskab 2 - Kødkontrollen (underkonto 15)												
Kødkontrolrogaver	-54,2	54,2	-184,7	184,7	-178,9	178,9	0,0	0,0		-417,9		417,9
Kontrol og tilsyn	-54,2	54,2	-184,7	184,7	-178,9	178,9	0,0	0,0				
Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration												
I alt												
Delregnskab 3 - Øvrige gebyrordninger (underkonto X)												
Fødevarerogaver	-30,4	30,4	-11,7	11,7	-18,5	18,5	-3,8	3,8		-64,5		64,5
heraf kontrol og tilsyn												
Veterinærrogaver										-77,5		77,5
heraf kontrol og tilsyn												
Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration												
I alt												
<i>Spekifikation af de enkelte gebyrordninger</i>												
01. Tilsyn og kontrol med fødevarer		30,4		11,6		17,6		3,8		-63,4		63,4
02. Salmonellaovervågning		0,0		0,1		0,1		0,0		-0,2		0,2
03. Økologiske spisemærker i storkøkkener		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
04. Kvalitetskontrol med fisk og fiskevarer i Grønland		0,0		0,0		0,9		0,0		-0,9		0,9
05. Samhandel, markedstilsyn og biprodukter										-22,6		22,6
06. Registrering og mærkning m.v., kvæg										-37,4		37,4
07. Registrering og mærkning m.v., svin										-7,1		7,1
08. Registrering og mærkning m.v., får og geder										-5,5		5,5
09. Selskabsdyr										-0,4		0,4
10. Kontrol af fjerkræbesætninger og vildt mv.										-1,2		1,1
11. Kontrol med mælkeproducenter og mindre mejerier										-0,3		0,4
12. Velfærdskontrol, slagtekyllinger										-0,1		0,2
13. Dyretransporter										-2,9		2,9

1) Af de 303 mio. kr. i omkostninger til hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration udgør omkostninger til direkte støttefunktioner de 135 mio. kr.

2) Omkostningerne til kødkontrolrogaver svarer til niveauet for 2008.

3) Omkostninger til hjælpefunktioner er ikke fordelt på delregnskaber.

3.2 Budgetmodel

Aktivetsbudgettering på fødevareområdet



I forslaget til ny budgetmodel anbefales det, at en række områder fremover aktivetsbudgetteres. Det gælder på fødevareområdet for den bevillingsfinansierede ordinære kontrol i detailvirksomheder samt for størstedelen af de gebyrfinansierede aktiviteter, herunder kontrol i engrosvirksomheder. På veterinærområdet foreslås de gebyrfinansierede opgaver ligeledes fremover at blive aktivetsbudgetteret. Omkostningerne på disse områder udgjorde i 2008 i alt ca. 250 mio. kr.

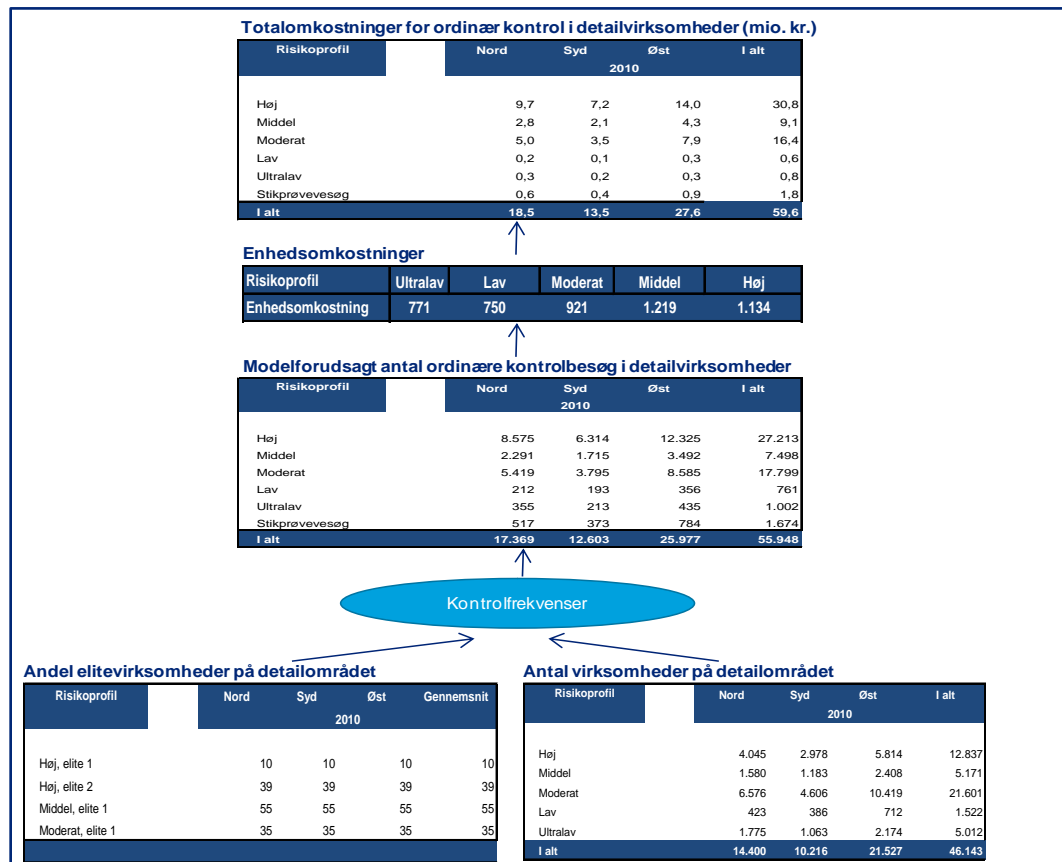
Grundprincippet i aktivetsbudgetteringen er, at budgettet fremkommer som produktet af et forventet aktivitetsniveau og en skønnet eller forudsat enhedsomkostning.

Fødevarerområdet

Figuren til højre illustrerer – med den ordinære detailkontrol som eksempel - princippet i budgetteringen på fødevareområdet.

- På baggrund af skøn for antallet af virksomheder og andelen af elite-smiley-virksomheder (nederste del af figuren) beregnes med anvendelse af kontrolfrekvenserne i kontrolfrekvensvejledningen det budgetterede antal kontrolbesøg i hver risikogruppe (midterste del af figuren). Disse multipliceres med de forudsatte gennemsnitlige enhedsomkostninger, hvorefter det samlede budgetskøn fremkommer (øverste del af figuren).

Budgetmodel for ordinære tilsyn i detailvirksomheder.



3.2 Budgetmodel

Takststyring på detailområdet



Deloitte anbefaler, at der for den ordinære detailkontrol anvendes en egentlig takststyringsmodel for regionerne. Det betyder, at de budgetterede enhedsomkostninger også anvendes som afregningstakter over for regionerne. Efter udløbet af et år reguleres budgetterne således for mer- eller mindreaktivitet i forhold til det budgetterede. Såfremt en region gennemfører færre kontroller end budgetteret, sker der derved en negativ efterregulering af budgettet og tilsvarende en positiv efterregulering, hvis der gennemføres flere kontroller end forudsat. Én af fordelene herved er, at der set med regionernes øjne sker en økonomisk sidestilling af ordinære og opfølgende kontrolbesøg. I en eventuel videreudvikling af en sådan takststyringsmodel vil det være muligt at operere med marginaltakster.

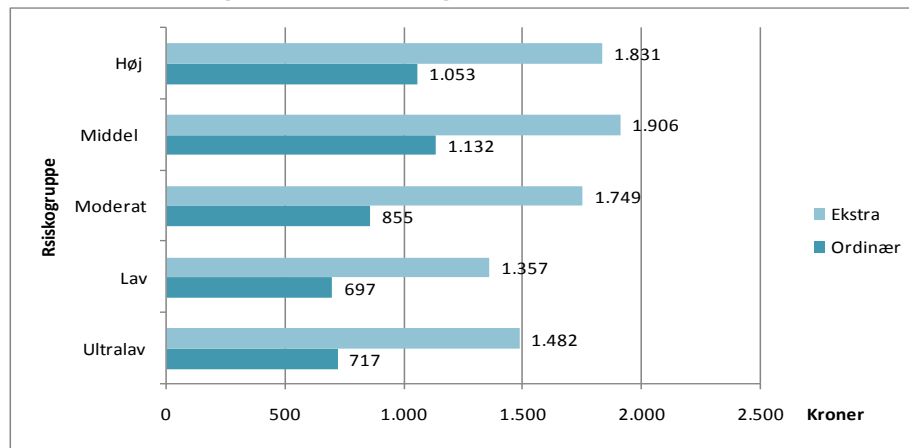
Modellens enhedsomkostninger

Enhedsomkostningerne i budgetmodellen er beregnet ud fra omkostningsfordelingen, jf. foregående afsnit, og er illustreret grafisk i figurerne til højre.

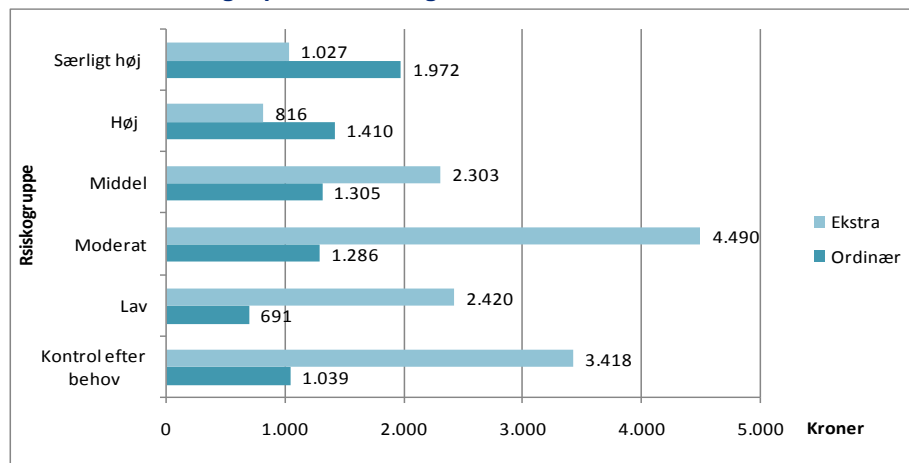
Der er beregnet enhedsomkostninger inden for hver risikogruppe. På detailområdet ses en tendens til, at enhedsomkostningerne er lavest i lavrisikogrupperne og størst i højriskogrupperne. Det afspejler, at det gennemsnitlige tidsforbrug er højest i sidstnævnte grupper. Tilsvarende er der en klar forskel på enhedsomkostningerne i den ordinære kontrol og i opfølgingskontrollen, idet niveauet er næsten dobbelt så højt for de opfølgende kontrolbesøg.

På engrosområdet er mønsteret mindre entydigt. Også her er der ganske vist en tendens til, at enhedsomkostningerne for ordinære kontroller er størst ved kontroller i virksomheder med høj eller særligt høj risiko. Derimod er det ikke på samme måde som på detailområdet entydigt, at opfølgingsbesøg er dyrere end ordinære besøg.

Enhedsomkostninger pr. kontrolbesøg, detailområdet



Enhedsomkostninger pr. kontrol, engrosområdet



Note: Enhedsomkostningerne er opgjort excl. Fællesomkostninger. Kontroller i slagterier er ikke medregnet.

3.2 Budgetmodel

Aktivitetsbudgettering på veterinærområdet



På veterinærområdet foreslås de gebyrfinansierede opgaver at blive aktivitetsbudgetteret. Beskrivelsen neden for knytter sig til den af Deloitte foreslåede inddeling i ni veterinære gebyrordninger. Grundprincippet er det samme som på fødevarerområdet. Der skal således som grundlag for budgetteringen udarbejdes skøn for aktiviteten og for enhedsomkostningerne pr. aktivitet.

Budgetmodellen på veterinærområdet baserer sig for så vist angår aktivitetsdata overvejende på varesalgstatistikken. For de fire af gebyrordningernes vedkommende måles aktiviteten ved antal kontrolbesøg, mens der for andre fire ordninger budgetteres på baggrund af stykpriser. For en enkelt ordning – dyretransporter - budgetteres ved fremskrivning af tidligere års forbrug.

Deloitte anbefaler, at budgetteringen på veterinærområdet sker på styrelsesniveau, og at fordelingen af det samlede budget til regionerne følger fordelingen af seneste års timeforbrug. Det skyldes, at der ikke initialt foreligger regionsfordelte aktivitetsforudsætninger, som regionerne kunne basere deres aktivitetskøn på. Det anbefales dog samtidig, at der snarest muligt implementeres en regional aktivitetsregistrering.

Tabellen indeholder et teknisk forslag til udgiftsbudget for 2010 samt en oversigt over budgetteringsforudsætningerne, dvs. enhedsomkostninger og aktivitetsantagelser. Det tekniske udgiftsbudget i 2010 for de aktivitetsbudgetterede opgaver på veterinærområdet udgør 77,5 mio. kr.

Teknisk budgetforslag for veterinærområdet, 2010

	Enhed	Udgift R2008	Udgiftsbudget	Enhedsomkostning	Aktivitet
		Mio. kr.	2010	Kroner	Antal
Samhandel, markedstilsyn og biprodukter	Kontrolbesøg	25,3	22,6	1.897	11.910
Registrering og mærkning mv., kvæg	Årsdyr	32,5	37,4	24,9	1.506.606
Registrering og mærkning mv., svin	Svineflytninger	6,0	7,1	8,5	833.740
Registrering og mærkning mv., får og geder	Sundhedsdokumenter	6,2	5,5	41,0	134.117
Selskabsdyr	Selskabsdyrpas	0,5	0,4	14,0	30.861
Kontrol af fjerkræbesætninger og vildt mv.	Kontrolbesøg	0,8	1,1	957	1.110
Kontrol med mælkeproducerende landbrugsbedrifter og mindre mejerier	Kontrolbesøg	1,4	0,4	1.574	270
Velfærdskontrol, slagtekyllinger	Kontrolbesøg	0,2	0,2	1.924	80
Dyretransporter		2,5	2,9	-	-

3.3 Gebyrmodel

Forenkling af gebyrområdets administration



Den nuværende gebyrmodel ...

De gebyrfinansierede opgaver dækker en række forskellige aktiviteter inden for både fødevarer- og veterinærområdet. For detailområdet er det kun opfølgende kontrolbesøg, som er gebyrfinansieret. Kødkontrollen er den største ordning med et budget i 2009 på godt 360 mio. kr. De øvrige ordninger har budgetterede indtægter og udgifter på godt 175 mio. kr. i 2009

De gebyrfinansierede aktiviteter er opdelt i 38 særskilte ordninger. Hver ordning rummer flere forskellige takster, og i alt er der over 250 forskellige afregningstakster. Takststrukturen rummer et mix af forskellige principper, herunder styktakster, mængdetakster, grundgebyrer, takster for tilstedetid og for totaltid.

Der er krav om, at økonomien skal balancere i hver af gebyrordningerne inden for en fireårig periode.

De samlede gebyrindtægter var i 2008 ca. 10 mio. kr. højere end de bogførte udgifter på gebyrordningerne. Det dækker over, at der i mange ordninger er enten væsentlige overskud eller det modsatte. En bruttoopgørelse viser samlede underskud på godt 12 mio. kr., mens der i andre ordninger var overskud på ca. 22 mio. kr.

I regnskab 2008 var der et akkumuleret underskud i halvdelen af ordningerne. I seks af ordningerne udgjorde det akkumulerede underskud mere end 100 pct. af indtægtsprovenuet i den pågældende ordning, og i yderligere fem var den tilsvarende underskudsprocent højere end 25, jf. figurerne på næste side. Det tyder på væsentlige strukturelle balanceproblemer i mange af gebyrordningerne.

... og forslag til en ny forenklet model

Deloitte har udarbejdet forslag til en ny forenklet gebyrmodel. Modellen er præsenteret og dokumenteret i delrapporten *Oplæg til ny forenklet gebyrmodel*.

På de efterfølgende sider er vist en række hovedelementer i den nye model:

- 1) Figuren side 42 viser en grafisk oversigt over sammenhæng mellem de eksisterende 38 og de foreslåede 13 nye ordninger. Forslaget til ny model bygger på to grundlæggende præmisser.

Den første er, at eksisterende ordninger, som har samme hjemmelgrundlag, ud fra en juridisk betragtning kan administreres samlet.

Den anden præmis er af administrativ-organisatorisk karakter, nemlig at alle ordninger i en ny model opgave- og ansvarsmæssigt bør være entydigt forankret enten i fødevarerdivisionerne eller i veterinærdivisionerne.

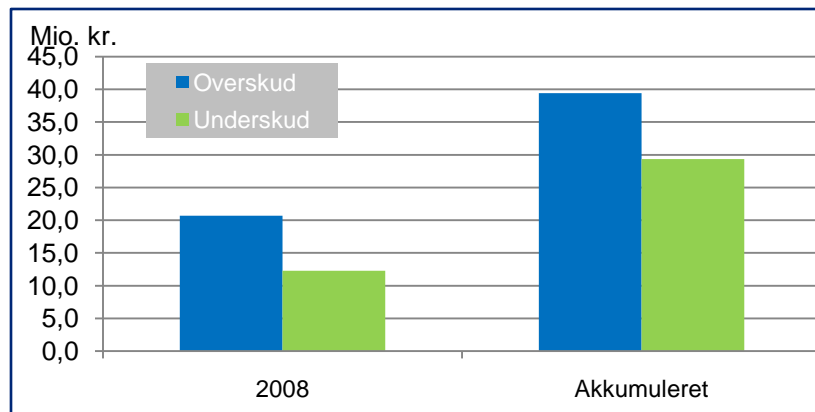
- 2) Den efterfølgende side viser, hvordan en regnskabsopstilling for 2008 ville have set ud med den nye model. Det fremgår blandt andet, at antallet af gebyrordninger med væsentlige ubalancer ville være væsentligt reduceret, og at den samlede bruttoubalance i året ville have været ca. 12 mio. kr., mod mere end 30 mio. kr. efter den nuværende praksis.
- 3) Endelig er der på side 44 vist et forslag til takstblad for 2010, som sammenfatter takststrukturen i den nye model. Antallet af gebyrtakster er reduceret fra mere end 250 til 19. Taksterne er beregnet, så de sikrer ligevægt i de enkelte ordninger

3.3 Gebyrmodel

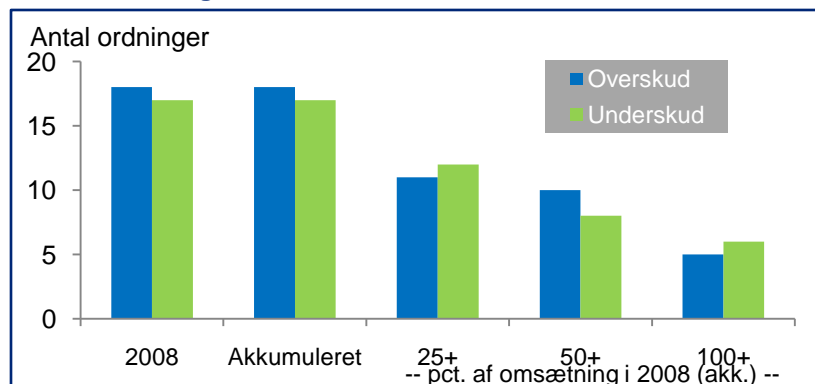
Ubalancer på de nuværende gebyrordninger



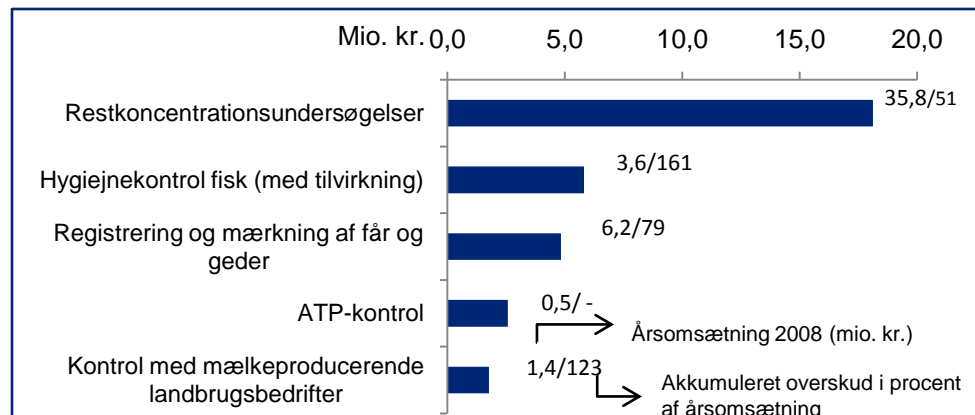
a. Bruttoopgørelse af gebyrordninger med over- og underskud



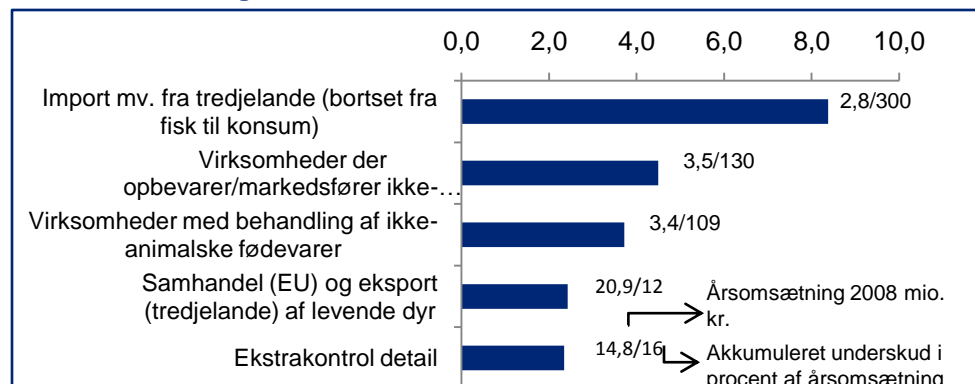
b. Antal ordninger med ubalancer



c. De fem ordninger med størst overskud

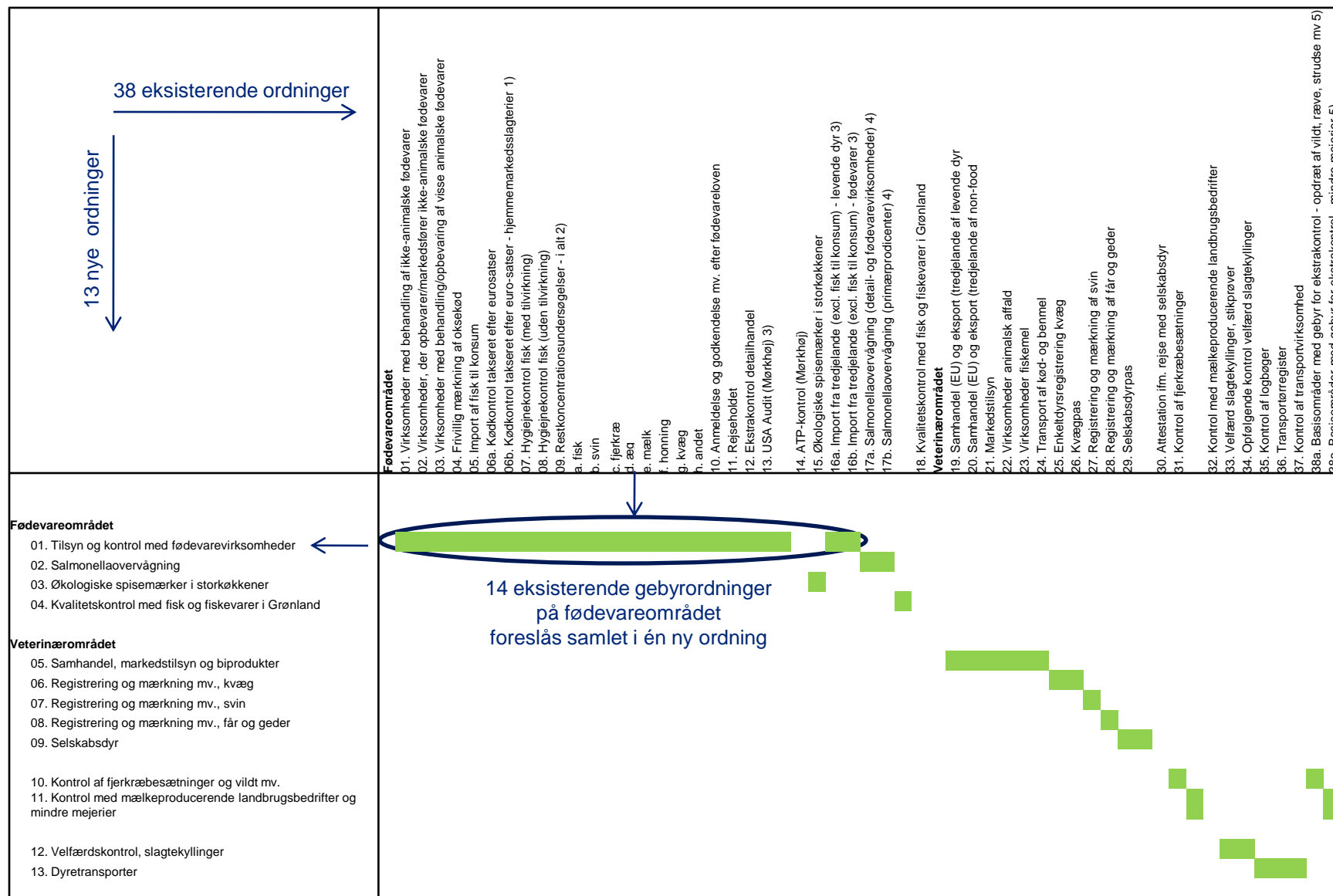


d. De fem ordninger med størst underskud



3.3 Gebyrmodel

Bro mellem nuværende gebyrmodel og forslag til ny model



3.3 Gebyrmodel

Forslag til ny gebyrmodel, regnskabsopstilling



	----- Regnskab 2008 -----				- ubalancer, pct. af omsætning -	
	Indtægter	Udgifter	Resultat	Akkumuleret resultat	2008	Akkumuleret
Fødevarerområdet						
01. Tilsyn og kontrol med fødevarer	99.359	91.633	7.727	7.783	7,8	7,8
02. Salmonellaovervågning	446	321	125	156	28,0	35,0
03. Økologiske spisemærker i storkøkkener	0	0	0	0		
04. Kvalitetskontrol med fisk og fiskevarer i Grønland	1.380	1.155	225	1.757	16,3	127,3
Veterinærområdet						
05. Samhandel, markedstilsyn og biprodukter	25.332	26.011	-679	-3.338	-2,7	-13,2
06. Registrering og mærkning m.v., kvæg	32.477	32.675	-199	-180	-0,6	-0,6
07. Registrering og mærkning m.v., svin	6.023	5.708	315	-2.019	5,2	-33,5
08. Registrering og mærkning m.v., får og geder	6.156	4.845	1.311	4.842	21,3	78,6
09. Selskabsdyr	513	338	175	102	34,2	19,9
10. Kontrol af fjerkræbesætninger og vildt m.v.	808	1.483	-674	-1.218	-83,4	-150,6
11. Kontrol med mælkeproducerende landbrugsbedrifter og mindre mejerier	1.437	1.014	423	1.771	29,4	123,3
12. Velfærdskontrol, slagtekyllinger	213	239	-26	-609	-12,3	-286,3
13. Dyretransporter	2.469	2.792	-322	1.040	-13,1	42,1
I alt	176.613	168.214	8.400	10.086	4,8	5,7
Bruttoubalance			12.201	18.696		

3.3 Gebyrmodel

Forslag til gebyrtakster, 2010



TAKSTBLAD 2010

	Nuværende aktivitetsnumre	Afregnings-enhed	Grundgebyr	Kvartersats	Timesats	styk-/mængde-takst	Afregningsprincip
Fødevarerområdet							
01. Tilsyn og kontrol med fødevarer							
Engrosvirksomheder	7252, 7254 og 7260	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Frivillig mærkning af oksekød	7280	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Importkontrol, fisk	7540	Kontrolbesøg				100	Tilstedetid
Importkontrol, øvrige	7520	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Kødkontrol takseret efter euro-satser	7255 og 7262	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Hygiejnekontrol, fisk	7253 og 7261	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Restkoncentrationsundersøgelser							
a. fisk	4602	Ton				28,2	Produktion
b. svin	4603	Ton				13,8	Produktion
c. fjerkræ	4604	Ton				13,8	Produktion
d. æg	4605	Ton				9,2	Produktion
e. mælk	4606	Ton				0,2	Produktion
f. honning	4607	Ton				13,0	Produktion
g. kvæg	4608	Ton				13,6	Produktion
h. andet	4609	Ton				13,8	Produktion
Rejseholdet	7258	Virksomhed	650				Årligt grundgebyr 1)
Detailhandel, ekstrakontrol	7264	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
02. Salmonellaovervågning 2)	7247	Kontrolbesøg	650				Grundgebyr
03. Kvalitetskontrol med fisk og fiskevarer i Grønland	7256						
Veterinærområdet							
04. Samhandel, markedstilsyn og biprodukter							
Samhandel (EU) og eksport (tredjelande)	7511 og 7512	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Markedstilsyn	7720	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
Biprodukter	7250, 7251 og 8909	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
05. Registrering og mærkning mv., kvæg 3)	5200 og 5300	Certifikater/attester				24,9	Stykgebyr
06. Registrering og mærkning mv., svin	5270	Svineflynninger				8,5	Stykgebyr
07. Registrering og mærkning mv., får og geder	5260	Sundhedsdokumenter				41,0	Stykgebyr
08. Selskabsdyr 4)	5330 og 7550	Selskabsdyrps mv.				14,0	Stykgebyr
09. Kontrol af fjerkræbesætninger og vildt mv.	7245 og 7241	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
10. Kontrol med mælkeproducerende landbrugsbedrifter og mindre mejerier	7240 og 7266	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
11. Velfærdskontrol, slagtekyllinger	7810 og 7811	Kontrolbesøg	650	150			Grundgebyr og tilstedetid
12. Dyretransporter							
Kontrol af logbøger 5)	7817	Logbogskontroller				125	Stykgebyr
Transportregister	7815	Timer			300		Totaltid
Kontrol af transportvirksomhed	7816	Timer			300		Totaltid

Noter: A) Følgende aktivitetsnumre foreslås at overgå til bevillingsfinansiering: 5401-09, 7516, 5411, 7282. Provenueeffekten neutraliseres via ændringer i afgrænsningen af fællesudgifter.

B) Grundgebyrer og kvartersatser gælder for alle ugedage og tidspunkter på døgnet samt både for ordinære og opfølgende kontrolbesøg

C) Hvor der er angivet flere aktivitetsnumre foreslås disse fremadrettet sammenlagt

1) Opkræves i engrosvirksomheder

2) Der opkræves kun grundgebyr pr. kontrolbesøg

3) Samme styktakst for certifikater og kvægpas

4) Samme styktakst for selskabsdyrps og rejseattester

5) Samme styktakst for alle kontroltyper

3.4 Vurdering og anbefalinger

Opgavehierarki og omkostningsfordeling (1/2)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



Forslag til opgavehierarki skal implementeres

Deloitte har udarbejdet et forslag til opgavehierarki, som vurderes at udgøre en hensigtsmæssig og stringent beskrivelse af Fødevarerstyrelsens forretningsområder. Hovedstrukturen med fire overordnede indsatsområder: Fødevareropgaver, Kødkontrol, Veterinær opgaver og Ernæringsopgaver understøtter organisationsmodellen, og opgavehierarkiet er opbygget, så muliggør en adskillelse af bevillingsfinansierede og gebyrfinansierede aktiviteter.

Deloitte anbefaler, at de fire overordnede indsatsområder indarbejdes som ny hovedformålsopdeling på Finansloven.

Det anbefales endvidere, at opgavehierarkiet fremadrettet anvendes som ramme for den strategiske og operationelle styring i Fødevarerstyrelsen. Det indebærer, at der bør igangsættes et implementeringsprojekt, hvor der skal etableres en ny grundregistreringsramme for tidsanvendelse, budgetter og aktiviteter, som svarer til og understøtter strukturen i opgavehierarkiet.

Omkostningsfordelingsmodellen bør anvendes ved budgetlægning og regnskabsaflæggelse

Deloitte har udarbejdet en omkostningsfordelingsmodel, som ud fra den eksisterende registreringsramme gør det muligt at beregne det ressourceforbrug, der er knyttet til produktionen af ydelserne i opgavehierarkiet. Omkostningsfordelingsmodellen baserer sig på en række foreløbige antagelser på de områder, hvor der ikke er entydig sammenhæng mellem den nuværende økonomikontoplan og strukturen i opgavehierarkiet. Flere af disse antagelser er forholdsvis mekaniske eller baseret på et usikkert grundlag. Deloitte anbefaler, at Fødevarerstyrelsen foretager en validering af antagelserne som grundlag for en efterfølgende finjustering af omkostningsfordelingsmodellen.

I takt med at registreringsrammen (kontoplaner mv.) tilpasses opgavehierarkiet vil behovet for fordelingsantagelser blive reduceret og vil kunne erstattes af faktisk registrerede data.

Omkostningsfordelingsmodellen bør nyttiggøres i forhold til budgetlægningen og regnskabsaflæggelsen, herunder således at:

- beregnede enhedsomkostninger anvendes som budgetteringsforudsætninger (og evt. afregningstakster) i de dele af budgettet, som aktivitetsstyres.
- omkostningsfordelingen for de ikke-aktivitetsstyrede dele af budgettet anvendes som input til rammebudgetter.
- modellens metodik til fordeling af udgifter til administration og fællesudgifter lægges til grund både ved budgetlægningen og i forbindelse med udarbejdelse af regnskabet.

Ny budgetmodel bør implementeres

Fødevarerstyrelsens nuværende budgetmodel er blevet udviklet og tilpasset gennem en årrække og fremstår i dag med en detaljeringsgrad, som er unødvendig høj og som mindsker gennemsigtigheden ikke mindst for regionerne. Modellens parameterantagelser (f.eks. om medarbejdersammensætning og varighed af kontrolbesøg mv.) er i mange tilfælde ikke retvisende for den måde, hvorpå regionerne disponerer.

Deloitte anbefaler, at der implementeres en ny forenklet budgetmodel. Der er udarbejdet et oplæg til en sådan model baseret på nedenstående hovedprincipper:

- de bevillings- og gebyrfinansierede aktiviteter adskilles, idet der som nævnt foreslås oprettet et selvstændigt delregnskab på Finansloven for gebyrområdet

3.4 Vurdering og anbefalinger

Opgavehierarki og omkostningsfordeling (2/2)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



- der indføres en bevillingsoversigt, som fastlægger budgetansvaret og disponeringsreglerne. Oversigten definerer samtidig den styringsramme, som er relevant i forhold til koncernledelsens beslutninger i forbindelse med budgetlægning og –opfølgning.
- der tilstræbes den størst mulige grad af aktivitets-budgettering. Det betyder, at der på alle områder, hvor der foreligger – eller kan etableres – tilstrækkelig sikre aktivitetsoplysninger (kontrolbesøg, certifikater, laboratorieprøver etc.) budgetteres ud fra princippet at budget = skønnet aktivitet x enhedsomkostninger.
- I forlængelse af ovenstående foreslås det, at der umiddelbart indføres takststyring på fødevareområdet, således regionerne afregnes efter en enhedstakst pr. risikogruppe for hvert udført kontrolbesøg. Afregningstaksten bør være ens for alle fødevareafdelinger med henblik på at sikre en harmonisering af omkostningsniveauet på tværs af organisationen.
- der udarbejdes eksplicite budgetteringsforudsætninger for de aktivitetsstyrede områder, hvor de budgetansvarlige (regionerne) har ansvaret for aktivitetsforudsætningerne, mens økonomikontoret har ansvaret for enhedsomkostningerne.
- For det andet administreres der efter den nuværende praksis mere end 250 gebyrtakster hvilket efter Deloitte's vurdering i væsentlig grad bidrager til at komplicere og svække økonomistyringen. Herudover medfører den høje detaljeringsgrad et unødigt stort administrativt ressourceforbrug til registrering og fakturering mv.
- For det tredje er de nuværende gebyrordninger præget af betydelige strukturelle balanceproblemer. Således er der i 11 af de nuværende ordninger akkumuleret en ubalance, som udgør mere end et helt års omsætning. Bruttoubalancen er alene i 2008 forøget med ca. 20 mio. kr., og det er overvejende sandsynligt, at balanceproblemerne vil blive forøget yderligere, med mindre der gennemføres strukturelle ændringer.

Forslag til ny forenklet gebyrmodel

Deloitte har udarbejdet et oplæg til en ny gebyrmodel, som indebærer en forenkling i form af en reduktion i antallet af gebyrordninger fra 38 til 13 og med anvisning af muligheden for en yderligere reduktion under nærmere forudsætninger. Der er udarbejdet et oplæg til udgiftsbudget for hver af de nye ordninger i 2010 baseret på konkrete forudsætninger om aktiviteten. Den endelige fastlæggelse af budgetteringsforudsætninger vil skulle foretages af Fødevarestyrelsen i forbindelse med budgetlægningen for 2011.

Der er udarbejdet et forslag til fremtidig takststruktur, hvor antallet af gebyrsatser reduceres til 19. For de ordninger, som afregnes på basis af grundgebyrer og tilstedetidstakster foreslås indført enhedstakster, som gælder uanset ugedag og tidspunkt for kontrolbesøget og både ved ordinære og opfølgende kontrolbesøg. Alle gebyrsatser er beregnet, så de skønnes at kunne sikre fremadrettet økonomisk balance i hver af gebyrordningerne.

Problemer i den nuværende gebyrmodel

Det er Deloitte's vurdering, at der er et stort behov for implementering af en ny forenklet gebyrmodel, idet den eksisterende model rummer en række væsentlige u hensigtsmæssigheder.

- For det første betyder opdelingen i 38 særskilte ordninger, at området er uoverskueligt. En række af ordningerne har desuden en så begrænset volumen, at de ikke har tilstrækkelig robusthed i forhold til udsving i aktiviteten, hvilket nødvendiggør hyppige reguleringer af gebyrsatserne.

4. Muligheder for effektivisering af kontrolindsatsen

Indhold



1. Indledning

2. Opgaver og omkostninger

3. Økonomi-
styring

4. Effektivisering

5. Kontrolmodel

Indhold

4.1 Indledning

- Formål og fremgangsmåde

4.2 Overblik over kontrolindsatsen

- Fødevarerollen ift. samlede omkostninger
- Fødevarerollen fordelt på indsatstyper

4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

- Metode og fremgangsmåde
- Resultater fra Deloitte's produktivitsanalyse

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

- Oversigt over kontrolprocessen
- Vurdering af processer, planlægning og systemer
- Forslag til effektiviseringsmuligheder

4.5 Fødevarestyrelsens forslag til IT-projekter

- Igangværende projekter
- Ønsker til nye projekter
- Deloitte's vurdering

4.6 Organisering og ledelseslag

- Oversigt over nuværende organisation
- Forslag til organisationstilpasninger

4.7 Vurderinger og anbefalinger

4.1 Indledning

Formål og fremgangsmåde



Formål

- Som led i analysen af Fødevarestyrelsen er Deloitte blevet bedt om at vurdere optimeringsmuligheder i forhold til fødevarekontrollen.
- Analysens skal belyse optimeringsmuligheder i relation til:
 - Omkostningseffektivitet og produktivitet i fødevarekontrollen
 - Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse af fødevarekontrollen
 - Organisering og ledelseslag i kontrolindsatsen
- Effektiviseringsmulighederne er vurderet inden for rammerne af den eksisterende kontrolmodel, dvs. under forudsætning af at Fødevarestyrelsen fortsat skal gennemføre fysisk kontrol med fødevarevirksomhederne i det nuværende omfang.
- I afsnit 3.5 foretages en nærmere vurdering af Fødevarestyrelsens model for risiko- og behovsorientering af kontrolmodellen, og i afsnit 3.6 opstilles anbefalinger til tilpasninger af det eksisterende kontrolkoncept.

Fremgangsmåde

- Deloitte har indledningsvis foretaget en benchmarkanalyse af Fødevareregionernes omkostningseffektivitet og produktivitet, samt på baggrund heraf beregnet effektiviseringspotentialer ud fra forskellige antagelser.
- Herefter er der foretaget en overordnet lean-assessment af arbejdsprocesser og systemunderstøttelsen i fødevarekontrollen med henblik på at identificere optimeringspotentiale i de eksisterende arbejdsprocesser, som kan bidrage til at ressourcerne anvendes bedst muligt, og at ressourcerne fokuseres på den del af opgaveløsningen, der giver mest værdi for Fødevarestyrelsen.
- Kortlægningen af optimeringspotentialet skal ses som et supplement til de forskellige initiativer som Fødevarestyrelsen allerede har igangsat, med henblik på at arbejdsprocesser og forretningsgange tilrettelægges mere effektivt.
- Endvidere er der foretaget en analyse af organisering og ledelseslag i Fødevarestyrelsen, hvor arbejdshypotesen har været, at der også her kan gennemføres tiltag, som kan øge produktiviteten og udløse andre former for besparelser. Der analyseres på Fødevarestyrelsens fysiske og organisatoriske rammer for at vurdere eventuelle muligheder for en mere hensigtsmæssig organisering og anvendelse af faciliteter (fx færre organisatoriske enheder/led).
- Effektiviseringstiltagene er drøftet og kvalificeret på en række workshopper med medarbejdere i Fødevarestyrelsen.

4.2 Overblik over kontrolindsatsen

Fødevareområdet udgør 305 mio.kr., svarende til ¼ af omkostningerne



- Fødevarestyrelsens opgaver kan deles op i fire indsatsområder: fødevareopgaver, kødkontrolopgaver, veterinæropgaver og ernæringsopgaver.
- Efter aftale med styregruppen fokuseres der i analysespor tre alene på optimeringsmuligheder inden for fødevarekontrollen, idet veterinærområdet og kødkontrollen for nylig er analyseret i to andre konsulentundersøgelser og ernæringsopgaver er et relativt lille område.

- Fødevareområdet udgør ca. 305 mio. kr. i direkte omkostninger svarende til 1/4 af Fødevarestyrelsens samlede omkostninger.

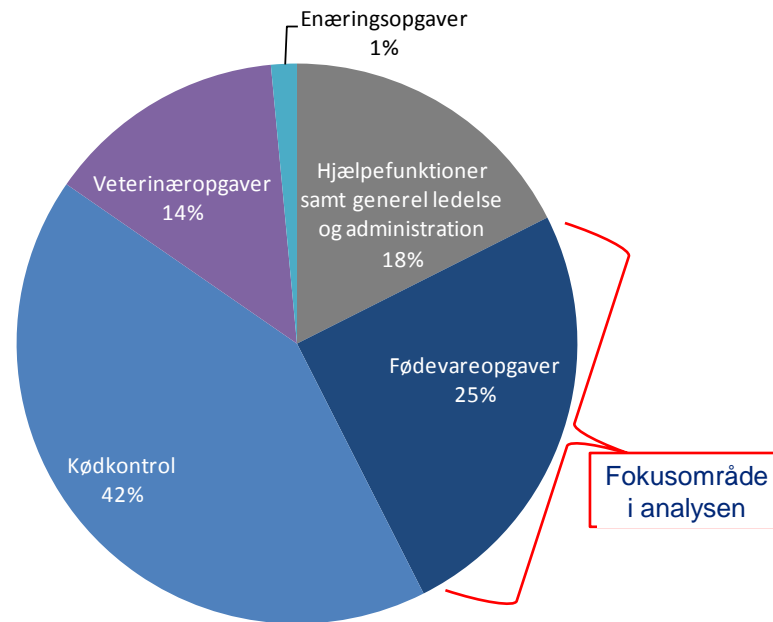
Opgavehierarki i Fødevarestyrelsen

Mission: Fremme sikkerhed, sundhed og kvalitet fra jord til bord

	1. Fødevareopgaver	2. Kødkontrol	3. Veterinæropgaver	4. Ernæringsopgaver
A. Regulering				
a. Regelarbejde				
b. Implementering af regler				
c. Internationalt samarbejde				
d. Klagesager, aktindsigt, m.m.				
e. Sekretariatsbetjening af råd				
B. Oplysning og rådgivning				
a. Generel ekstern kommunikation				
b. Oplysning og rådgivningsprojekter				
c. Vejledning af virksomheder				
C. Beredskab				
a. Beredskabsplaner				
c. Overvågning, bevilling				
d. Bekæmpelse				
D. Kontrol og tilsyn				
a. Autorisationer og tilladelser, gebyrer				
b. Autorisationer og tilladelser, bevilling				
c. Eksport/importkontrol, gebyrer				
d. Eksport/importkontrol, bevilling				
e. Kontrolprøver, gebyr				
f. Kontrolprøver, bevilling				
g. Kontrol kampagner				
h-k. Øvrige fødevarer gebyropgaver ¹				
	Detail Ul, L, MI, Mo, H	Engro uden beh. L, MI, Mo, H, SH	Engro med beh. L, MI, Mo, H, SH	H. Øvrige veterinær opgaver, gebyr ²
u. Ordinær kontrol, gebyr				
v. Ordinær kontrol, bevilling				
w. Ekstra kontrol, gebyr				
x. Ekstra kontrol, bevilling				
E. Direkte støttefunktioner				
a. Direkte støttefunktioner				
Ø. Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration				
E. Hjælpefunktioner		F. Ledelse		G. Administration
a. Servicefunktioner		a. Generel ledelse		a. Økonomi
b. IT drift		b. Koordinering af kontrol		b. Personale og organisation
c. IT projekter		c. Revisionsenheden		c. Kompetenceudvikling
		d. Intern kommunikation		d. Intern ikke faglig tid

Fokusområde i analysen (markeret omkring opgaverne i kategori A og B)

Fordeling af omkostninger på nye hovedformål



Kilde: Deloitte's omkostningsfordelingsmodel baseret på regnskabstal og timer registreret i 2008

¹) H. Økologiske gødsamler i stovkulturer, gebyr; I. Kvalitetskontrol med fisk og fiskevarer i Grønland, gebyr; J. Salmonellaverivågning, gebyr og K) Øvrige fødevarer gebyropgaver
²) L. Samhandel og markedsfylling og biprodukter, gebyr; m. Registrering og mærkning mv., kvæg, gebyr; n. Registrering og mærkning mv., svin, gebyr; o. Registrering og mærkning mv., får og geder, gebyr; p. Selskabsdyr, gebyr; q. Kontrol af fjerkræbesætninger og vildt mv., gebyr; r. Kontrol med mælkeproducerende landbrugsbedrifter og mindre mejerier, gebyr; s. Velfærdskontrol, slagtekyllinger, gebyr; t. Dyretransport, gebyr

4.2 Overblik over kontrolindsatsen

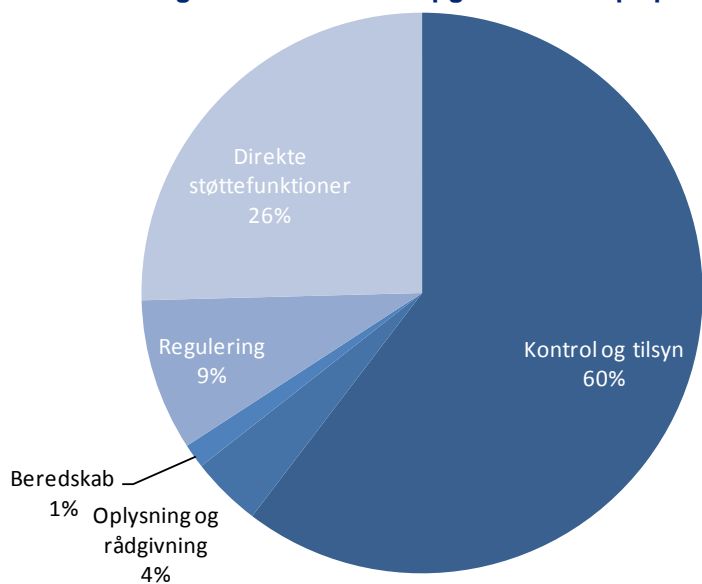
Kontrol og tilsyn er den største udgiftspost



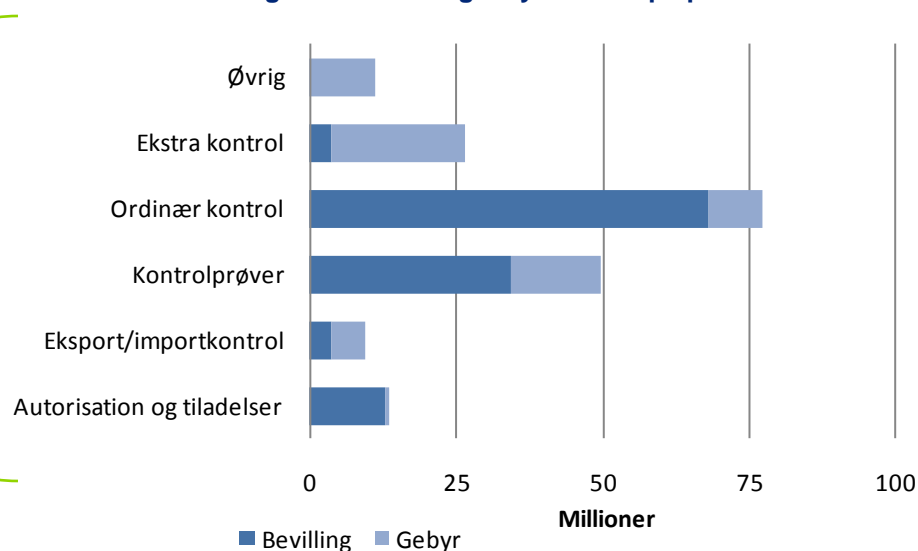
- Fødevarer opgaverne kan inddeles i fem produktgrupper, regulering, oplysning og rådgivning, beredskab og kontrol og tilsyn samt direkte støttefunktioner.
- Kontrol og tilsyn er klart den største produktgruppe inden for fødevarer opgaver og der bruges ca. 188 mio. kr. direkte på dette svarende 60% af omkostningerne til fødevarer opgaver.
- Kontrol- og tilsynsopgaverne inden for fødevarer kontrollen vil være det direkte fokus i denne analyse.
- Evt. ændringer i optimeringer i kontrol og tilsyn vil endvidere også have betydning for de direkte støttefunktioner.

- Kontrol og tilsyn består primært af produkterne ordinær og ekstra kontrol samt kontrolprøver jf. figur nedenfor.
- Ca. 35% af omkostningerne til kontrol og tilsynsopgaver er gebyrfinansieret.
- Især øvrige og ekstra kontrol er gebyrfinansieret (her er undtagelsen kontrolkampagner).

Omkostninger under fødevarer opgaver fordelt på produktgrupper



Direkte omkostninger til kontrol og tilsyn fordelt på produkter



Kilde: Deloitte's omkostningsfordelingsmodel baseret på regnskabstal og timer registreret i 2008

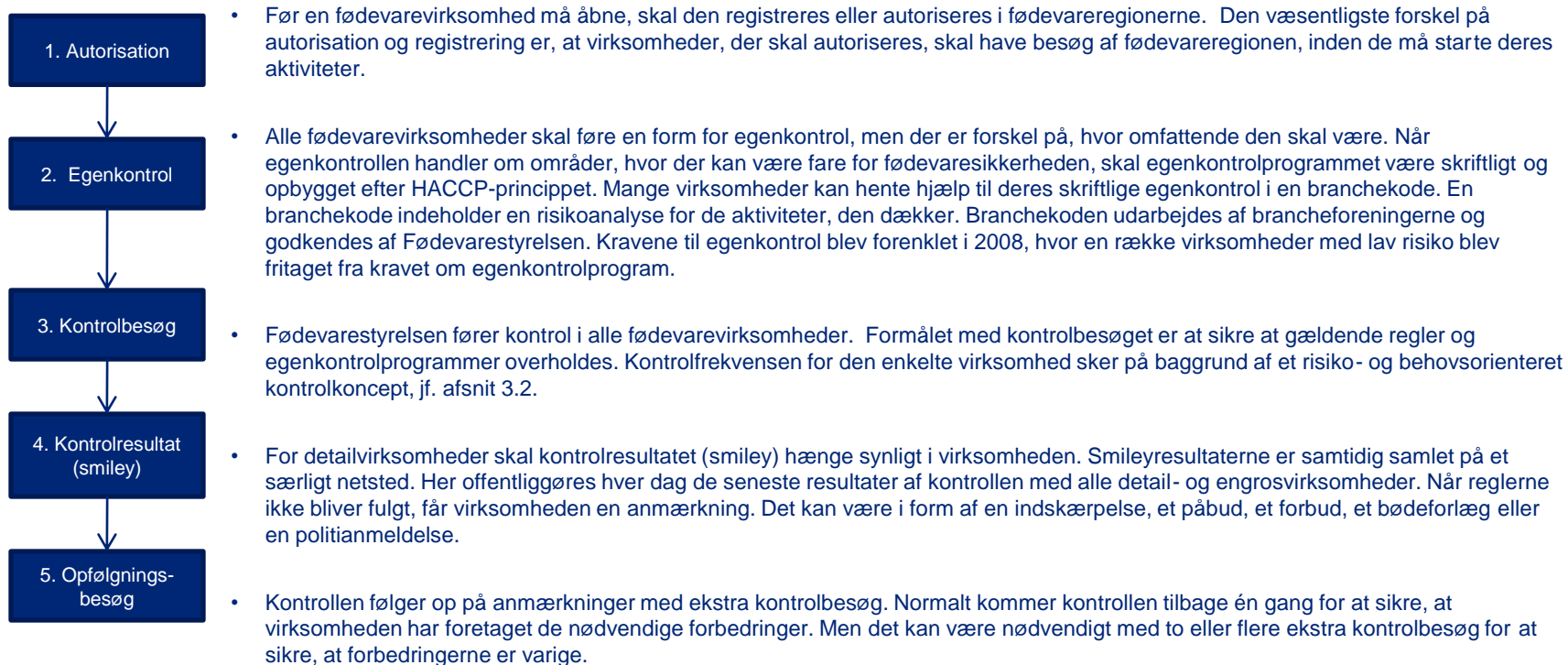
Kilde: Deloitte's omkostningsfordelingsmodel baseret på regnskabstal og timer registreret i 2008

4.2 Overblik over kontrolindsatsen

Fødevarekontrol baseret på tilsyn med virksomhedernes egenkontrol



- Fødevarestyrelsens fødevarekontrol er baseret på tilsyn med virksomhedernes egenkontrol, gennemføres ved kontrolbesøg i virksomheden og omfatter audit, tilsyn, dokumentkontrol, fysisk kontrol, verifikation, prøveudtagning og analyse. Kontrollen omfatter bl.a. kontrol af egenkontrolprogram, virksomhedens lokaler, hygiejne, processer i fødevareproduktionen og mærkning.
- Alle fødevarevirksomheder skal føre en form for egenkontrol, men der er meget stor forskel på, hvor omfattende den skal være. Det afhænger blandt andet af, hvilke varer virksomheden sælger, og om den selv fremstiller varerne eller blot sælger færdigpakkevarer fra en anden virksomhed.



4.2 Overblik over kontrolindsatsen

Udvikling i antal kontrolbesøg og kontrolresultater



- Hvis kontrollen konstaterer forhold inden for fødevarerområdet, der ikke er i orden, skal den gøre virksomheden klar over, at der er tale om en overtrædelse. Det kaldes, at virksomheden får en anmærkning.
- Der sondres mellem følgende anmærkninger.
 - En indskærpelse er en præcisering af, at reglerne skal overholdes
 - Et påbud handler om, at virksomheden skal gøre noget særligt, som den tilsynsførende vurderer er nødvendigt for at virksomheden overholder reglerne. Den tilsynsførende kan også give virksomheden påbud om at købe sig til rådgivning eller uddannelse hos et privat firma.
 - Et forbud indebærer, at virksomheden forbydes at gøre noget bestemt, før visse betingelser er opfyldt. Forbud gælder i mange tilfælde kun for en del af virksomhedens aktiviteter.
 - Bødeforlæg gives for at straffe virksomheden for, at den har overtrådt reglerne.
- Anmærkninger bliver skrevet på smiley-rapporten og påvirker smilets størrelse på rapporten hos restauranter og i butikker. Kunderne kan se, om virksomheden overholder reglerne – både i butikken/restauranten og på Fødevarestyrelsens smiley-hjemmeside samt virksomhedernes hjemmeside.
- Der er i perioden 2002-2008 sket en betydelig stigning i antallet af kontrolbesøg. Det ses således af figur 3.1 C, at der er sket en stigning fra knap 45.000 besøg i 2002 til knap 70.000 besøg i 2008. Det svarer til en stigning på mere end 50 procent.
- Denne stigning i antal kontroller er først og fremmest et udtryk for ændrede politiske ønsker til tilrettelæggelse af fødevarerkontrollen.
- Resultaterne af kontrolarbejdet har også udviklet sig. I 2007 blev der givet mere end dobbelt så mange bødesmileyer, som året før. Dette kan tilskrives den nultoleranceplan, som blev besluttet i 2006.
- Fødevarerforliget pr. 1. januar 2008 ændrede en række regler og kontrolmetoder. I marts 2008 blev den nye elite-smiley lanceret. Dette har som forventet ført til flere glade smileyer og færre indskærper og sanktioner i øvrigt.

Antal kontrolbesøg, detailvirksomheder

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 1.kvt*
	31.441	45.642	46.021	47.567	45.048	46.055	57.764	16.910
	11.759	12.770	12.991	12.176	11.596	10.774	8.839	2.096
	845	967	1.019	957	824	1.230	820	171
	819	1.348	1.250	1.283	1.546	3.375	2.316	294
I alt	44.864	60.727	61.281	61.983	59.014	61.434	69.739	19.471

Procentvis fordeling, detailvirksomheder

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 1.kvt*
	70,1	75,2	75,1	76,7	76,3	75	82,8	86,8
	26,2	21,1	21,2	19,6	19,6	17,5	12,7	10,8
	1,9	1,6	1,7	1,5	1,4	2	1,2	0,9
	1,8	2,2	2	2,1	2,6	5,5	3,3	1,5
I alt	100	100	100	100	100	100	100	100

	Elitevirksomhed. Glade smileyer og ingen anmærkninger på de fire seneste kontrolrapporter og i de seneste 12 måneder
	Ingen anmærkninger
	Indskærper givet
	Påbud eller forbud
	Bødeforlæg, politianmeldelse eller autorisation eller registrering frataget

Kilde:
www.findsmiley.dk

4.2 Overblik over kontrolindsatsen

Prøveudtagning som supplerende kontrolinstrument



Formål

Den vigtigste del af fødevarer kontrollen er at kontrollere, hvordan virksomhederne behandler fødevarerne. Det sker ved at gennemføre kontrolbesøg.

Som supplement til kontrolbesøgene gennemfører Fødevarestyrelsen hvert år en række projekter med prøveudtagning og analyse. De fleste af prøverne, ca. 70-80 %, er knyttet til Centralt Koordinerede Laboratorieprojekter (CKL-projekter) - dvs. projekter, der planlægges fra Fødevarestyrelsens hovedkontor.

De sidste 20-30% af årets prøver gennemføres løbende case by case prøver i engros- og detail virksomheder, hvor der er mistanke om ulovlige forhold, fødevarerborne sygdomme eller forbrugerklager. Endeligt udføres der prøveudtagning ved grænsekontrolstederne. Indholdet og omfanget af indsatsen fastsættes centralt.

De fleste prøver tages i engrosledet, da grossisterne har det første ansvar for, at varerne er i orden. Ved at tage prøverne så tidligt som muligt i handelskæden, bliver det lettere at stoppe en eventuel forurening, hvis virksomhederne ikke har styr på deres varer. En mindre del af prøverne tages i detail - dvs. restauranter og butikker. Disse prøver tages for at se, om virksomhederne tilbereder maden ordentligt.

Aktivitetssomfang og omkostninger

Der gennemførtes i 2008 i alt knap 148.000 prøver. De samlede omkostninger hertil udgjorde 82 mio. kr., heraf er ca. 25 mio.kr. gebyrfinansierede.

Udviklingen i antallet af udtagne prøver på fødevarerområdet fremgår af oversigten for perioden 2004 til 2009. Som det kan ses er FVST i gang med en effektivisering, idet antallet af udtagne prøver er faldet med mere end 30 % i perioden. Det tilstræbes at effektivisere på flere fronter herunder skarp prioritering af projekterne og flest mulige analyser på samme prøve. Der arbejdes bl.a. med en tværgående samling af projekter indenfor hovedformålene overvågning m.v. for at afdøre hyppigheden af projekter indenfor hvert fagområde. Desuden blev hovedparten af de tidligere regionale mikrobiologiske projekter omlagt til central koordinering i perioden fra 2007 til 2008. Det medførte en forskydning i udtagning af prøver mellem 2007 og 2008, så der ses en relativt stor nedgang i antal prøver i 2007, som så måtte indhentes i 2008.

I planen for 2009 er 80% af de udtagne prøver til pligtige projekter, som FVST skal gennemføre i henhold til EU-aftaler samt politisk indgåede aftaler herunder EUs restkoncentrationsprogram og importrestriktioner samt nationale mikrobiologiske handlingsplaner. Når case-by-case-projektet også medregnes som pligtigt bliver resultatet 90% pligtige prøver.

Fødevarestyrelsen skønner at det kun er muligt at nedbringe det nuværende antal af årlige prøver, hvis der sker ændringer i EU-regler og nationale aftaler.

Eksempler på CKL-projekter, 2008

Fokusområde	Eksempler
Afsmitning fra materialer og genstande	<ul style="list-style-type: none"> Phthalater fra plast Afsmitning af bisphenol A fra plast Afsmitning af primære aromatiske aminer fra plast
Biotoksiner	<ul style="list-style-type: none"> Aflatoksiner i risikoprodukter
Genmodificerede fødevarer, GMO	<ul style="list-style-type: none"> Genmodificeret materiale i majs- og sojavarer
Mikrobiologi	<ul style="list-style-type: none"> Salmonella og campylobacter i dansk og importeret fersk kød (Case-by-case kontrollen)
Naturlige giftstoffer	<ul style="list-style-type: none"> Glycoalkaloider (solanin) i kartofler - kortlægning af indhold i kartofler på det danske marked
Organiske miljø- og procesforureninger	<ul style="list-style-type: none"> Bestemmelse af PAH i røget kød og fisk Bestemmelse af PAH i grillet kød og fisk
Tilsætningsstoffer	<ul style="list-style-type: none"> Svovldioxid i udvalgte fødevarer, herunder sennep Farvestoffer i slik til løssalg Konserveringsstoffer og sødestoffer i forarbejdede fiskevarer især marinerede sild (del II) Nitrit/nitrat i røget fisk Farvestoffer, herunder sudan farvestoffer i krydderier, palmekerneolie og lign. Konserveringsstoffer i dressinger og mayonnaisesalater Benzoesyre i frugter, bær og grøntsager Uautoriserede farvestoffer sudan I, II, III, IV samt para red i krydderier, mm. Sødestoffer, farvestoffer og konserveringsstoffer i ikke-alkoholholdige drikkevarer

Årstal	RSK			CKL			RSK+CKL		Case-by-case		RSK+CKL+Case-by-case	
	Mikrobiologi	Kemi	I alt	Mikrobiologi	Kemi	I alt	I alt	% af 2004-niveau	Mikrobiologi	I alt	I alt	
2004	43.978	1.348	45.326	8.197	21.572	29.769	75.095	100,0%			75.095	
2005	40.544	1.302	41.846	10.160	21.473	31.633	73.479	97,8%			73.479	
2006	28.203	5.125	33.328	10.350	20.950	31.300	64.628	86,1%	2.142		66.770	
2007	21.975	4.297	26.272	10.183	18.043	28.226	54.498	72,6%	28.094		82.592	
2008	23.371	5.556	28.927	11.944	20.758	32.702	61.629	82,1%	30.913		92.542	
2009 fremskrivning	13.638	1.688	15.326	14.562	21.116	35.678	51.003	67,9%	35.903		86.906	

RSK Regionalt styrede kontrolprojekter
 CKL Centralt styrede kontrol-, overvågnings- og kortlægningsprojekter
 Særbevilling CKL-projekt mhp indsamling af data til ansøgning om dansk særstatus i EU på salmonellaområdet
 Case-by-case 2009 Antallet af prøver er estimeret efter antallet af udtagne prøver de første 8 måneder af 2009 samt kendte svrige betingelser

4.2 Overblik over kontrolindsatsen

Kontrolkampagner som supplement til den ordinære kontrol



Formål

Fødevarestyrelsen gennemfører årligt centralt koordinerede kontrolkampagner, det vil sige kampagner uden udtagning af laboratorieprøver.

Kontrolkampagner er et supplement til den ordinære kontrol. En kontrolkampagne er fokuseret mod afgrænsede områder branchemæssigt, geografisk og emnemæssigt. Der kan være forskellige baggrunde for valg af emne for eksempel mistanke om eller kendskab til problemer eller ønske om kortlægning af et område.

Selve arbejdet med kontrolkampagnerne koordineres, styres og overvåges af 2. kontor, men den egentlige godkendelse af kampagnerne sker af vicedirektøren for fødevarer og cheferne for de faglige kontorer efter indstilling fra de fødevarerfaglige sektionsledere og en nedsat faglig vurderingsgruppe.

Aktivitetssomfang og omkostninger

Samtlige tilsynsførende, der arbejder med de enkelte kontrolkampagner, skal tidsregistrere deres aktiviteter under 7930. Personer i Mørkhøj bruger ikke 7930 som tidsregistrering.

Kontrolkampagner indarbejdes som en del af den ordinære kontrol, i enkelte tilfælde fungerer selve kampagnen som en "4. pind kontrol" og dermed supplerer kampagnen den allerede planlagte kontrol. Da kontrolkampagnerne i deres udformning er mere komplekse, og da de som regel har til hensigt at afdække et område, vil en kontrolkampagne kunne forlænge et ordinært kontrolbesøg med op til 30 min.(i gennemsnit).

Der blev i 2008 registreret i alt 4900 timer på kontrolkampagner, svarende til ca. 3 årsværk, hvilket dog formodentlig skyldes manglende korrekt registrering.

Oversigt over kampagner i 2009

Titel	Formål	Branche	Periode	Forventet antal kontroller
Dansk mærkning i detailledet i samarbejde mellem Skat og Fødevarestyrelsen	At kontrollere om varer udbudt til salg i detailbutikker er mærket på dansk, eller sprog som ikke er væsentligt forskelligt fra dansk.	Detailledet	1. april 2009 – 30. juni 2009	310
Kølekampagne	Kontrol af lagrenes sporbarhed for ind – og udgående varer.	Køle/frostlagre + Detail	Hele året	133
Fødevarerkontaktmaterialer hos fødevarereproducenter	At sikre, at materialer og genstande bestemt til kontakt med fødevarer, anvendes til de formål, som de er egnede til	Engros og detail	I perioder fra 1. april – 31. december	1000
Mærknings- og vildledningskampagne 2009	Mærknings- og vildledningskampagne, som er rettet mod ukorrekt, mangelfuld og/eller vildledende mærkning af fødevarer.	Engros og detail	1. februar – 1. august	600
Behandling, markedsføring og salg af Escolar og oliefisk/smørmakrel	At kontrollere om de særlige regler for behandling, salg og markedsføring af escolar og oliefisk/smørmakrel overholdes.	Detail		
Spisesvampe, tjekliste til brug i kontrol og egenkontrol	Checklisten til brug som værktøj for kontrollen fremover.	Ingen	Hele året	-
Anvendelse og mærkning af tilsætningsstoffer i fødevarer	At skærpe engrosvirksomhedernes og importørernes opmærksomhed på reglerne for anvendelse og mærkning af tilsætningsstoffer i fødevarer	Engros og import	1. marts – 1. juli	500

4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

Metode – analyse på flere niveauer



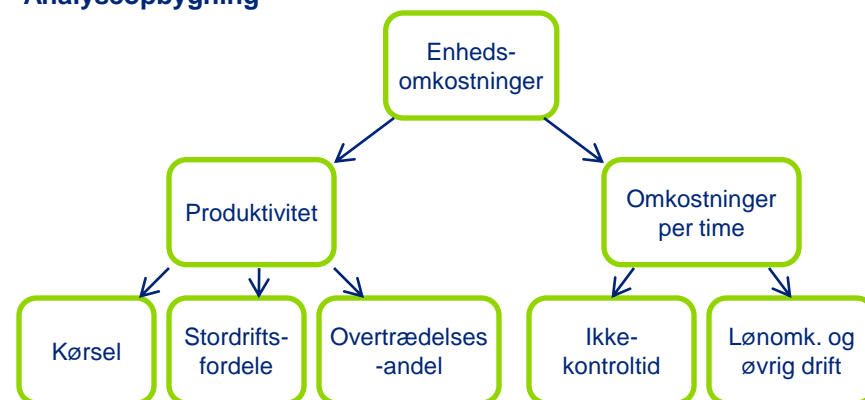
Afgrænsning og metode

- I det følgende præsenteres en analyse af omkostningseffektiviteten på tværs af fødeveareafdelingerne. Analysen er afgrænset til at omfatte de kontrol- og tilsynsaktiviteter, som er reguleret af kontrolfrekvensvejledningen, og omfatter således både kontrollen i detail- og i engrosvirksomheder, såvel som både ordinære og opfølgende besøg.
- Først analyseres på enhedsomkostningerne. Disse er udtryk for omkostningen pr. kontrolbesøg, og jo lavere denne er, desto bedre er omkostningseffektiviteten. Enhedsomkostningerne siger derimod ikke noget om kvaliteten af den gennemførte kontrol. Enhedsomkostningerne er beregnet med udgangspunkt i den omkostningsfordelingsmodel, som blev præsenteret i afsnit 2, og med anvendelse af de oplysninger om gennemførte kontrolbesøg, som er registreret i Scanjour. Omkostningerne inkluderer dels de direkte omkostninger, som er forbundet med den tid, der er tidsregistreret som kontrolaktivitet. Hertil kommer fælles omkostninger, som består af to elementer: 1) egne fællesomkostninger i de respektive afdelinger (f.eks. kompetenceudvikling og direkte støttefunktioner) og 2) fordelte fællesomkostninger.
- Derefter ses på produktivitet og timeomkostningsniveau, som er de to faktorer, der påvirker enhedsomkostningerne.

Datakilder

- Opgørelse af tidsforbrug i 2008 på medarbejderniveau er baseret på et datasæt, der anvender udtræk fra Timesag (delregnskab 2) og Navision (delregnskab 1).
- Regnskabstal for 2008 på afdelingsniveau. I kombination beregnes herud fra omkostninger per time i de forskellige afdelinger.
- Kontrolhistorik - herunder tilstede-tid, antal kontroller og antal overtrædelser - for 2008 på medarbejderniveau baseret på et udtræk fra scanjour.
- Konkret ses på aktivitetsnumrene: 7105, 7252, 7253, 7254, 7260, 7261, 7264, 7265 og 7266.
- I forhold til omkostninger per time ses på kontrolafdelingerne (dvs. inklusiv veterinærkontrol, laboratorier og sekretariater m.m.) samlet set grundet databegrænsninger. Beregnede enhedsomkostninger afspejler også denne begrænsning.

Analyseopbygning



4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

Enhedsomkostningerne varierer betydeligt mellem afdelingerne



Figurene på denne side viser enhedsomkostningerne på detail- og engrosområdet opdelt på direkte omkostninger og fællesomkostninger (hvor sidstnævnte omfatter både afdelingernes egne direkte støttefunktioner samt koncernfælles omkostninger).

De gennemsnitlige omkostninger pr. kontrolbesøg udgør 1.796 kr. på detailområdet (samlede omkostninger). På engrosområdet er enhedsomkostningerne opgjort til 1.813 kr. i virksomheder med behandling af fødevarer og til 2.326 i virksomheder uden behandling. Samlet set er enhedsomkostningerne i engroskontrollen ca. 10 pct. højere end i detailkontrollen.

Enhedsomkostningerne varierer betydeligt mellem afdelingerne.

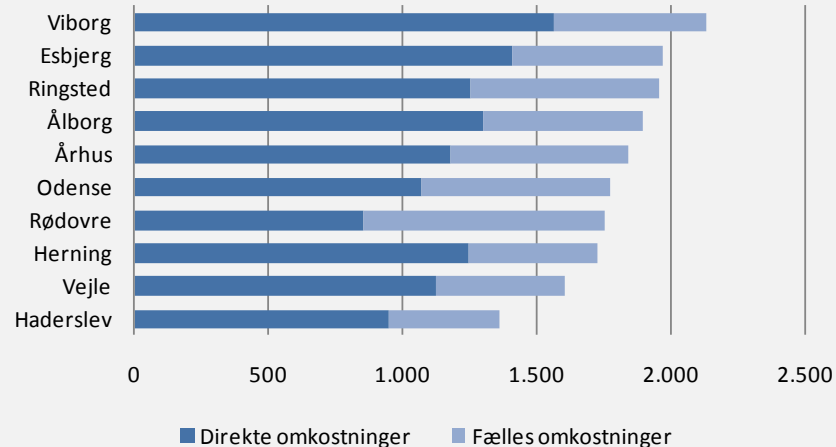
- For kontrol i detailvirksomheder er variationen fra ca. 1.350 kr. pr. kontrolbesøg i Rødovre til ca. 2.150 kr. i Viborg, svarende til en forskel på 57 pct.
- På engrosområdet er spredningen endnu større. Her er omkostningerne pr. kontrolbesøg lavest i Viborg (ca. 1.300 kr.), og højest i Rødovre med ca. 2.750 kr. pr. besøg.

Det er vanskeligt at uddrage generelle konklusioner. F.eks. viser ovenstående, at Viborg har de højeste enhedsomkostninger i detailkontrollen, men de laveste på engrosområdet.

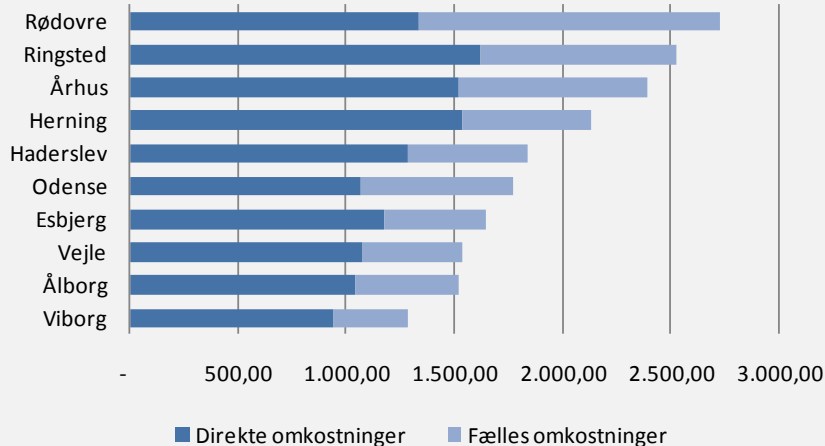
Enhedsomkostninger inden for kontrol og tilsyn

	Omkostninger		Antal kontroller	Enhedsomkostninger	
	Direkte	Samlede		Direkte	Samlede.
Fødevarerkontrol, detail	80,0	133,3	74.226	1.077	1.796
Fødevarerkontrol, engros med behandling	9,4	14,8	8.190	1.147	1.813
Fødevarerkontrol, engros uden behandling	5,5	9,2	3.940	1.397	2.326

Enhedsomkostninger i 2008 på kontrol af detailvirksomheder



Enhedsomkostninger i 2008 på kontrol af engrosvirksomheder



Kilde: Deloitte beregninger baseret på Fødevarestyrelsens regnskab og timeregistreringer 2008 samt kontrolhistorik for 2008 fra Scanjour.

4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

Direkte støttefunktioner og kørsel påvirker enhedsomkostningerne



For fødevarerområdet under ét har Haderslev de laveste samlede enhedsomkostninger (21 pct. under gennemsnittet), mens Ringsted har de højeste (11 pct. over gennemsnittet).

Ses der alene på de direkte enhedsomkostninger er de relative forskelle mellem afdelingerne omtrent den samme, men der er rykket rundt på hvilke afdelinger der ligger højt og lavt. Rødovre har således laveste direkte enhedsomkostninger (23 pct. under gennemsnittet), mens Viborg har højest (19 pct. over gennemsnittet).

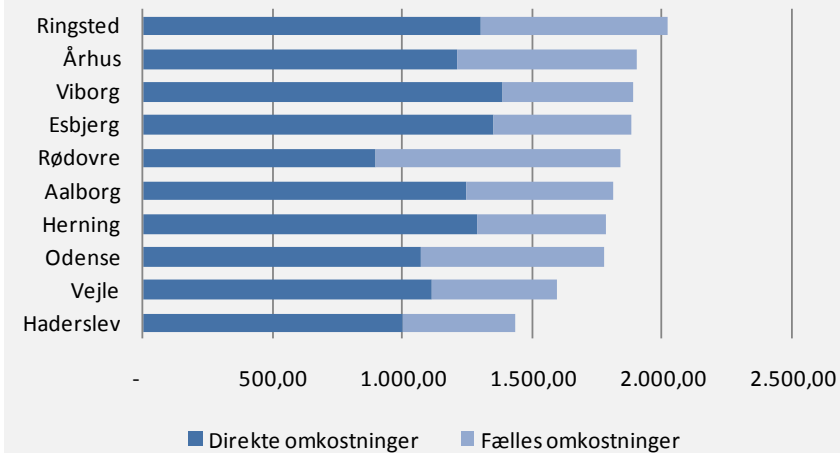
Forskellene i de direkte enhedsomkostninger skyldes a) forskelle i timeforbruget på kontrol (produktivitet), og b) forskelle i den direkte løn og øvrig drift til kontrollen.

I de samlede enhedsomkostninger er der en yderligere forklaring; c) træk på fællesomkostninger, hvis der anvendes meget tid på egne fællesfunktioner i en afdeling f.eks. direkte støttefunktioner betyder det, at en kontroltime har store overhead omkostninger.

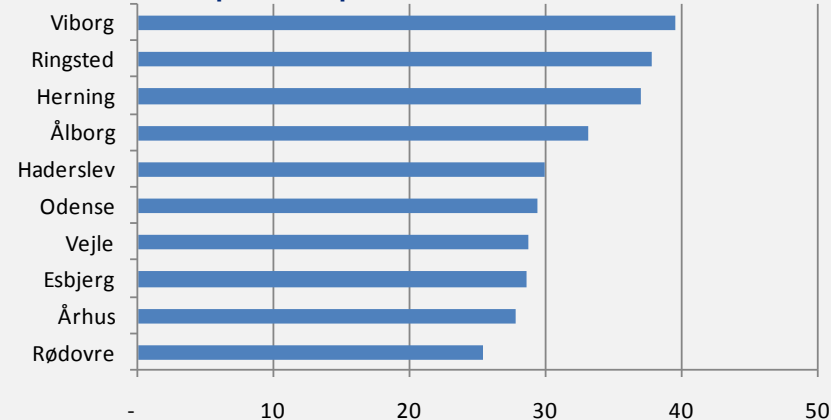
Figureerne nederst til højre viser, hvorledes tidsforbruget til kørsel fordeler sig mellem afdelingerne. Der ses forholdsvis store forskelle. Viborg, Ringsted og Herning bruger således 35-40 minutter til kørsel pr. kontrolbesøg, mens Rødovre i den anden ende kun bruger ca. 25 minutter. Dette bidrager til forskelle i produktiviteten (og dermed enhedsomkostningerne).

På de næste sider ses nærmere på produktiviteten og andre forklaringer end kørsel af forskelle i denne.

Enhedsomkostninger på fødevarerområdet samlet 2008



Minutter anvendt på kørsel per fødevarerkontrol



Kilde: Deloitte's beregninger baseret på Fødevarerstyrelsens timeregistreringer og kontrolhistorik for 2008.

Note: Fordelingen af timer på aktivitet 7105 kørsel på hhv. fødevarer- og veterinærkontrol er sket ud fra antal timer som kontrolafdelingerne i øvrigt har registreret på disse to hovedformål.

4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

Forskelle i produktivitet forklarer en stor del af variationen i enhedsomkostningerne



Deloitte's beregninger viser, at Rødovre og Odense samlet set har højest produktivitet. Dette er konsistent med, at disse afdelinger også har lave direkte enhedsomkostninger. I den modsatte ende er produktiviteten opgjort at være lavest i Ålborg – fulgt af Vejle, Viborg og Herning.

Produktivitetsforskellen mellem Rødovre og Ålborg udgør ifølge beregningerne ca. 70 pct.

Den økonomiske betydning af disse forskelle kan illustreres af et par regneeksempler:

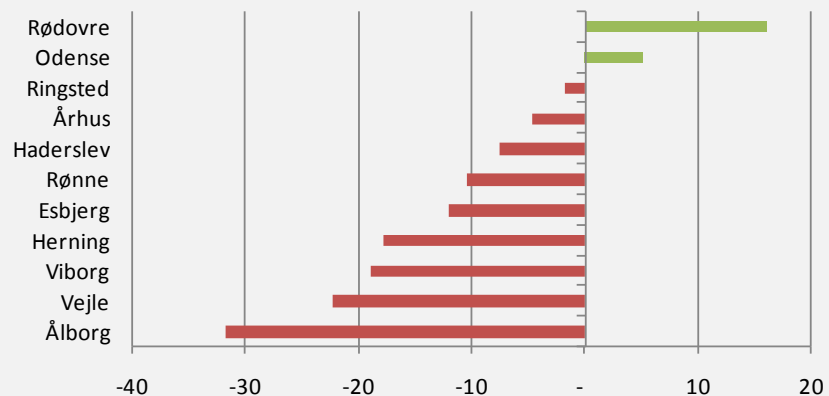
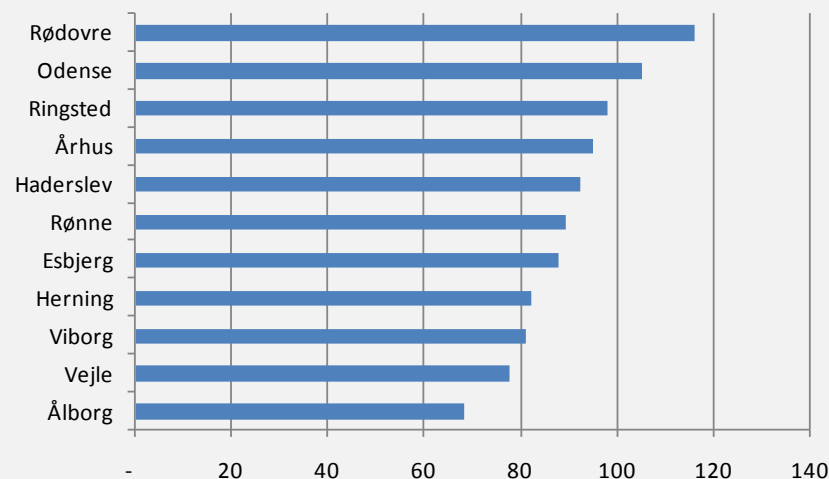
- Hvis alle afdelinger under gennemsnittet kunne løfte produktiviteten til gennemsnitligt niveau, ville det betyde en besparelse på ca. 16 mio. kr.
- Hvis alle kunne nå samme produktivitet som i Rødovre ville det svare til en udgiftsreduktion på ca. 34 mio. kr.

Der kan naturligvis være forskelle i rammebetingelser mellem afdelingerne, som betyder, at så store produktivetsforbedringer ikke er realistiske.

Metode til beregning af produktivetsindeks

- Der beregnes en standardvarighed, dvs. et gennemsnitligt tidsforbrug i Fødevarestyrelsen som helhed. Standardvarigheden beregnes for detail- og engrosområdet (både med og uden behandling af fødevarer) og fordelt på ordinær og ekstra kontrol samt for forskellige risikogrupper – i alt 30 grupper.
- For hver medarbejder beregnes produktiviteten som forholdet mellem faktisk tidsforbrug og beregnet standard tidsforbrug med det antal og den sammensætning af kontroller medarbejderen havde.
- For hver afdeling aggregeres til et samlet produktivetsindeks (Fødevarestyrelsen i alt = 100).
- Metoden sikrer, at der korrigeres for eventuelle sammensætningseffekter, f.eks. forskelle mellem afdelingerne i fordelingen af ordinære besøg og opfølgingsbesøg og endvidere at der tages højde for, at der er praksis for at medarbejder laver kontroller i en afdeling men tidsregistrerer timerne brugt herpå i en anden.

Produktivetsindeks inden for fødevarerollen (gennemsnit=100)



Kilde: Deloitte beregninger baseret på Fødevarestyrelsens timeregistreringer 2008 og udtæk fra Scanjour af kontrolhistorik for 2008.

4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

Sammenhænge mellem produktivitet og størrelse hhv. overtrædelseshistorik

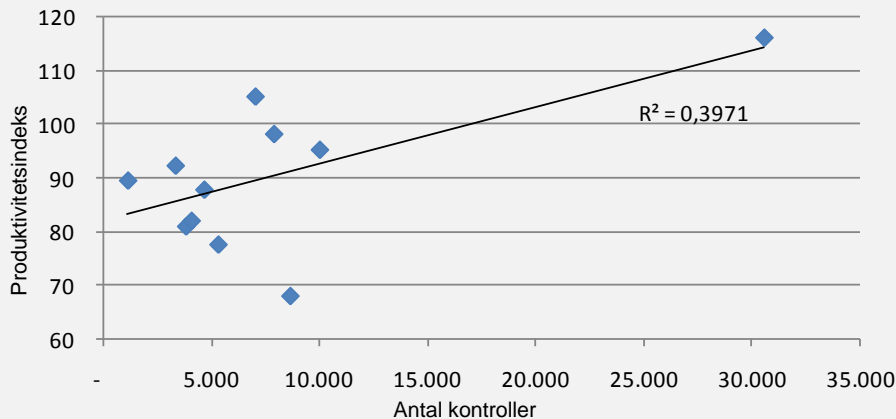


Sammenholdes produktiviteten i hver fødevarer afdeling med størrelsen af afdelingen målt i antal kontroller gennemført i 2008, ses en positiv sammenhæng. Dette kan ses som et tegn på stordriftsfordele. Sammenhængen er dog i vid udstrækning båret af én enkelt observation – Rødovre.

Der er stor forskel på andelen af kontroller med overtrædelser mellem de forskellige fødevarer afdelinger. I Rødovre blev der i 2008 konstateret overtrædelser ved 6,8 pct. af kontrollerne, mens den tilsvarende andel var 2,4 pct. i Viborg og Århus.

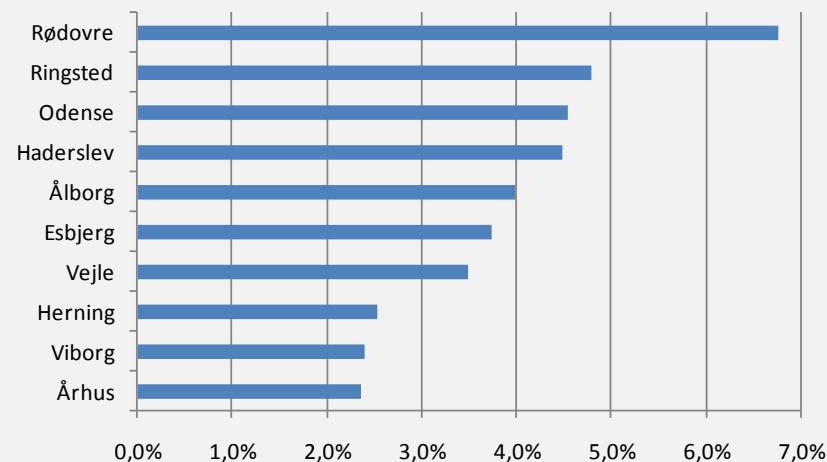
En forhåndsforventning kunne være, at afdelinger med en høj andel af overtrædelser har lavere produktivitet, fordi overtrædelser medfører mere arbejde og/eller fordi den højere overtrædelsesandel kunne være resultat af en større grundighed i kontrolarbejdet. En sådan sammenhæng ses imidlertid ikke. Tværtimod er der en tendens til, at afdelinger med høj andel af overtrædelser også er de mest produktive.

Sammenhæng mellem produktivetsindeks og afdelingens størrelse

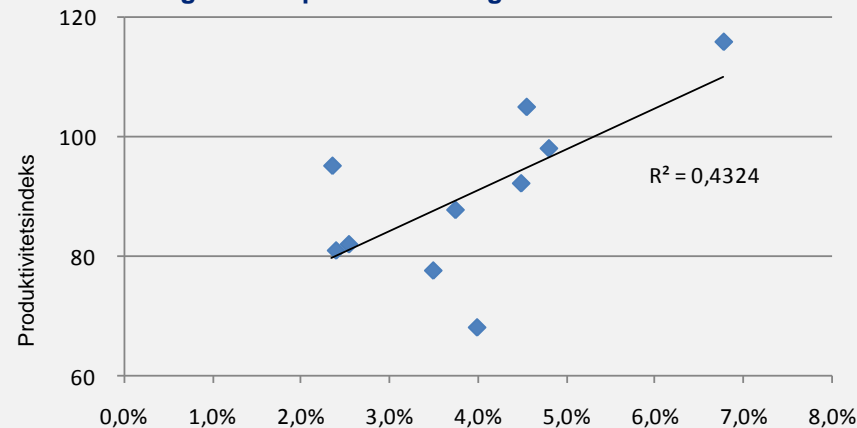


Kilde: Deloitte beregninger baseret på Fødevarerstyrelsens timeregistreringer 2008 og udtræk fra Scanjour af kontrolhistorik for 2008.

Andel af kontroller med overtrædelser*



Sammenhæng mellem produktivitet og overtrædelsesfrekvens



Kilde: Deloitte beregninger baseret på Fødevarerstyrelsens timeregistreringer 2008 og udtræk fra Scanjour af kontrolhistorik for 2008.

4.3 Omkostningseffektivitet og produktivitet

Timeomkostninger



Ud over forskelle i produktivitet afspejler spredningen i enhedsomkostningerne også, at timeomkostningerne varierer mellem afdelingerne. Højere timeomkostninger er alt andet lige udtryk for lavere omkostningseffektivitet.

Timeomkostningerne kan opdeles i direkte løn, direkte øvrige omkostninger, fælles løn og fælles øvrige omkostninger. I figuren til højre er forskellene i disse mellem afdelingerne afbilledet.

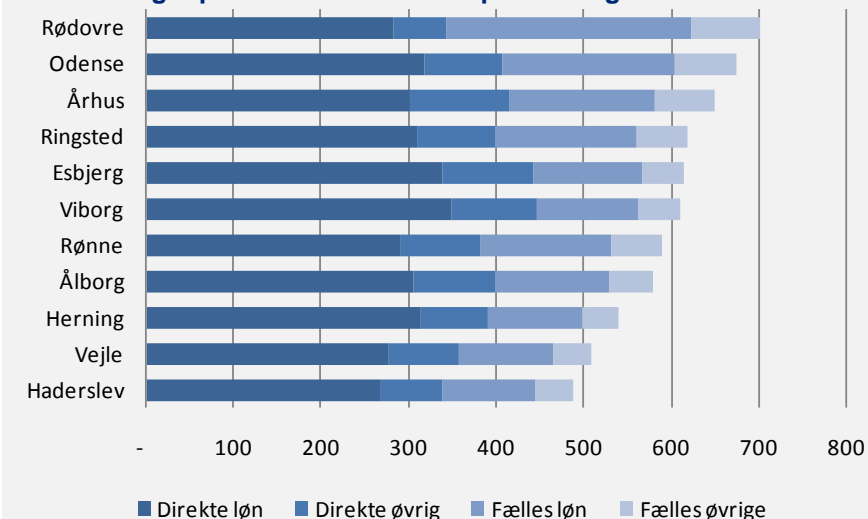
Samlet set koster en kontroltime mindst i Haderslev (487 kr.) og mest i Rødovre (703 kr.). Forskellen er på 44%. Dette er i overensstemmelse med, at Haderslev har de laveste enhedsomkostninger men kun middel produktivitet, mens Rødovre har højest produktivitet men kun middel enhedsomkostninger.

Forskellene kan overordnet forklares ved dels omkostningen per time i afdelingerne dels ratioet mellem timer anvendt egne fælles aktiviteter og på udførende aktiviteter (f.eks. kontrol).

Den direkte løn og direkte øvrige omkostninger afspejler den første forklaring. Det ses her, at Haderslev også har den laveste lønomkostninger per time (267 kr.), mens Viborg har den højeste (350 kr.), svarende til en forskel på 31%. Rødovre har en lønomkostning per time, som er under gennemsnittet og den laveste øvrig omkostning per time (60 kr.). Esbjerg har den højeste (103 kr.) 72% højere end i Rødovre.

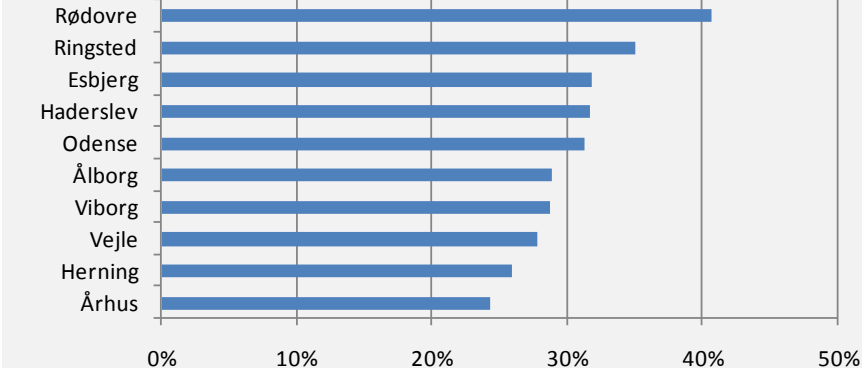
Ratioet mellem timer anvendt på egne fælles funktioner og på udførende aktiviteter afspejles i størrelsesforholdet mellem de direkte og de fælles omkostninger i den øverste figur. Det ses, at Rødovre klart bruger størst andel af tid på egne fælles funktioner, mens Viborg bruger mindst. Den væsentligste egen fælles aktivitet er direkte støttefunktioner. Forskellene i andel af aktive tid anvendt på direkte støttefunktioner er vist i den nedre figur. Det ses, at Århus anvender mindst (24%), mens Rødovre anvender mest (41%), en forskel på 67%.

Omkostninger per time i 2008 fordelt på afdelinger



Kilde: Deloitte beregninger baseret på Fødevarerstyrelsens regnskab og timeregistreringer

Andel af tid anvendt på direkte støttefunktioner blandt de kontroludførende



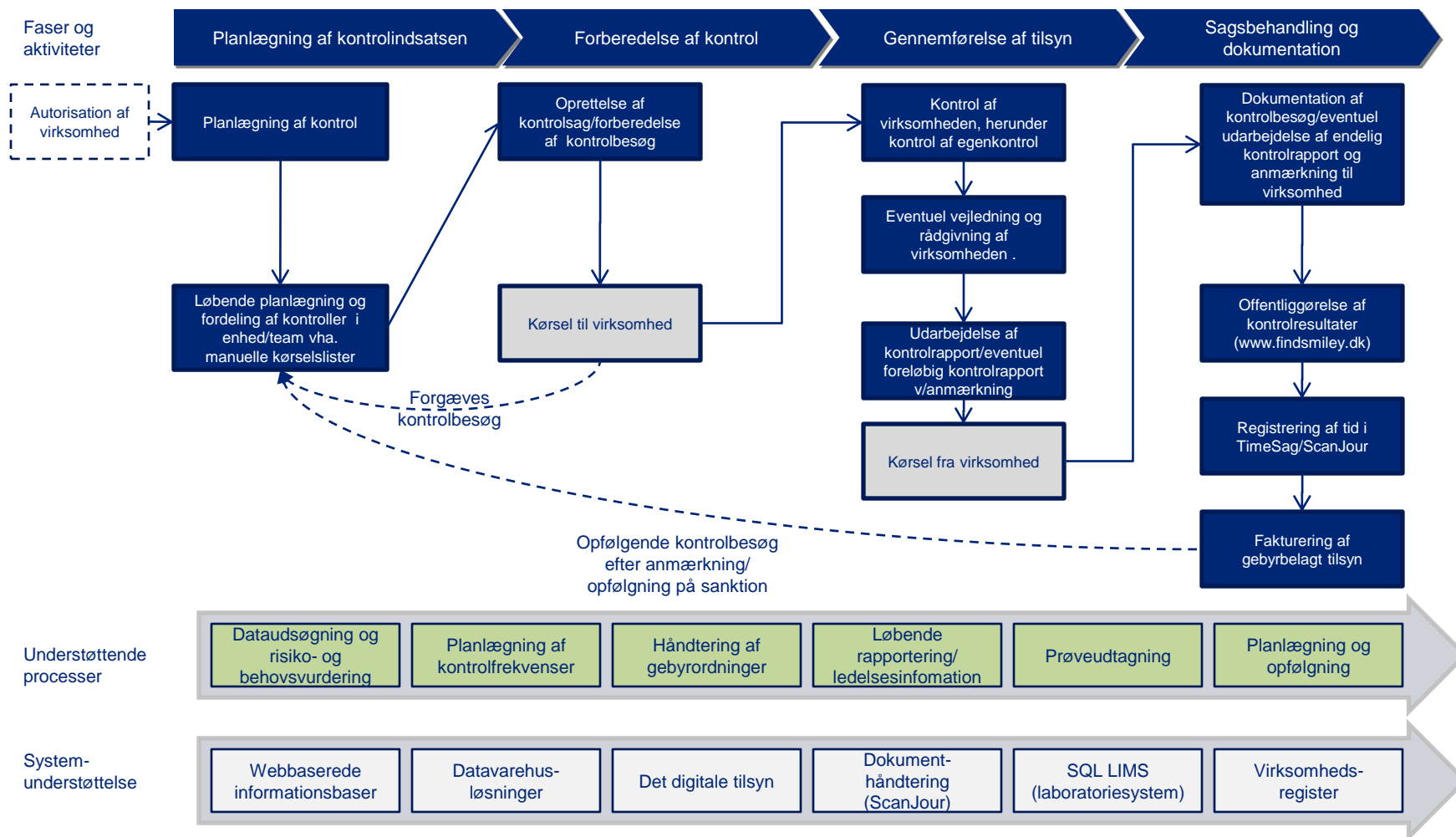
Kilde: Deloitte's beregninger baseret på Fødevarerstyrelsens timeregistreringer 2008.

Note: Tallene viser, hvor stor en andel af medarbejderens aktive tid i kontrolafdelingerne (sted 52 i 2008) anvender på direkte støttefunktioner.

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Vurdering af muligheder for optimering af kontrolarbejdet og systemunderstøttelsen

- Nedenstående diagram illustrerer den overordnede proces for kontrolarbejdet som Deloitte har observeret den i fødevarerkontrollen. Kontrolprocessen og nedenstående aktiviteter er afsat for Deloitte's vurdering af optimeringsmuligheder, som gennemgås på de følgende sider.



4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Fremgangsmåde



- Deloitte har foretaget en overordnet vurdering af kontrolprocessen og den systemmæssige understøttelse med henblik på at udpege mulige forbedringsområder.
- Fødevarerkontrollen er tilrettelagt omkring følgende primære opgaver:
 - Autorisation og registrering af virksomheder
 - Planlægning af kontrolbesøg
 - Forberedelse af kontrol
 - Gennemførelse af kontrolbesøg
 - Sagsbehandling og dokumentation, herunder udarbejdelse af anmærkninger, bødeforlæg og politianmeldelser samt en række andre faglige opgaver.
- Til grund for vurderingen har Deloitte anvendt en række grundlæggende parametre, som skal forstås som "drivere", der betinger en optimal arbejdsproces og som bør være til stede for at sikre en effektiv, systematisk og ressourcefokuseret kontrolindsats.
- Det skal bemærkes, at der ikke er foretaget en egentlig arbejdsgangsanalyse, og at vurderingen tager afsæt i data og informationer, som er indhentet gennem interviews og workshops med medarbejdere og ledere i Fødevarestyrelsen.
- På baggrund af vurderingen opstilles en række optimeringsforslag, der kan bidrage til optimering af kontrolprocessen.

Vurderingsparametre	Kort beskrivelse
Arbejdsprocesser	En effektiv kontrolindsats kræver arbejdsprocesser som omfatter: <ul style="list-style-type: none">• Ensartet og effektiv fremgangsmåde med logisk sammenhængende sagskridt, der skaber overblik og retning og ikke varierer fra gang til gang• Nedskevne arbejdsgange med retningslinjer• Omfatter værdiskabende kontra ikke værdiskabende aktiviteter• Sagskridt der ikke omfatter dobbeltarbejde, gentagelser, redundant arbejde, tilbageløb og fejlrettelser.• Begrænser overdragelser og ansvarsskift mellem forskellige aktører• Sikrer relevant segmentering og målretning af form og indhold i kontrolarbejdet.
Ressource- og kapacitetsplanlægning	En effektiv kontrolindsats kræver en ressource- og kapacitetsplanlægning som omfatter: <ul style="list-style-type: none">• Synlighed i produktion og prioritering af ressourceforbrug.• Differentierer og målretter ressourceforbrug til behov• Opfølgning og justering af målene og/eller indsatsen.
Systemunderstøttelse	En effektiv kontrolindsats kræver it-understøttelse der sikrer: <ul style="list-style-type: none">• Effektiv og smidig sagsbehandling• Reduktion i manuelle aktiviteter• Understøtter registreringer, opgamling og muliggør træk af oplysninger og data

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Vurdering af arbejdsprocessen for fødevarekontrollen



Observationer

- De forskellige sagsskridt (procestrin) i kontrolarbejdet er i høj grad dikteret af det understøttende sagssystem og systemmæssige funktionaliteter, som sætter en overordnet ramme for sagsbehandlingsprocessen (det Digitale Tilsyn).
- Arbejdsgangene er kun delvist systemunderstøttede og i sagsbehandlingen indgår der en række manuelle aktiviteter, herunder udarbejdelse af kørelister, print af materiale til kontrolbesøg, indscanning af kontrolrapporter, indberetning af kontroldata, tidsregistrering, arkivering, fakturahåndtering, udarbejdelse af påbud mv.
- I Deloitte's interviews med bl.a. sektionsledere og tilsynsførende gives der udtryk for, at kontrolarbejdet omfatter en række tidskrævende aktiviteter, som i høj grad skyldes en utidssvarende systemunderstøttelse samt manglende målrettet udvikling af fx standardskabeloner til sagsopfølgning og tjeklister, der kan understøtte den tilsynsførende i at udføre en lovmedholdelig sagsbehandling.
- Dertil er det Deloitte's vurdering, at der er forskel på, i hvilket omfang de enkelte regioner og kontrolafdelinger udarbejder arbejdsgangsbeskrivelser, retningslinjer i forhold til opgaveløsningen og på hvordan centralt udarbejdede retningslinjer udmøntes i lokale procedurer og procesbeskrivelser i regionerne.
- I forhold til tidsforbruget på udførelse af kontrolprocessen er det Deloitte's indtryk, at der i mindre grad er udviklet metoder og redskaber, der kan målrette kontrolarbejdet i forhold til den totaltid, der anvendes på forskellige typer af kontrolbesøg, tid anvendt til autorisation mv. I den konkrete kontrolindsats er der således begrænsede faglige hjælperedskaber eller tjeklister som understøtter den tilsynsførende i at skalere indsatsen målrettet i forhold til sagens kompleksitet og antal af lovgivningsområder der skal kontrolleres for.
- Deloitte er opmærksom på, at tidsforbruget som udgangspunkt fastlægges med afsæt i en konkret faglig vurdering og en ressourcemæssig prioritering, men kan konstatere i en opgørelse af tidsforbrug på de enkelte brancher og risikogrupper at spredningen i totaltid er forholdsvis stor. Det antyder, at forskelle i indsatsen kan skyldes forskelle i praksis mellem de forskellige kontrolafdelinger.

Overvejelser i forhold til optimeringsmuligheder

- Det er Deloitte's vurdering, at det største optimeringspotentiale for optimering af arbejdsprocessen for kontrollen i høj grad er knyttet til en udvikling af den nuværende systemunderstøttelse.
- Konsekvensen af en utidssvarende systemunderstøttelse er at arbejdsprocessen i dag omfatter forholdsvis tunge og tidskrævende sagsskridt, herunder særligt i forhold til forberedelse, efterbehandling og sagsopfølgning.
- Dertil skaber en manglende online adgang i den udgående kontrol en generel u hensigtsmæssig indretning af den samlede arbejdsproces.
- De primære optimeringsmuligheder er efter Deloitte's vurdering således hovedsageligt knyttet til en videreudvikling af systemunderstøttelsen, hvor udviklingen af mere målrettede it-funktionaliteter vil kunne smidiggøre arbejdsprocessen og frigive mere tid til det egentlige kontrolarbejde.
- Der er dog en række konkrete optimeringsmuligheder i den nuværende arbejdsproces, der vurderes at kunne give bidrage til en mere hensigtsmæssig udførelse af kontrolarbejdet
- Disse er følgende:
 - **Udvikling af autotekst til brug i kontrolrapporter med henblik på øget kvalitet og standardisering**
 - **Standardskabeloner til sagsopfølgning**
 - **Optimering af arbejdsproces for udarbejdelse af faktura**
- Forslagne uddybes nærmere på de efterfølgende sider.

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Ressource- og kapacitetsplanlægning



Observationer

- Det er Deloitte's vurdering, at planlægning af den daglige kontrolindsats i dag ikke er optimal.
- Planlægningen foregår på basis af lokalt udviklede planlægningsværktøjer, hvormed de enkelte ledere, sektionsledere og medarbejdere på bedste vis tilrettelægger og fastlægger kontrolindsats i sammenhæng med resultatkontrakt, budget og målopfølgelseskrav.
- Værktøjerne har oftest begrænsede muligheder og understøtter ikke en effektiv prioritering af interne ressourcer. Der skabes fx ikke overblik over skiftende arbejdsbelastning, prognoser i forhold til ressourcer og produktionstal og løbende opfølgning på antal udstedte bøder, sagsbehandlingstider, antal autorisationer, sager som ikke er færdigbehandlet mv., er ikke muligt.
- Problematikken med manglede overblik og klarhed over ressourcer øges ved, at der ved årets begyndelse ikke altid er fuldstændig klarhed over, hvor mange kontrolbesøg der skal udføres. Dertil tyder det på, at de faktiske ressourcer ikke altid er retvisende i forhold til de ressourcer der meldes ud centralt.
- Endelig kan det være vanskeligt for fødevareafdelingerne at styre, hvor meget tid, der reelt er afsat til kontrolbesøg, fordi der skal afses ressourcer til andre faglige og administrative opgaver.
- Det foretages løbende produktionsopfølgning og der udarbejdes statistikker for alle fødevareafdelinger, men det er Deloitte indtryk, at fødevareafdelingerne i mindre grad bruger statistikkerne som et aktivt redskab til daglig drift og planlægning, primært fordi der mangler målrettede værktøjer til dette.
- Udfordringerne er tidligere blevet påpeget i ekspertvurderingen og senest også i Fødevarestyrelsens lean foranalyse. Her anbefales det bl.a. at Fødevarestyrelsen anskaffer et planlægningsværktøj, der kan styrke ledelsesinformation og planlægning i fødevareafdelingerne. Værktøjet skal understøtte en højere aktualitet og styrke sammenhængen mellem produktion og økonomi og som kunne bruges af den enkelte tilsynsførende og af ledelsen i planlægning af kontrolaktiviteter.

Overvejelser i forhold til optimeringsmuligheder

- En mere optimal ressource- og kapacitetsplanlægning er altafgørende for en effektiv produktion.
- Det er Deloitte's vurdering, at ressource og – kapacitetsplanlægningen i kontrolafdelingerne bør understøttes af et målrettet ledelsesværktøj, der skal tilsikre, at fødevareafdelingernes ledelse og medarbejdere kan foretage en systematisk dag-til-dag planlægning, med løbende opfølgning og målstyring af produktivitet og andre faktorer, der har betydning for kontrolindsatsen.
- Det vurderes, at en bedre planlægningshorisont og bedre værktøjer til at styre efter kan være med til at skabe en øget og løbende bevågenhed, som kan sikre en bedre sammenhæng mellem mål, budget og kontrolindsatsen på det operationelle plan.
- **Deloitte anbefaler således, at der som led i anskaffelsen af Fødevarestyrelsens nye planlægningsværktøj udvikles et målrettet målstyringsværktøj til brug for ressource- og kapacitetsplanlægning.**
- Disse skal bl.a.:
 - Skabe overblik over produktionstal, ressourcer og kapacitet, kontra antal af kontroller der gennemføres og totaltid der forbruges.
 - Muliggøre daglig planlægning og tilrettelæggelse af produktionen effektivt og nemt
 - Skabe mulighed for at prioritere interne ressourcer og skabe synlighed over hvem gør hvad og hvornår.
 - Følge op på totaltid for kontrolbesøg
- Forslaget uddybes nærmere på de efterfølgende slides.



Observationer

- Fødevarerstyrelsen har de senere år arbejdet med optimering af den it-mæssige metodeunderstøttelse, som den tilsynsførende anvender i kontrolarbejdet. Blandt andet er Scan Jour og det Digitale Tilsyn blevet implementeret, og de tilsynsførende har fået bærbare computere og printere, som anvendes på kontrolbesøgene.
- Systemunderstøttelse har en særlig betydning for kontrolindsatsens samlede effektivitet, og indførslen af det Digitale Tilsyn har gjort arbejdsprocessen for de tilsynsførende væsentlig mere smidig og sammenhængende i forhold til gennemførelse af selve kontrolbesøget og i udarbejdelsen af kontrolrapporter.
- Kortlægningen af den aktuelle systemunderstøttelse viser, at den ikke på alle områder opfylder de tilsynsførendes behov i opgaveløsningen. I nedenstående er listet en række af disse eksempler:
 - Ustruktureret og usystematisk registrering af specifikke kontroldata (manglende strukturerede datafelter)
 - Mangelfuld integration af forskellige systemer, der anvendes i forbindelse med kontrolarbejdet
 - Systemerne har svært ved på en nem og overskuelig måde at give overblik over status og sagsskridt
 - Manglende muligheder for at få ledelses- og styringsinformation, herunder overblik over kontrolbesøg, sager, frister for opfølgning
 - Muligheden for at opsamle og udtrække meningsfuld ledelsesinformation er begrænset / ikke eksisterende
 - Vanskeligt at opgøre indsatser og effekter på baggrund af nuværende strukturering af kontroldata i systemerne
- I lyset af de omfattende ressourcer, der anvendes på kontrolaktiviteter og som er af afgørende betydning for Fødevarerstyrelsen centrale opgaver, vurderer Deloitte, at der er et stort kommunalt behov for at forbedre it-understøttelsen med henblik på at sikre en målrettet og effektiv kontrolindsats.

Optimeringsmuligheder

- Fødevarerstyrelsen har som følge af fødevarerforligets aftalegrundlag for 2007 igangsat en række tiltag med henblik på at imødekomme en del af de nævnte udfordringer som fødevarerkontrollen står over for i dag. Herunder er følgende projekter: arkitekturprojekt, planlægnings system, kontrolsystem, nyt ESDH-system.
- Deloitte vurderer, at der er forholdsvis stort potentiale for optimering af kontrolarbejdet gennem forbedret systemunderstøttelse, som vil kunne smidiggøre det daglige arbejde og frigøre ressourcer fra det administrative arbejde til fordel for den faglige opgaveløsning.
- I Fødevarerstyrelsens fremadrettede udviklingsarbejde er det væsentligt, at systemerne understøtter følgende aspekter:
 - bedre overblik og mere systematik i kontrolarbejdet
 - udtræk af ledelsesinformation og måling af effekt med henblik på bedre faglig og ressourcemæssig styring.
 - interoperabilitet, fleksibilitet og skalerbarhed alt efter kontrolarbejdets kompleksitet
- Sådanne tiltag kræve investeringer og en udvikling af en mere målrettet og sammenhængende systemunderstøttelse af kontrolindsatsen.
- På baggrund af ovenstående peger Deloitte på følgende konkrete optimeringsmuligheder, der vurderes at kunne give en god effekt i forhold til en mere effektiv arbejdstilrettelæggelse:
 - **Øget mobilitet i kontrolarbejdet**
 - **Etablering af bredbånd og online adgang for tilsynsførende i det udgående arbejde**
- Forslagne uddybes nærmere på de efterfølgende slides.

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Oversigt over Deloittes forslag til effektiviseringsmuligheder i kontrolarbejdet



- Med afsæt i Deloittes gennemgang af kontrolprocessen og systemunderstøttelse skitseres en række konkrete optimeringsmuligheder, der kan bidrage til en mere effektiv tilrettelæggelse af kontrolindsatsen, hvoraf hovedparten vurderes at ligge inden for Fødevarestyrelsen nuværende handlemuligheder.

Nr.	Forslag	Beskrivelse	Gevinst/ effekt	Implementeringshorisont
#1	Mulighed for at gennemføre flere anmeldte besøg i visse brancher	Det foreslås, at kontrollen i nogle brancher og virksomheder helt eller delvist planlægges som anmeldte besøg	<ul style="list-style-type: none">• Årlige besparelser på 1,2-2 ÅV• Reduktion af forgæves kontrolbesøg• Øget kvalitet i kontrollen	2011
#2	Øget mobilitet i kontrolarbejdet	Etablering af bredbånd og online adgang for tilsynsførende i det udgående arbejde	<ul style="list-style-type: none">• Årlige besparelser på 7,2-14,4 ÅV• Øget fleksibilitet og tidsbesparelse i kontrolarbejdet• Øget kvalitet i kontrollindsatsen	2011
#3	Autotekst til brug i kontrolrapporter med henblik på øget kvalitet og standardisering	Der stilles forslag om, at der udarbejdes autotekst/ tjeklister, som skræddersys til forskellige brancher	<ul style="list-style-type: none">• Begrænset frigørelsespotentiale• Forslaget vil øge kvaliteten i kontrolindsatsen	2010
#4	Standardskabeloner til sagsopfølgning	Det foreslås, at der udvikles standardskabeloner som kan anvendes af alle kontrolafdelinger til sagsopfølgning	<ul style="list-style-type: none">• Årlige besparelser på 0,7-1 ÅV• Lettelse af det administrative arbejde• Øget ensartethed og kvalitet i opgaveløsningen	2010
#5	Optimering af arbejdsproces for udarbejdelse af faktura	Der stilles forslag om optimering af systemunderstøttelse for faktureringsprocessen.	<ul style="list-style-type: none">• Årlig besparelse på 3,3-5,3 ÅV• Øget effektivisering af administrative arbejde	2011

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Forslag #1: Mulighed for at gennemføre flere anmeldte besøg i visse brancher



Forbedringsområde/ problem

Der er visse brancher og virksomheder, hvor det er vanskeligt for tilsynsførende at træffe ejeren eller anden relevant person, som er ansvarlig for virksomheden.

Den tilsynsførende kører ofte på forgæves kontrolbesøg og tiden anvendt til forberedelse og kørsel er spildt. Det vurderes, at ca. 5-10 pct. af alle kontrolbesøg er forgæves.

Fra et kontrolsynspunkt er uanmeldte besøg som udgangspunkt mest fordelagtigt, fordi den kontrollerede virksomhed ikke har mulighed for at forberede besøget ved at rette på eventuelle overtrædelser.

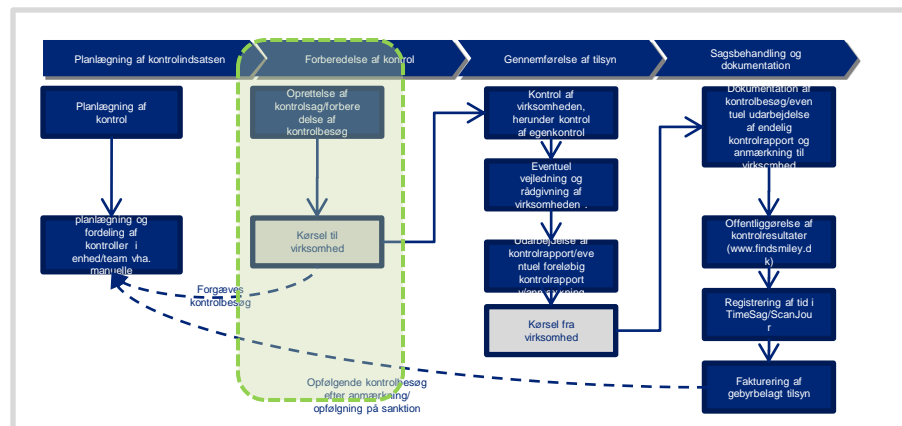
For visse brancher, hvor der fx alene er tale om kontrol af papiradministration og hvor der ikke gennemføres fx hygiejnekontrol og kontrol af vedligehold vil et anmeldt besøg ikke have nogen negativ effekt i forhold til de emner, der kontrolleres.

Kort beskrivelse af forslag

Det forslås, at Fødevarerkontrollen udvælger relevante brancher, hvor det kan begrundes, at den tilsynsførende af hensyn til planlægning og hensigtsmæssighed for kontrolarbejdet kan aftale en dato og et tidspunkt for alle kontrolbesøg. Det vil fx omfatte importvirksomheder, hvor der kun er tale om kontrol af papirdokumentation mv.

Forslaget skal ses som en udvidelse af Fødevarerforliget, hvor der er indgået aftale om bestilte kontrolbesøg i situationer, som er nærmere angivet i kontrolfrekvensvejledningen .

Fastlæggelse af brancher og typer af virksomheder, hvor anmeldte besøg vil være relevant kræver en nærmere afdækning og redegørelse.



Forventede gevinster

- Der vurderes at være et betydeligt effektiviseringspotentiale ved systematisk brug af anmeldte besøg i udvalgte brancher.
- Antages det, at hver 10 kontrolbesøg i dag er forgæves og at forberedelsestid er ca. 10 min og transport til virksomheden er gns. 30 min, så anvendes der i dag i omegnen af 4 ÅV på årlig basis til forgæves kontrolbesøg (ved 1375 timer pr. årsværk og 85.000 kontrolbesøg)
- Det realistiske besparelspotentiale for forslaget vurderes imidlertid at være lavere, eftersom der i beregningerne ikke er korrigeret for, hvilke brancher/ virksomheder der vil være omfattet af forslaget.
- Det skønnes dog muligt at kunne realisere ca. 30-50 pct. af ovenstående potentiale, dvs. i størrelsesorden 1,2 -2 ÅV ved at indføre anmeldte besøg i udvalgte virksomheder/ brancher.

Implementeringshorisont

2010

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Forslag #2: Øget mobilitet i kontrolarbejdet



Forbedringsområde/ problem

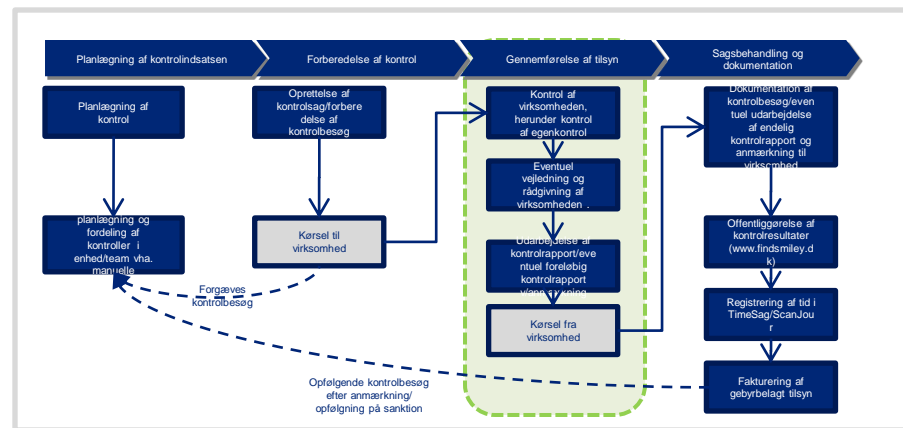
Det digitale tilsyn omfatter i dag ikke mobile enheder. Det betyder, at den tilsynsførende er offline under kontrolarbejdet, hvilket har følgende konsekvenser for kontrolarbejdet i dag:

- Tilsynsførende er afhængig af at køre på kontoret for at få opdateret og indrapporteret data fra kontrolbesøg.
- Tilsynsførende har begrænset fleksibilitet til at genplanlægge kontrolbesøg i tilfælde af, at et planlagt tilsyn ikke kan gennemføres.
- Tilsynsførende har ikke adgang til generelt regelværk, procedurer og retningslinjer der anvendes i kontrolbesøget.
- Den tilsynsførende må forud for hvert besøg sikre, at alle informationer om virksomheder og andet kontrolrelevant materiale er printet ud eller gemt på den bærbare pc.
- Tilsynsførende har ikke adgang til historiske data for virksomheden som kunne være relevant ved kontrolbesøget.
- Tilsynsførende har ikke adgang til kontaktinformationer, kalender, digital notesblok og lignende.

Kort beskrivelse af forslag

Fødevarerstyrelsen har fremsat et ønske om at etablere mobil adgang. Deloitte har gennem deltagelse i kontrolbesøg i Rødovre konstateret, at fraværet af mobil netværksadgang giver anledning til en række u hensigtsmæssigheder i kontrolarbejdet. Vi ser særligt mobil adgang som en mulighed i forhold til at reducere spildtid ved forgæves kørsel og i forhold til at reducere tiden for forberedelse og efterbehandling af kontrolindsatsen.

Dertil vil der også være yderligere reduktion for transport til og fra virksomheder og kontoret, idet den tilsynsførende i højere grad vil kunne starte og slutte arbejdsdagen uden at skulle køre til kontrolafdelingen.



Forventede gevinster

- Deloitte vurderer, at online adgang i kontrolarbejdet vil frigøre i størrelsesordenen 5-10 pct. af den samlede tid, der i dag anvendes til det enkelte kontrolbesøg.
- Ved et estimeret gns. timeforbrug på 2,0 t. pr. kontrolbesøg vil der opnås en årlig besparelse i størrelsesorden 6,5-13,0 ÅV (ved 90.000 kontroller). Heri er ikke indbereget den tid der eventuelt måtte spares i forhold til reduceret kørsel mellem virksomheder, fødevarerdivisioner og tilsynsførendes hjem.
- Forslaget vil endvidere bevirke en generel større effektivitet og kvalitet i kontrolarbejdet samt øge fleksibiliteten i tilrettelæggelsen af kontrolarbejdet.
- Der skal etableres online adgang for alle tilsynsførende med tilhørende it-infrastruktur, der muliggør en optimal understøttelse af det udgående kontrolarbejde (der redegøres for omkostninger under afsnittet om Fødevarerstyrelsens it-forslag.)

Implementeringshorisont

2011

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Forslag #3: Autotekst i kontrolrapporter med henblik på øget kvalitet og standardisering



Forbedringsområde/ problem

På kontrolrapporterne til detailvirksomheder skal tilsynsførende i dag skriftligt anføre kontrolresultat inden for hvert lovgivningsområde, herunder redegøres for konstaterede overtrædelser, som har betydning, samt resultatet af besøget som en af de fire smiley'er. På kontrolrapporten vises også smiley'er fra tidligere kontrolbesøg (kontrolhistorik).

Dertil kan det også være nødvendigt for den tilsynsførende at redegøre for konstaterede overtrædelser inden for andre lovgivningsområder end det, som den tilsynsførende havde planlagt at kontrollere for den pågældende virksomhed.

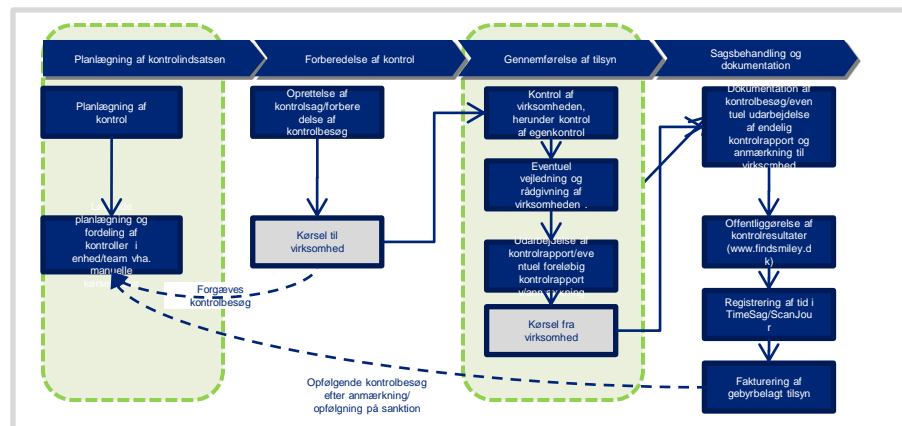
Den tilsynsførende skal for hvert kontrolbesøg foretage en kontrolplanlægning der retter sig mod virksomhedens branche, og risikogruppe og sikre, at alle relevante lovgivningsområder kontrolleres inden for en given periode.

Autotekst til brug for udarbejdelse af kontrolrapporter er i dag udarbejdet generisk og ikke målrettet de forskellige brancher, hvilket betyder at den tilsynsførende

Kort beskrivelse af forslag

Med henblik på at sikre at alle relevante lovgivningsområder kontrolleres systematisk, og at kontrollen gennemføres systematisk og ensartet, foreslås det, at der udarbejdes autotekst, som er målrettet forskellige branchers lovgivning. Autoteksten vil fungere som en tjekliste for den tilsynsførende, om der er kontrolleret fyldestgørende, dels som et tidsbesparende element i den egentlige udarbejdelse af kontrolrapporten.

Det foreslås dertil, at der udarbejdes en tjekliste/ overbliksbillede som forside til hver virksomhed, som angiver, hvilke lovgivningsområder der er blevet kontrolleret for inden for en given periode. Dette vil give den tilsynsførende mulighed for at målrette det forberedende arbejde forud for et kontrolbesøg.



Forventede gevinster

- Forslaget vil sikre en øget kvalitet og smidig opgavevaretagelse, idet autotekst/ tjeklister tilgængelig for de tilsynsførende vil kunne fungere som retningsgivende for indsatsen, hvorved den tilsynsførende i højere grad er i stand til systematisk at skalere kontrolbesøgets indhold i forhold til relevante lovgivningsområder.
- Øget brug af autotekst / tjeklister i kontrolarbejdet vil ikke medføre et direkte frigørelsespotentiale. Frigørelsespotentialet kan således primært henføres til lettelse i den tilsynsførendes daglige arbejde med forberedelse til kontrolbesøget og i udarbejdelsen af kontrolrapporter.
- Forslaget forudsætter tilpasning i eksisterende systemunderstøttelse. Det vurderes at implementering af forslaget kræver moderate investeringer.

Implementeringshorisont

2010

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Forslag #4: Standardskabeloner til sagsopfølgning



Forbedringsområde/ problem

Efter kontrolbesøget skal kontrolrapporter på fødevarerområdet og data overføres fra Digitalt Tilsyns klient (DT klient) til ScanJour. Dertil skal den tilsynsførende i forbindelse med overtrædelser udarbejde eventuelle skriftlige påbud, forbud, administrative bøder eller politianmeldelser, som vedrører kontrolbesøget, herunder evt. også partshøring i forhold til gældende retningslinjer vedrørende sagsopfølgning.

Fødevarestyrelsen har udarbejdet retningslinjer for at ensarte sagsopfølgning i forbindelse med lovovertrædelser, hvor det er beskrevet, hvordan indskærpelser, påbud, forbud, administrative bødeforelæg og politianmeldelser bør udformes, og hvilke betingelser, der skal være opfyldt før disse sanktioner kan anvendes.

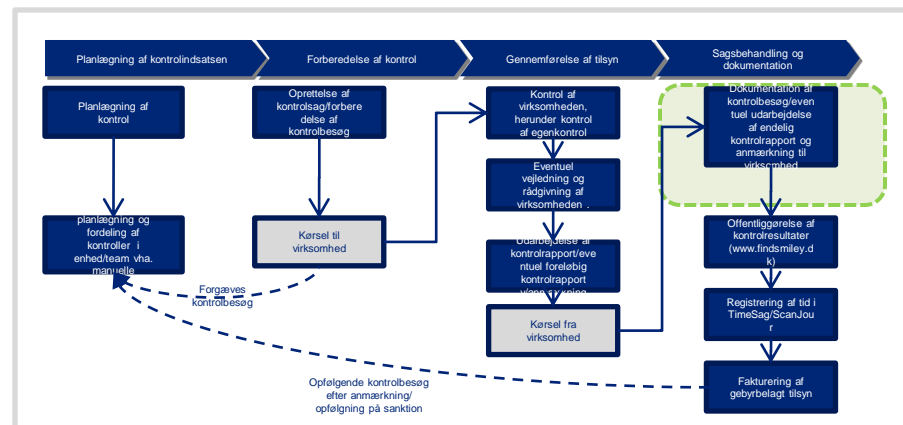
Det er væsentligt for sagsopfølgningen, at tilsynsførende er i stand til at udforme det konkrete påbud mv. juridisk korrekt, hvilket stiller store krav til den konkrete udformning og skriftlige fremstilling. Er det skriftlige påbud ikke udarbejdet korrekt, vil det have betydning for det retslige grundlag i forbindelse med fx en retssag.

Kort beskrivelse af forslag

Der stilles forslag om, at der Fødevarestyrelsen i Mørkhøj udarbejdes standardskabeloner til brug i den tilsynsførendes arbejde i forbindelse med overtrædelser mv.

Skabelonerne bør være målrettede og skalerbare eller give konkrete eksempler på, hvordan dokumenter kan udformes inden for forskellige typer af påbud mv.

Ved at anvende skabeloner sikres det, at kontrolafdelingerne og de tilsynsførende anvender samme ensartede tilgang. Skabelonerne letter dertil det administrative arbejde for de tilsynsførende, så arbejdet bliver mindre tidskrævende. Samtidig bliver det enklere for den tilsynsførende at udarbejde påbud mv. juridisk korrekt.



Forventede gevinster

- Deloitte vurderer, at standardskabeloner til understøttelse af sagsopfølgning på kontrolområdet vil skabe en række lettelser i det administrative arbejde. Forslaget vil endvidere sikre en øget grad af ensartethed og juridisk korrekte udformede skriftlige påbud mv.
- Erfaringer viser, at øget brug af standarder og skabeloner vil føre til mere effektiv opgavevaretagelse, besparelser og øget produktivitet i størrelsesorden 40-60 pct.
- Såfremt det antages, at der i gns. anvendes 30 min. på sagsopfølgning i forbindelse med overtrædelser vil der opnås en besparelse på mellem 0,7-1,0 ÅV på en årlig basis (beregnet på basis af antallet af overtrædelser pr. kontrolbesøg i 2008 som var 4.746 - defineret som mindst 3 eller 4 forhold).
- Det nærmere omfang af besparelser afhænger af den konkrete udmøntning af forslaget.

Implementeringshorisont

2010

4.4 Arbejdsprocesser og systemunderstøttelse

Forslag #5: Optimering af arbejdsproces for udarbejdelse af faktura



Forbedringsområde/ problem

Hvor der er foretaget kontrolaktiviteter, som virksomhederne selv skal betale, udarbejder tilsynsførende eller administrativ medarbejder et fakturagrundlag, som sendes til bogholderiet i Viborg, som foretager den egentlig fakturering til virksomhederne. Der mangler integration mellem de forskellige systemer, herunder debitormodulet i Navision, som betyder, at udarbejdelse af fakturagrundlaget til bogholderiet er tidskrævende og uhensigtsmæssig. I Rødovre foregår fakturaprocesen på følgende måde:

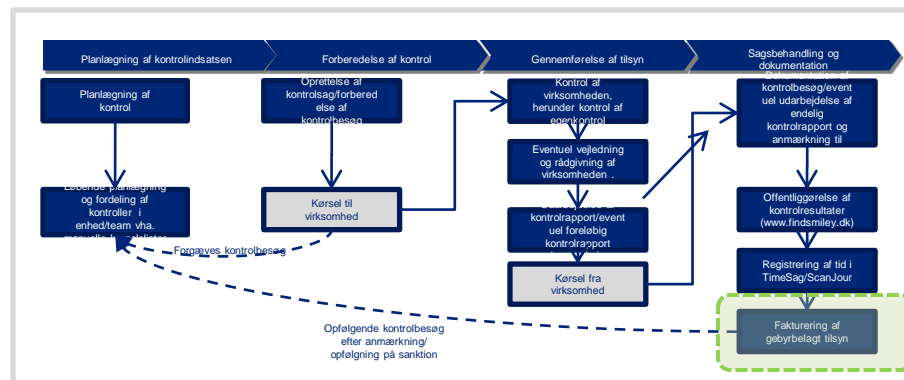
1. Utræk af fakturagrundlag fra Crystal Report
2. Opslag af sagsnr. i det Digitale Tilsyn for hvert enkelt faktura og print af kontrolrapport
3. Kontrol af gebyrtype og gebyrpriser (alm. opfølgende gebyr eller påbud fx).
4. Tilspasning og justering af fakturagrundlag til faktiske beløb, der skal opkræves (manuel korrektion på papir).
5. Fakturagrundlag og kontrolrapport ligges til godkendelse hos ledelsen.
6. Fakturagrundlag sendes pr. post til Viborg, som indrapporterer data i Debitormodulet i Navision.

Kort beskrivelse af forslag

Det er Deloitte's vurdering, at en optimering af arbejdsgangen for fakturering med fordel kan optimeres.

Størstedelen af frigørelsespotentialet kan henføres til en optimering af systemunderstøttelsen, hvor en fuldelektronisk udveksling af data vil eliminere behovet for papir og udskrifter, begrænse manuelle indtastninger, reducere risikoen for tastefejl og fejludregninger, reducere portoudgifter og samlet set sikre en hurtigere faktureringsproces.

Forslaget forudsætter tilpasning i eksisterende systemunderstøttelse/, herunder evt. systemintegration.



Forventede gevinster

- En optimering af systemunderstøttelsen for udarbejdelse af fakturagrundlag i kontrolafdelingerne vil reducere arbejdsprocessen væsentligt. I dag er ca. 90 pct. af arbejdet papirbaseret, idet fakturagrundlaget forberedes manuelt forud for afsendelse til bogholderiet.
- Med en fuldautomatisk systemunderstøttelse af faktureringsprocessen undgås rutineprægede genindtastninger, datakvaliteten forbedres og tastefejl undgås - og telefon- og papirtransport kan erstattes, hvilket tilsammen resulterer i en tidsbesparelse. Dertil vil der være en reduktion af udgifter til bl.a. papir og porto.
- Hvis det antages, at ressourceforbruget på aktiviteter knyttet til den manuelle del af fakturaprocesen kan reduceres med 50-80 pct. vil kontrolafdelingerne opnå årlige besparelser i størrelsesorden 3,3-5,3 ÅV, såfremt arbejdet gns. tager 10 min. pr. fakturagrundlag (ved 55.000 årlige fakturaer). Det nærmere besparelspotentiale afhænger af den konkrete udmøntning af forslaget.

Implementeringshorisont

2011

4.5 Fødevarerstyrelsens forslag til IT-projekter

IT-understøttelse - Igangværende initiativer under fødevare- og veterinærforligene



- Hovedparten af initiativerne er i de tidlige planlægnings- og analysefaser.

	Initiativ	Overordnet formål	Status
Fødevarer-området	Arkitekturprojektet	<ul style="list-style-type: none"> Udarbejdelse af Fødevarerstyrelsens it-arkitektur-principper samt arkitekturmæssige retningslinjer. Udarbejdelse af en handlingsplan for, hvordan der skal arbejdes med it-arkitektur. 	<ul style="list-style-type: none"> Principper er leveret. Arkitekturbistand til planlægningssystemet
	Planlægningssystem	<ul style="list-style-type: none"> Bedre samlet overblik over kontrolindsatsen. Bedre planlægning og fordeling af kontrolbesøg. 	<ul style="list-style-type: none"> Aftale er indgået med NNIT pr. 17. juni 2009
	Kontrolsystem	<ul style="list-style-type: none"> Genudvikling af specialudviklede digitalt tilsyn for bedre understøttelse af kontrollen. 	<ul style="list-style-type: none"> Kravspecificering påbegyndt
	Udskiftning af ScanJour	<ul style="list-style-type: none"> Anskaffelse af nyt ESDH-system. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommissorie under udarbejdelse
Veterinær-området	Webportal	<ul style="list-style-type: none"> Webbaseret bookingsystem til tidsbestilling af kontrol på samlingssteder. 	<ul style="list-style-type: none"> Kravspecifikation er under udarbejdelse
	Datavarehus	<ul style="list-style-type: none"> Løbende udpegning af besætninger til dyrevelfærdskontrol. 	<ul style="list-style-type: none"> Kravspecificering er i gang
	Kontrolsystem	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisering af den veterinære kontrol. 	<ul style="list-style-type: none"> Afventer kravspecifikation for kontrolsystem til fødevareomr.
	Planlægningssystem	<ul style="list-style-type: none"> Bedre samlet overblik over kontrolindsatsen. Bedre planlægning og fordeling af kontrolbesøg. 	<ul style="list-style-type: none"> Afventer afklaring af opgavesnit
	Beredskabssystem	<ul style="list-style-type: none"> Videreudvikling af det eksisterende system, så der kan tilføjes yderligere funktioner til håndtering af beredskab. 	<ul style="list-style-type: none"> Igangsat 2009

Kilde: Notat fra 3. juni, 2009 ” Oversigt over igangværende projekter i Fødevarerstyrelsen, juli 2009”

4.5 Fødevarerstyrelsens forslag til IT-projekter

Fødevarerstyrelsens ønsker til forbedret it-understøttelse (ud over igangsatte initiativer)



Fødevarerstyrelsen har i forbindelse med analysen givet udtryk for, at styrelsen ser et markant behov for yderligere midler på to kerneområder i forhold til at understøtte kontrolarbejdet. Det ene er mobilitet (online adgang) med tilhørende it-infrastruktur, det andet er den nødvendige infrastruktur for de nye systemer. Dertil kommer yderligere et ønske om midler til konsolidering af data og systemer. Ønskerne til it-investeringer fremgår i oversigtsform af tabellen nedenfor. Efterfølgende uddybes og kommenteres de enkelte forslag.

Indsats-område	Initiativ	Investering	Årlig drift	Gevinster
Mobil adgang	Mobilt bredbånd (kommunikationslinjer). Etablering af mobilt bredbånd, således at medarbejderne kan få adgang til styrelsens systemer ,når de er på tilsyn, hjemmefra eller under en rejse.	3,32 mio. kr.	3,50 mio. kr.	Tidsbesparelse på ½-1 time pr. tilsynsførende pr. uge
	mobil adgangs- og sikkerhedsløsning Etablering af adgangspunkt, som muliggør smidigt login til styrelsens systemer fra bærbare enheder	1,13 mio. kr.	0,03 mio. kr.	
	Virtualisering af arbejdspladser. For at muliggøre adgang til styrelsens systemer via det mobile bredbånd, skal arbejdspladserne virtualiseres, så programafviklingen foretages centralt og ikke lokalt på den bærbare enhed. Som en sidegevinst anslås det, at it-driften vil blive effektiviseret som følge af virtualisering.	6 mio. kr.	1,58 mio. kr.	Mulighed for øget kvalitet, og mere vægt på vejledning i tilsynsbesøget
	Web portal med adgang til kontrolrelevant materiale. Etablering af en webportal med opdateret kontrolrelevant materiale, fx love, bekendtgørelser og kontrolvejledninger, som medarbejdere i felten kan tilgå.	3,5 mio. kr.	0,25 mio. kr.	
Infrastruktur til nye systemer	Serverplatform og grundsystemer	3,5 mio. kr.	0,5 mio. kr.	Ikke opgjort
	Datawarevarehustilpasninger, fx tilpasning af findsmiley.dk, planlægningssystem, LIS-system etc.	2,0 mio. kr.	0,4 mio. kr.	
	Konsolidering og standardisering af serverplatform. Ved at konsolidere og standardisere hovedparten af styrelsens servere anslås det, at it-driften vil blive optimeret , fx ved at en server vil kunne opsættes på cirka en time. Samtidigt vurderes det, at en konsolidering vil give mulighed for at stille performance til rådighed for nye webserverer.	1,7 mio. kr.	0,35 mio. kr.	
Konsolidering af data og systemer	Konsolidering af data og systemer. Oprydning i og samling af data, for at muliggøre en øget tilgængelighed til data.	ikke opgjort		Ikke opgjort

Kilde: Notat fra 28. august 2009 "IT behov til bevillingsanalysen"

4.5 Fødevarerstyrelsens forslag til IT-projekter

Vurdering af it-forslag: Indsatsområde #1, mobil it-understøttelse af de tilsynsførende



Baggrund/problem

- FVST har indført digitale tilsyn i fødevarerkontrollen, hvilket indebærer at den tilsynsførende er udstyret med en PC og printer til gennemførelse af kontrolforretningen.
- De tilsynsførende har ikke mobil adgang til FVSTs netværk, hvilket har som konsekvens, at den tilsynsførende er afhængig af at skulle køre ind til kontrolafdelingen for at blive opdateret og opdatere de bagvedliggende it-systemer.
- Den tilsynsførende kan under sit kontrolarbejde ikke søge informationer om virksomheder eller andet kontrolrelevant materiale.

Vurdering

- Deloitte har gennem deltagelse i kontrolbesøg i Rødovre konstateret, at fraværet af mobil netværksadgang giver anledning til en række u hensigtsmæssigheder i kontrolarbejdet. Vi ser særligt mobil adgang som en mulighed i forhold til at reducere spildtid ved forgæves kørsel og i forhold til at reducere forberedelses- og transporttid, idet kontroltilsynsførende bliver mindre afhængige af at skulle starte og slutte arbejdsdagen i fødevarerafdelingen.
- Deloitte finder skønnet over den samlede tidsbesparelse pr. tilsynsførende realistisk (og muligvis endda undervurderet såfremt fordelene ved mobil it-understøttelse udnyttes fuldt ud). De skønnede effekter indebærer, at der med 350 kontroltilsynsførende vil kunne frigøres 5-10 årsværk til andre formål. Hertil kommer en række ikke-quantificerbare fordele, som fx øget kvalitet i kontrollen. Potentialet skal ses i lyset af en samlet investeringsomkostning på knap 14 mio. kr. og årlige driftsomkostninger på 5,3 mio.kr.
- Deloitte har ikke haft mulighed for at foretage en validering af det angivne udgiftskøn. En væsentlig omkostningsdriver, som bør medtages i omkostningsberegningerne, er transaktionsafgiften på det mobile bredbånd. Det er Deloitte's erfaring, at mobile transaktionsudgifter ofte overstiger maskinelinvesteringer.
- Det bør belyses om forslaget evt. kan gennemføres i mindre skala (fx eksklusiv virtualisering af arbejdspladser og webportal), hvilket vil forbedre businesscasen.

- Indsatsområdet for mobil adgang skal ifølge Fødevarerstyrelsen ses som et helt koncept bestående af flere teknologier, der tilsammen skal opfylde målet om fuld it-understøttelse af de tilsynsførendes arbejdsopgaver, uanset om de er på kontoret i kontrolafdelingen eller ude på kontrolbesøg hos en virksomhed.
- Indsatsområdet omfatter således følgende initiativer
 - Anskaffelse af mobilt bredbånd til de tilsynsførende (kommunikationslinjer)
 - Anskaffelse af mobil adgangs- og sikkerhedsløsning (sikkerhed og kontrol)
 - Virtualisering af arbejdspladser
 - Webportal med adgang til kontrolrelevant materiale
- Fødevarerstyrelsen forventer en række eksterne og interne effekter af forslaget . Blandt de væsentligste kan nævnes
 - Fleksibel planlægning af tilsyn ude "i marken" (mindre forgæves kørsel idet tilsynet kan omlægges til en anden virksomhed i lokalområdet)
 - Mindre forberedelsestid før kontrolbesøg
 - Nem og hurtig adgang til opdatering af bl.a. virksomhedsoplysninger
 - Registrering af prøveoplysninger samtidig med prøvetagning i virksomheden
 - Hurtigere vejledning af virksomhederne
- Samlet forventes forslaget at kunne realisere en tidsbesparelse på ½-1 time pr. tilsynsførende pr. uge, samtidig med at der kan opnås større kvalitet i tilsynet.
- De samlede omkostninger til initiativet er af Fødevarerstyrelsen estimeret til knap 14 mio. kr. i investeringer og 5,4 mio. kr. i årlig drift.

	Mobilt bredbånd	Mobil adgangs- og sikkerheds-løsning	Virtualisering af arbejdspladser	Web portal m. kontrol-relevant materiale	I alt
Investering	3,32 mio. kr.	1,13 mio. kr.	6,0 mio. kr.	3,5 mio. kr.	13,95 mio. kr.
Årlig drift	3,50 mio. kr.	0,03 mio. kr.	1,58 mio. kr.	0,25 mio. kr.	5,36 mio. kr.

Kilde: Notat fra 28. august 2009 "IT behov til bevillingsanalysen"

4.5 Fødevarerstyrelsens forslag til IT-projekter

Vurdering af it-forslag: Indsatsområde #2, Infrastruktur til nye systemer



Baggrund/problem

- FVST er igang med at forny sin metodeunderstøttelse af fødevarekontrollen samt digitalisere veterinærkontrollen. Dette sker med udgangspunkt i fødevareforliget og veterinærforliget.
- FVST oplyser at styrelsens it-investeringsmidler alle er bundet til disse indsats, der imidlertid ikke omfatter den nødvendige infrastruktur systemerne skal køre på.

Vurdering

- Det fremstår ikke tydeligt, hvilke systemer der ønskes anskaffet infrastruktur til. Der udestår således en konkretisering af de nævnte forslag. Deloitte har som følge heraf ikke haft mulighed for at foretage en validering af de angivne udgiftskøn. En sådan validering vil forudsætte en mere detaljeret og uddybende beskrivelse af de enkelte forslag, suppleret med en teknisk gennemgang og vurdering af den eksisterende it-infrastruktur.
- Som led i vurderingen af dette og øvrige it-forslag har Deloitte bedt FVST redegøre nærmere for udviklingen i Fødevarerstyrelsens it-budget. Hovedbudskabet i dette notat *[endnu ikke modtaget]* er, at væsentlige dele af it-investeringsbudgettet blev disponeret ifm. fødevareforliget, men uden at der blev taget tilstrækkelig højde for behovet for opgradering af it-infrastruktur.
- Deloitte bemærker, at infrastruktur normalt vil være en naturlig del af budgetteringen af et it-anskaffelsesprojekt, uanset om driften forestås af en driftsleverandør eller af styrelsens egen it-organisation. Fremadrettet bør der i forbindelse med igangsættelse af nye it-projekter være fokus på også at budgettere med udgifter til ny it-infrastruktur.

- FVST har oplyst, at infrastrukturetablering og -opgradering til understøttelse af de nye systemer under udvikling ikke er omfattet af de konkrete udviklingsprojekters budgetter.
- Der stilles derfor forslag om investering i serverplatforme, grundsystemer, datawarehouse tilpasninger (findsmiley.dk, planlægningssystem, LIS-system etc.) samt konsolidering og standardisering af serverplatformen. Det sidste er nødvendigt for at kunne levere den nødvendige performance til de nye systemer i en serviceorienteret arkitektur.
- Afgrænsningen af de nye projekter fremgår af PID og projektgrundlaget for "Ny metodeunderstøttelse" til fødevarekontrollen. Afgrænsningen blev foretaget i forbindelse med arbejdet omkring fødevareforliget, dvs. 2006/2007 og under forudsætning af, at nødvendig konsolidering og opgradering af infrastruktur skulle finansieres via styrelsens budget for it-driftsinvesteringer. Dette er ikke længere muligt, idet investeringsbudgettet blev bundet til at medfinansiere ikke-forligsdelen af "Ny metodeunderstøttelse" til fødevarekontrollen.

	Serverplatform og grundsystemer	Datawarehouse-tilpasninger	Konsolidering og standardisering af serverplatform	I alt
Investering	3,5 mio. kr.	2,0 mio. kr.	1,7 mio. kr.	7,2 mio.kr
Drift	0,5 mio. kr.	0,4 mio. kr.	0,35 mio. kr.	1,25 mio.kr.

Kilde: Notat fra 28. august 2009 "IT behov til bevillingsanalysen"

4.5 Fødevarestyrelsens forslag til IT-projekter

Vurdering af it-forslag: Indsatsområde #3, Konsolidering af data og systemer



Baggrund/problem

- En stor del af data i fødevarestyrelsen er redundant og spredt i forskellige databaser, typisk udviklet lokalt ude i de enkelte fagkontorer efter behov, og ofte etableret via eksterne projektmidler i samarbejde med den relevante branche

Vurdering

- Deloitte kan generelt tilslutte sig, at en kontrolmyndighed sikrer at relevant kontrol- og virksomhedsdata struktureres og lagres på effektiv og tilgængelig måde. Etablering af et solidt data- og videngrundlag er fundamentet for, at der kan foretages en risiko- og behovsorienteret målretning af kontrolindsatsen.
- Det står ikke helt klart for Deloitte, hvilke data og systemer der ønskes konsolideret og med hvilket formål. Deloitte har ikke inden for rammerne af dette projektforslag haft grundlag for selvstændigt at foretage en vurdering af konsolideringsbehovet.
- Det anbefales, at der foretages en nærmere vurdering af behovet for konsolidering af data og systemer med angivelse af hvordan forslaget vil understøtte forretningen.

- Fødevarestyrelsen har i notat vedrørende it-behov til bevillinganalysen anført at der ses et behov for konsolidering af data og systemer .
- En restrukturering, dokumentation og samling af data vil give et overblik over data og en øget tilgængelighed, der samlet set er en nødvendighed for en effektiv og hurtig fremfinding af de rigtige data på det rigtige tidspunkt i kontrolarbejdet. Konsolidering af systemer vil desuden betyde en øget effektivisering driften (mindre tid på fremfinding af relevant data ifm kontrolforretningen og analyser)
- Fødevarestyrelsen oplyser, at det ikke har været muligt at dykke nærmere ned i dette område inden for den aktuelle tidsramme, og dermed heller ikke at udarbejde et estimat på omkostningerne. Der skal derfor udarbejdes en foranalyse, som kan danne grundlag for en business case.
- FVST nævner i notatet, at der blandt andet har været ønsket at gennemføre en nødvendig platformopgradering af GLR/CHR (Centrale Husdyrsregister). Denne opgradering ville i 2008 koste i størrelsesordenen 6 mio.kr. Det estimeres, at for at komme rundt om alle registre vil det samlede investeringsbehov være i størrelsesordenen 6-10 mio.kr.

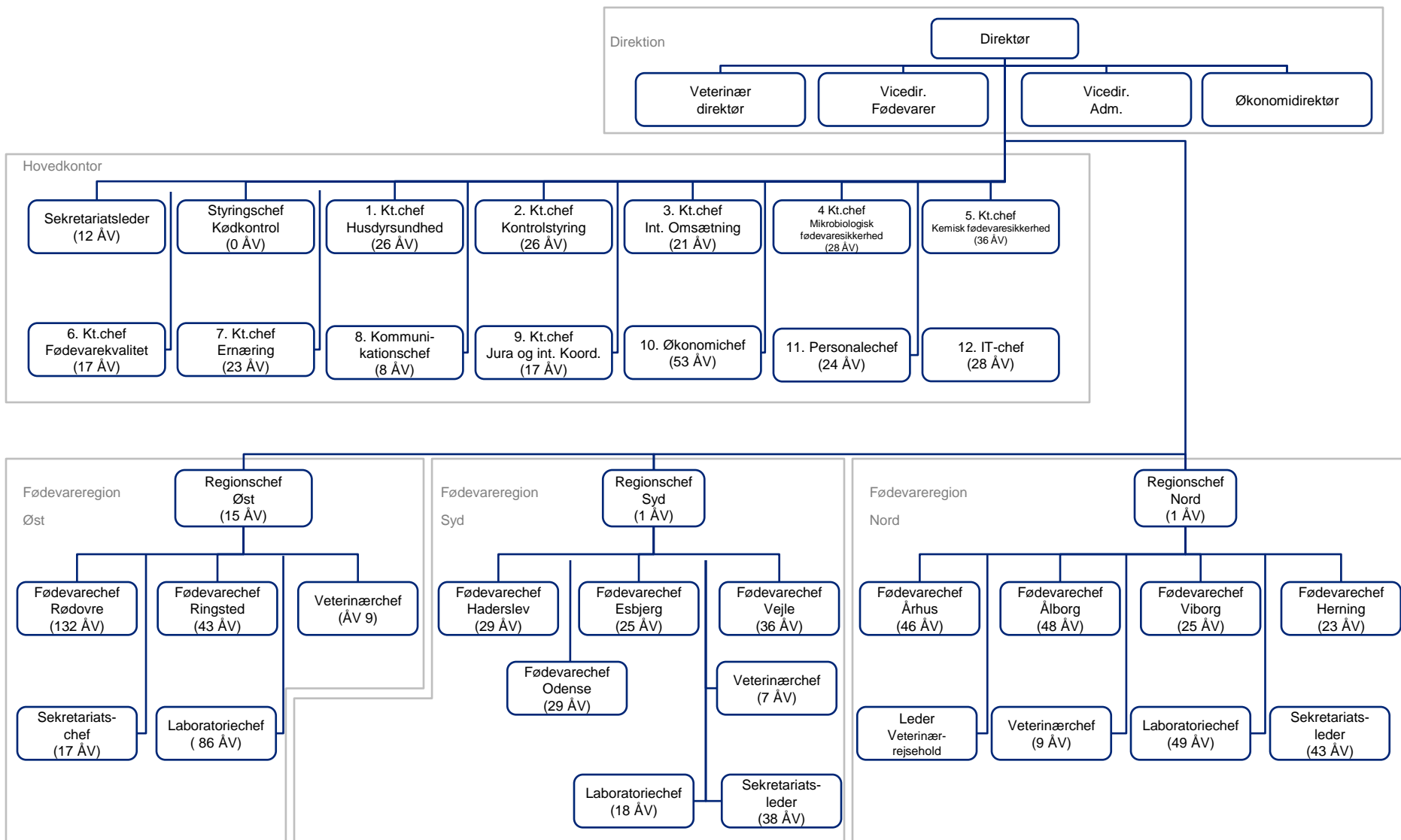
Konsolidering af data og systemer

Investering	6-10 mio.kr.
Drift	Na.

Kilde: Notat fra 28. august 2009 "IT behov til bevillinganalysen"

4.6 Organisering og ledelseslag

Organisering og ledelseslag - oversigt over nuværende organisering, ekskl. kødkontrol



4.6 Organisering og ledelseslag

Organisering og ledelseslag - uddybende beskrivelse af nuværende organisation



Organiseringsprincipper

Mørkhøj

- FVST er organiseret efter et princip om "flydende direktion". Det indebærer at fagkontorerne i Mørkhøj refererer til hhv. veterinærdirektøren eller vicedirektøren for Fødevarer alt afhængig af om det faglige indhold vedrører veterinærområdet eller fødevarerområdet.
- Økonomikontoret og IT-kontoret refererer til Økonomidirektøren, mens jura, personale og adm.sekretariatet refererer til administrationsdirektøren.
- Personaleansvaret for medarbejderne i Mørkhøj er delt mellem vicedirektørerne.
- Vicedirektørerne har ikke økonomisk ansvar.

Decentralt

- Regionscheferne er sidestillede med vicedirektørerne og refererer direkte til direktøren. Regionscheferne indgår i Fødevestyrelsens koncernledelse sammen med direktionen i Mørkhøj.
- Regionschefen har det økonomiske ansvar i regionen. Hver region består af et sekretariat, et beredskabscenter og et laboratorium samt 2-4 kontrolafdelinger. Herudover har regionschefen hidtil været ansvarlig for kødkontrollen.
- I kontrolafdelingerne, der ledes af en veterinær- eller fødevarerchef, er der ansat et antal sektionsledere, der har personaleansvar ift. de tilsynsførende.

Oversigt over personale i lønramme 39-36 for udvalgte institutioner

	Fødevarerstyrelsen	Fiskeridirektoratet	Plantedirektoratet	SKAT
Topledere (Lr. 38-39)	4	2	1	42
Ledere (Lr. 37-36)	34	7	11	301
Øvrige årsværk	1730	236	442	7790
Toplederratio	432	118	442	190
Lederratio	51	33	40	25

Kilde: Forhandlingsdatabasen. Der tages forbehold for datamaterialets validitet.

Ledelsesfora og ERFA-grupper

Koncernledelsesmøder (erstatte direktionsmøder)

- Økonomiske forhold
- Resultatkontrakt
- Overordnede strategier, herunder også væsentlige faglige strategier
- Overordnede principper, fx kontrolprincipper og –værdier
- Personalepolitiske emner, f.eks. Kompetenceudvikling

Møder for Fødevarer- og Veterinærchefer – 6 årlige møder

- Økonomiske forhold, herunder generelt spørgsmål om ressourcer
- Resultatkontrakt
- Overordnede strategier, herunder også væsentlige faglige strategier
- Overordnede principper, fx kontrolprincipper og –værdier
- Personalepolitiske emner, f.eks. Kompetenceudvikling

Møder for kontrolafdelingernes sektionsledere – 6 årlige møder

- Faglig prioritering
- Forhold vedr. den praktiske gennemførelse af kontrollen
- Konkrete faglige eller administrative instrukser og vejledninger
- Orientering om politiske forhold i det omfang disse har betydning for den praktiske gennemførelse af kontrollen
- Personaleledelses emner, fx. vedr. kvalitetssupervision

Møder for Laboratoriechefgruppen – 6 årlige møder

- Status for igangværende og foreslåede CKL-projekter
- Status for samarbejdet mellem kontrollaboratorier og referencelaboratorier
- Overordnede faglige strategier
- Overordnede principper, fx omfang af akkreditering og analyseprincipper
- Økonomi på FVSTs laboratorier herunder investeringsbehov i relation til analyseudstyr
- Kompetenceudvikling

ERFA-grupper

Der eksisterer herudover i FVST en række ERFA-grupper, der udveksler erfaring og viden med henblik på at opnå ensartethed. ERFA-grupperne kan anvise ideer til løsninger og fremkomme med anbefalinger af teknisk og faglig karakter.

4.6 Organisering og ledelseslag

Organisering og ledelseslag - potentiale for sammenlægning af fødevareafdelinger



Kødkontrollen udgår af den regionale organisering

- I forlængelse af en nyligt gennemført analyse af kødkontrollen er der taget beslutning om at tage kødkontrollen ud af den regionale organisering og samle den i en selvstændig landsdækkende funktion under en vicedirektør for kødkontrol.
- Kødkontrollen udgør målt i antal ansatte og økonomi ca. 1/3 af Fødevarestyrelsens økonomi og påvirker derfor i betydeligt omfang regionernes opgaveportefølje og chefernes ledelsesansvar.

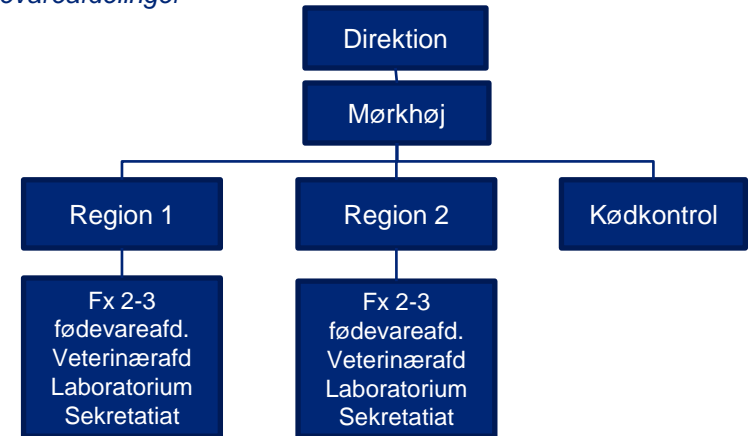
Benchmarkanalyse peger på stordriftsfordele

- Den gennemførte benchmarkanalyse peger på at der er stordriftsfordele i kontrollen. Større enheder synes således at kunne opnå øget produktivitet gennem øget specialisering af medarbejderne og fordeling af fællesomkostninger på flere medarbejdere.

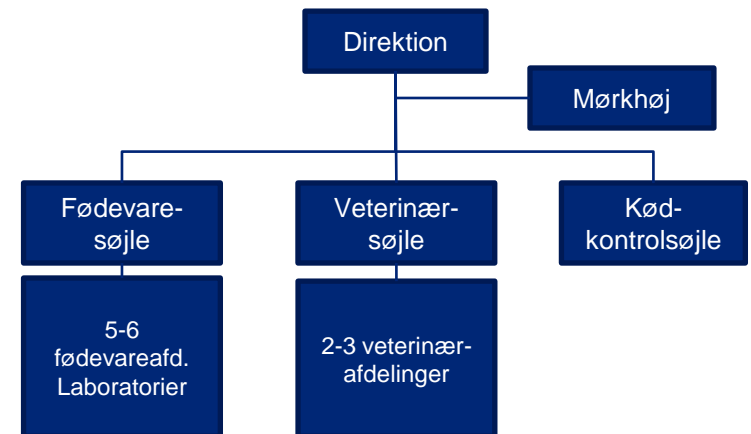
Forslag om sammenlægning af fødevareafdelinger

- Deloitte foreslår, at FVST overvejer at gennemføre en sammenlægning af fødevareafdelinger fra de nuværende 10 til et færre antal enheder med henblik på at opnå en betydelig øget opgavevolumen og stordriftsfordele i de enkelte fødevareafdelinger.
- Ved vurderingen af øvrige økonomiske gevinster ved en reduktion af fødevareafdelingerne vil det yderligere være besparelser knyttet til reduktion i lønudgifter til ledere, tilsynsførende samt øvrig drift.
- Den nærmere placering og fastsættelse af antallet af fødevareafdelinger må bero på en vurdering af kontrolomfanget i forskellige geografiske områder i Danmark.
- I lyset af den reducerede opgaveportefølje i den regionale struktur bør det samtidig overvejes at reducere antallet af regioner fra 3 til 2, som det fx ses i Fiskeridirektoratet.
- En alternativ model kunne være en tilbagevenden til en fagsøjleorganisering, dvs. en struktur hvor fødevare-, veterinær og kødkontrolområdet organiseres i fagsøjler. Dette kan kombineres med at forankre flere administrative opgaver i Mørkhøj

Model 1: Regionsstruktur med færre regioner og fødevareafdelinger



Model 2: Færre fødevareafdelinger i fagsøjleorganisering



4.6 Organisering og ledelseslag

Effektiviseringspotentiale ved ændret organisering



- Det er Deloitte's vurdering, at en organisationsomlægning vil medføre følgende effektiviseringsgevinster:
 - Reduktion i antallet af fødevarechefer
 - Stordrift i administrative støttefunktioner på det regionale niveau
- For at realisere det skønnede effektiviseringspotentiale ved en sammenlægning skal der også afholdes rådighedsløse til afskedigede tjenestemænd og etableringsomkostninger i forbindelse med oprettelsen af den nye organisatoriske struktur. Etableringsomkostningerne vil i høj grad afhænge af den konkrete tilrettelæggelse af sammenlægningen.
- Det er vores vurdering, at der på kort sigt vil kunne opnås en lønsumsbesparelse på 3-4 mio. Kr. På kort sigt er besparelserne usikre på grund af mulige indfasningsomkostninger.
- Hertil kommer muligheden for at opnå stordriftsfordele i kontrolarbejdet sfa øget specialisering i kontrolindsatsen. Deloitte's benchmarkanalyse peger på, at der kan opnås betydelige besparelser, såfremt de mindre produktive enheder kan løftes til samme niveau som gennemsnittet for hele Fødevarestyrelsen og evt. endnu højere.

Effektiviseringspotentiale ved sammenlægning af fødevareregioner/ fødevaraafdelinger	Årsværk	Besparelse (mio. kr.)
Reduktion af udgifter til årsværk og øvrig drift ved sammenlægning af fødevaraafdelinger fra 10-6 (bruttolønudgifter, inkl. pension og overhead på kr. 150.000 per årsværk)	4	3,0 mio.kr.
Reduktion af udgifter til årsværk og øvrig drift ved sammenlægning af to laboratorier (bruttolønudgifter, inkl. pension og overhead på kr. 150.000 per årsværk)	1	0,7 mio.kr.
Reduktion af udgifter til årsværk og øvrig drift ved sammenlægning af to sekretariater (bruttolønudgifter, inkl. pension og overhead på kr. 150.000 per årsværk)	1	0,7 mio.kr.
Reduktion af udgifter til årsværk og øvrigt drift ved sammenlægning af antallet af regioner fra 3 til 2 (bruttolønudgifter, inkl. pension og overhead på kr. 150.000 kr. per årsværk)	1	0,85 mio.kr.
Reduktion af udgifter til årsværk og øvrig drift i alt	7	5,25 mio.kr.
<i>Besparelse ved forudsagt produktivitet svarende til den mest produktive fødevaraafdeling (bevillings- og gebyrfinansierede aktiviteter)</i>	-	34 mio. kr.
<i>Besparelse ved forudsagt produktivitet svarende til gennemsnittet, (bevillings- og gebyrfinansierede aktiviteter)</i>	-	16 mio.kr

4.7 Vurdering og anbefalinger

Effektiviseringsmuligheder (1/2)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



• Produktivitsforskelle imellem regionerne indikerer effektiviseringsmuligheder

Deloitte's analyse peger på, at der er en betydelig spredning i sammenlignelige tilsynsbesøgs varighed (totaltid) og dermed enhedsomkostninger på tværs af fødevareafdelingerne. Dette synes at pege på en begrænset standardisering og ensartethed i kontrolindsatsen på tværs af fødevareafdelinger.

Det er Deloitte's vurdering, at forskellene er så store, at det ikke kan udelukkes, at forskelle i registreringspraksis spiller en rolle. På trods af disse usikkerheder vurderer det, at der vil kunne opnås en betydelig effektiviseringsgevinst gennem produktivitsforbedringer i mindre effektive afdelinger. Disse gevinster vurderes at kunne høstes gennem en ændret organisering af fødevareafdelingerne og en forbedret styring og opfølgning.

Det vurderes, at de konstaterede produktivitsforskelle i nogen grad tilskrives specialisering og stordriftsfordele, mens geografiske forskelle i forhold til virksomhedsmønstre synes at spille en mindre rolle. Større enheder synes således at kunne opnå øget produktivitet gennem bl.a. en øget specialisering af medarbejderne og fordeling af fællesomkostninger på flere medarbejdere. Dette billede bekræftes af de interviews Deloitte har gennemført i Fødevarestyrelsen.

En betydelig del af variationen vurderes også at kunne tilskrives, at der ikke på det centrale niveau er en tættere normering og styring af varigheden af kontrolbesøg. Deloitte har konstateret, at der ikke foretages løbende opfølgning på fødevareregionernes produktivitet og enhedsomkostninger forbundet med kontrolbesøg, og at der ikke er etableret registreringer, systemer og metoder, der understøtter en løbende og systematisk opfølgning på kontrolproduktivitet. Styring af enhedsomkostninger og produktivitet forudsætter at der sker et skift i fokus for økonomistyringen fra basale administrative økonomiopgaver til mere strategisk orienterede styringsopgaver

• Effektiviseringsmuligheder gennem bedre arbejdstilrettelæggelse og systemunderstøttelse

Deloitte's gennemgang af arbejdsgange og systemunderstøttelsen peger på, at der er en række muligheder for at effektivisere kontrolarbejdet. Analysen peger på, at de væsentligste optimeringsmuligheder knytter sig til tiltag, der kan bidrage til at reducere forgæves kørsel, forbedre kontrolarbejdets metodeunderstøttelse og eliminere manuelle arbejdsgange. I altovervejende grad vil sådanne tiltag kræve investeringer i mere målrettet og sammenhængende it-funktionalitet.

Deloitte peger i analysen på en række konkrete optimeringsmuligheder, der vurderes at kunne give en god effekt set i forhold til den systemudvikling/tilretning forslaget kræver.

Disse forslag omhandler

- Mobil it-understøttelse af kontrolarbejdet, med henblik på at smidiggøre arbejdsprocesser og reducere forgæves kørsel.
- Øget metodeunderstøttelse i kontrolarbejdet (herunder fx brug af autotekst til brug i kontrolrapporter med henblik på øget kvalitet og standardisering samt standardskabeloner til sagsopfølgning)
- Optimering af arbejdsproces for udarbejdelse af fakturagrundlag

Deloitte har konstateret, at Fødevarestyrelsen har igangsat en række it-initiativer i lyset af Fødevare- og Veterinærforligene, der alle har til formål at give en bedre understøttelse af kontrolarbejdet. Fødevarestyrelsen har herudover fremsat en række ønsker til yderligere it-investeringer og digitaliseringsprojekter, heriblandt til øget mobilitet. Den samlede investering til disse udgør ca. 20 mio. kr., og driftsudgifterne udgør 6 mio. kr. årligt. Der er imidlertid ikke pt. disponeret midler til at gennemføre disse projekter.

4.7 Vurdering og anbefalinger

Effektiviseringsmuligheder (2/2)

Spør 1
Økonomistyring

Spør 2
Opgaver og
omkostninger

Spør 3
Kontrolmodel og
optimeringsmulighe
der



Deloitte gennemgang af Fødevarestyrelsens it-forslag peger på, at der er behov for at arbejde videre med de businesscases, der ligger til grund for de forskellige initiativer, således at forventede gevinster og omkostninger opgøres korrekt, og at projekterne skaleres rigtigt.

I lyset af det betragtelige antal projekter der ønskes gennemført, anbefales det endvidere, at der udarbejdes en samlet it-strategi og en governancemodel for it-udviklingsprojekter, der sikrer en rigtig prioritering og styring af projekterne

• Det anbefales at reducere antallet af Fødevarerdivisioner og genoverveje den nuværende regionale struktur

Der er i forlængelse af en nyligt gennemført analyse af kødkontrollen truffet beslutning om at tage kødkontrollen ud af den regionale organisering og samle den i en selvstændig landsdækkende funktion under en vicedirektør for kødkontrol.

Kødkontrollen udgør målt i antal ansatte og økonomi ca. 1/3 af Fødevarestyrelsens økonomi, og påvirker derfor i betydeligt omfang regionernes opgaveportefølje og chefernes ledelsesansvar. Samtidig peger den gennemførte benchmarkanalyse på, at der er stordriftsfordele i fødevareregionen.

Deloitte foreslår, at FVST overvejer at gennemføre en sammenlægning af fødevarerdivisioner til et færre antal enheder. Herved vil der opnås en betydelig øget opgavevolumen i de enkelte fødevarerdivisioner. Den nærmere placering og fastsættelse af antallet af fødevarerdivisioner må bero på en vurdering af kontrolomfang og kørselsbehov i forskellige geografiske områder i Danmark.

I lyset af den reducerede opgaveportefølje i den regionale struktur bør det samtidig overvejes at reducere antallet af regioner fra 3 til 2.

En alternativ model kunne være en tilbagevenden til en fagsøjleorganisering, dvs. en struktur hvor fødevarer-, veterinær- og kødkontrollen holdes organisatorisk adskilte, og hvor administrative opgaver i endnu større grad forankres i Mørkhøj.

• Deloitte konstaterer, at der er knyttet betydelige ressourcer til hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration

Deloitte's opdrag har været at se på optimeringsmuligheder i forhold til Fødevarestyrelsens kontrolmodel og kontrolindsats på fødevarerområdet.

Dette indebærer, at der ikke er set nærmere på fødevarestyrelsens omkostninger til veterinærkontrol, kødkontrol samt hjælpefunktioner og generel ledelse og administration.

Deloitte har dog hæftet sig ved, at der er knyttet betydelige ressourcer til direkte og indirekte støttefunktioner samt generel ledelse og administration. Det er vores vurdering, at dette ligger over niveau for sammenlignelige styrelser.

Det anbefales på den baggrund, at det analyseres nærmere, om der kan frigøres ressourcer på dette område.

5. Fødevarestyrelsens kontrolmodel



Indhold

1. Indledning

2. Opgaver og omkostninger

3. Økonomi-
styring

4. Effektivisering

5. Kontrolmodel

Indhold

5.1 Indledning

- Formål

5.2 Analyse af Fødevarestyrelsens kontrolmodel

- Modellens risikofaktorer
- Inddragelse af viden om sygdomstilfælde

5.3 Vurdering af kontrolmodellen

- Kontrolstyring og fleksibilitet
- Vurdering af modellens robusthed

5.4 Analyse af overtrædelsesmønstre

- Omkostninger pr. overtrædelse
- Risikokategori og sanktionshyppighed

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

- Oversigt over forslag til justering af kontrolmodellen
- Uddybende gennemgang af forslag

5.6 Vurdering og anbefalinger



Formål

- Som led i fødevarerforliget fra 2007 indførte Fødevarestyrelsen et nyt risiko- og behovsorienteret kontrolkoncept.
- Kontrolkonceptet består overordnet i en risikobaseret branchevurdering, der fastsætter kontrolfrekvensen for en virksomhedsgruppe. Kontrolhyppigheden for den enkelte virksomhed fastsættes behovsorienteret på baggrund virksomhedens kontrolhistorik.
- Denne delanalyse har til formål at
 1. Beskrive den nuværende kontrolmodel og kontrolorganisation i Fødevarestyrelsen
 2. Vurdere modellens evne til at opnå en risiko- og behovsorienteret differentiering af kontrolindsatsen. Der ses i den forbindelse på, hvor solidt det datamæssige fundament er for de nuværende prioriteringer og tilrettelæggelse i kontrolindsatsen.
 3. Opstille forslag til videreudvikling af Fødevarestyrelsens kontrolmodel.
- I dette afsnit vil der alene være fokus på kontrolmodellen, mens der i afsnit 6 foretages en nærmere analyse af kontrolprocessen og systemunderstøttelsen af kontrolarbejdet samt Fødevarestyrelsens organisation.

Hvad er risikobaseret kontrol?

Begrebsdefinition

En målrettet kontrolmodel kan defineres som en fortløbende kontrolproces, hvor risici prioriteres, og kontrollen målrettes med henblik på at opnå størst mulig effekt for de anvendte kontrolressourcer.

Etablering af en risikobaseret kontrolmodel skal sikre en effektiv kontrol målrettet reduktion af de prioriterede risici. Kontrollen skal samtidig kunne forklares og forsvares overfor interessenter. Det inkluderer følgende delmål:

- **Transparens** i prioritering og afvejning af forskellige risici og kontrolindsatser.
- **Ressourcemæssig effektiv** kontrolindsats gennem valg af kontrolprincipper og risikobaseret differentiering.
- **Dokumenteret kontrolmodel**, der sikrer at kontrolindsatsen kan forklares
- **Differentieret standardisering** af kontrollens omfang, form og kvalitet, der sikrer at målretningen af kontrollen kan forsvares og opleves som fair og rimelig.
- **Løbende udvikling og forbedring** af kontrolmodellens effekt.

Fokusområder

I arbejdet med risikobaserede kontrolmodeller fokuseres typisk på følgende elementer:

- Er kontrolindsatsen målrettet de væsentligste risici ?
- Er risikovurderingerne tilstrækkeligt valide, opdaterede, detaljerede, og robuste?
- anvendes det rette miks af adfærdsmodificerende mekanismer (kontrol, sanktioner, oplysning og vejledning) ?
- Er kontrolprocesser og data- og værktøjsunderstøttelsen af kontrolarbejdet effektiv?
- Foretages der løbende opfølgning og tilpasning af kontrolmodellen på baggrund af viden om kontrollens effekt?

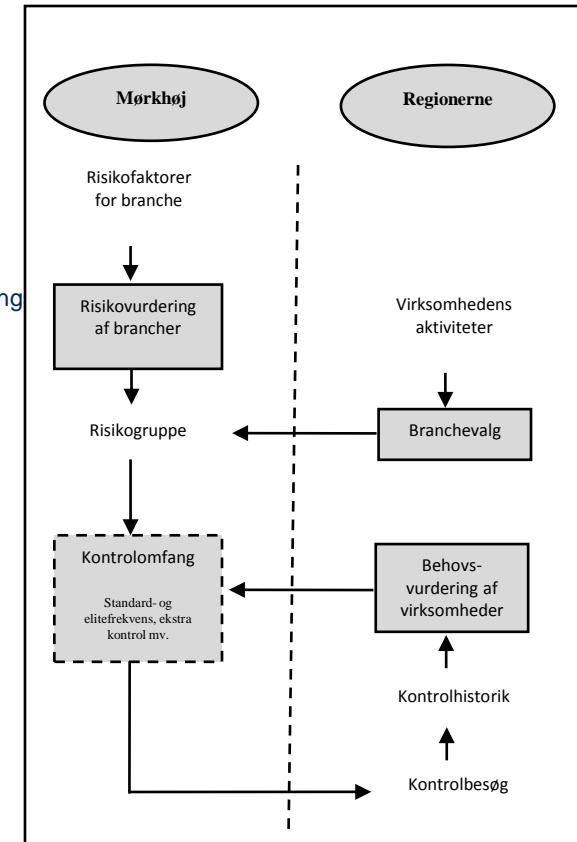
5.2 Fødevarerstyrelsens kontrolmodel

Kontrolomfang baseret på brancherisici og den enkelte virksomheds kontrolhistorik



- Fødevarerstyrelsens kontrolmodel er fastlagt i kontrolfrekvensvejledningen. Frekvenser for kontrolbesøg fastsættes ud fra et behovs- og risikobaseret system og gennemføres i samtlige brancher, af detail- og engrosvirksomheder samt af detail med engrosvirksomhed. Principperne for fastsættelse af det årlige antal kontroller i fødevarer virksomhederne tager afsæt i:
 - Branchens risikoprofil** . Alle fødevarer virksomheder tilhører en branche. Hver branche bliver placeret i en af seks risikogrupper ud fra, hvor stor risikoen er ved den pågældende branche. Dertil fastlægges kontrolomfang og forskelle i risici mellem de forskellige brancher i form af standard- og elitefrekvenser for den ordinære kontrol.
 - Den enkelte virksomheds kontrolhistorik**. Kontrolomfanget tilpasses ud fra virksomhedernes kontrolhistorik. Virksomheder med god kontrolhistorik eller 3. parts certificering får elitestatus og reduceret kontrolomfang. Virksomheder, der overtræder reglerne, får mere kontrol i form af ekstra kontrolbesøg. Tilpasningen af kontrolomfanget sker således på baggrund af kontrolindberetninger fra fødevareregionerne, mens de kontrolmæssige implikationer (fastlæggelse af frekvensnedsættelser) er fastsat centralt
- Fødevarerstyrelsen har mulighed for med baggrund i særlige forhold at omprioritere indsatsen i forhold til de retning vejledningen. Omprioritering af indsatsen kræver en godkendelse fra Fødevarerministeriets departement.
- Der foretages ikke i Fødevarerstyrelsens kontrolmodel en individuel risiko- og behovsvurdering af den enkelte virksomhed, fx baseret på objektive forhold som virksomhedens kompleksitet, størrelse, forbrugergrundlag eller mere subjektive parametre som fx velvilje og interesser for at følge reglerne ol. Behovsvurderingen er således baseret på forholdsvis mekaniske regler frem for en behovsvurdering baseret på faglige vurderinger fra de tilsynsførende.

Fødevarerstyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrolfrekvensvejledningen)



Kontrolfrekvenser for detailvirksomheder

Risikogruppe	Standard-frekvenser	Elite-frekvens	Virksomhed
Særlig høj (SH)	Ingen	Ingen	Ingen
Høj (H)	3	2	Restaurant, institutionskøkken, kantine, diner transportable
Middel (MI)	2	1	Bager, slagter, fiskeforretning
Moderat (MO)	1	0,5	Kolonialhandel, pølsevogn
Lav (L)	0,5	-	Kiosk
Ultra lav (UL)	0,2	-	Apotek, materialist, vinhandel

Kontrolfrekvenser for engrosvirksomheder og detail med engrosvirksomhed

Risikogruppe	Standard-frekvenser	Elite-frekvens	Virksomhed
Særlig høj (SH)	7	3	Kødproduktvirksomhed, frostlager med kød
Høj (H)	5	2	Slagteri, mejeri, salatfabrik
Middel (MI)	3	1	Bryggeri, brødfabrik, sukkerfabrik
Moderat (MO)	1	0,5	Osteudskæring, fiskeauktion
Lav (L)	0,5	-	Transport, isværk
Ultra lav (UL)	Ingen	Ingen	Ingen

5.2 Fødevarestyrelsens kontrolmodel

Risikovurdering af brancher baseret på syv risikofaktorer



- Som nævnt er fødevarerens virksomheder inddelt i en række brancher. Samtlige brancher er indplaceret i en risikogruppe, der afgør antallet af ordinære kontrolbesøg, som skal gennemføres hos virksomheder i den pågældende branche.
- Fødevarestyrelsens risikovurdering er baseret på syv risikofaktorer, jf. tabellen nedenfor. Der er en særlig mulighed for regulering af kontrolindsatsen i brancher, hvor kontrollen ønskes prioriteret i en periode. Sådanne brancher kan tildeles supplerende point, således at branchen skifter risikogruppe og standardfrekvensen for virksomheder i branchen hæves.

Risikofaktor	Eksempel på høj risiko	Eksempel på lav risiko	Risikoscore (minimum–maksimum)
Risikofaktor 1: Mikrobiologiske risici forbundet med fødevaretype og slutproduktanvendelse.	Fødevarer, som kan indeholde sygdomsfremkaldende mikroorganismer, og som kan fremme væksten af disse.	Fødevarer, som har gennemgået behandlingsprocesser, der fjerner alle sygdomsfremkaldende mikroorganismer.	0-20
Risikofaktor 2: Mikrobiologiske risici forbundet med typen og omfanget af håndtering i fødevarerens virksomhed.	Behandling og håndtering af spiseklare madvarer.	Udelukkede lagring, distribution, salg mv. af emballerede fødevarer.	5-20
Risikofaktor 3: Processer, der reducerer mikrobiologiske risici i høj- og middelrisikofødevarer.	Der anvendes risikoreducerende processer som for eksempel kogning, stegning, pasteurisering, varmrøgning, saltning, fermentering og lignende.	Der anvendes ikke risikoreducerende processer.	-10-0
Risikofaktor 4: Særlige mikrobiologiske risici forbundet med kødengrosvirksomheder.	Virksomheden er kødengrosvirksomhed (og udgør derfor en særlig mikrobiologisk risiko) .	Virksomheden er ikke kødengrosvirksomhed.	0-30
Risikofaktor 5: Kemiske stoffer i fødevarer fra primærproducentledet.	Virksomheden modtager fødevarer fra primærproducentledet.	Virksomheden modtager ikke fødevarer fra primærproducentledet.	0-5
Risikofaktor 6: Risici for kemiske forureninger af fødevarer i forbindelse med håndtering i fødevarerens virksomheder.	Risiko for forurening med rengørings- og desinfektionsmidler, forurening med kemiske stoffer fra materialer og genstande, overdosering af tilsætningsstoffer og aromaer, herunder receptfejl samt procesforureninger (via stegning, røgning, tørring mv.).	Kun risiko for forurening gennem rengørings- og desinfektionsmidler samt fra smøreidler.	0-15
Risikofaktor 7: Fødevarerens virksomhedernes forbrugergrundlag vurderet på baggrund af fødevarerens virksomhedernes størrelse og kompleksitet.	Alle brancher med engrosvirksomheder med behandling.	Alle brancher med detailvirksomheder.	10-30

5.3 Vurdering af kontrolmodellen

Er risikovurderingen tilstrækkelig robust ?



- Fødevarestyrelsens model til risikovurdering af brancher og fastlæggelse af kontrolfrekvens er beskrevet i kontrolfrekvensvejledningen. Vejledningen indeholder en redegørelse for, hvilke risikoparametre der indgår i vurderingen, og hvor modellens parametre er operationaliserede og vægtede i forhold til hinanden. Der kan imidlertid også rejses en række spørgsmål til den benyttede model, som det vil være relevante at arbejde videre med i forbindelse med den videre udvikling af Fødevarestyrelsens kontrolmodel. Da antallet af kontrolbesøg, der gennemføres i forhold til en given branche er en væsentlig omkostningsdriver i forhold til Fødevarestyrelsens kontrolindsats, er det væsentligt at risikovurderingerne fremstår så robuste og veldokumenterede som muligt.

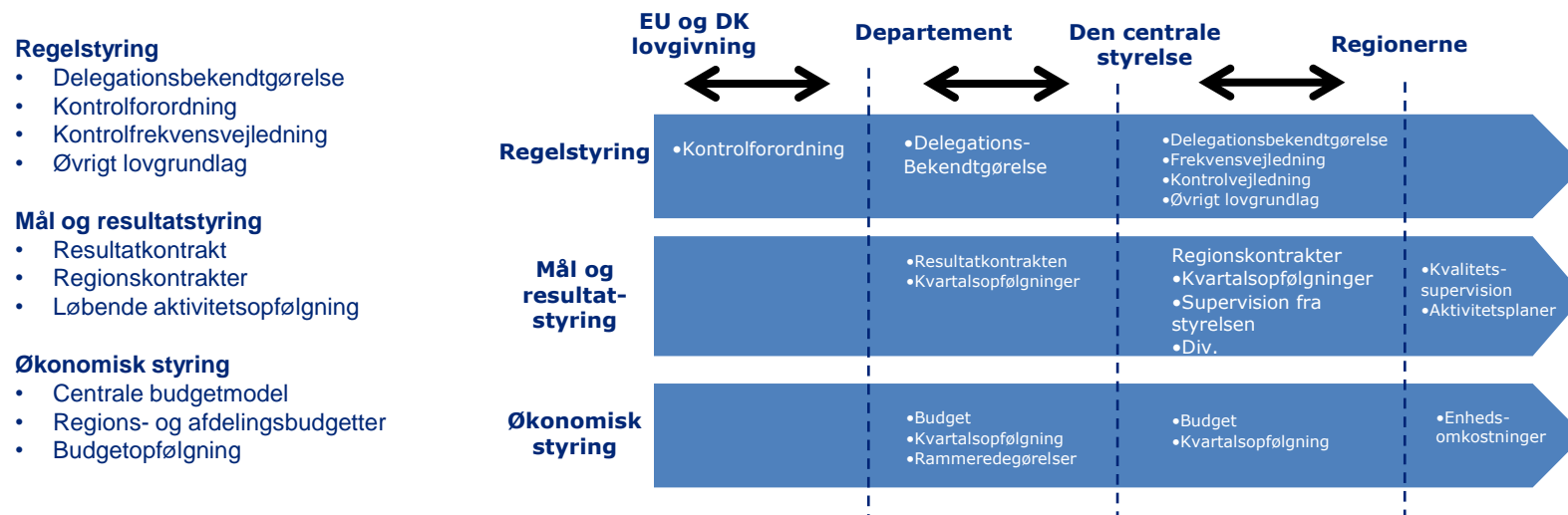
Modellens parametre	<ul style="list-style-type: none">Modellens syv parametre fremstår generelt velbegrundede. Risikofaktor 4 (Særlige mikrobiologiske risici ved kødkontrol) forekommer dog ikke logisk som en selvstændig risikofaktor, idet den burde kunne indeholdes i risikofaktor 1 og 2.Modellen tager ikke højde for branchens overtrædelsehistorik, hvilket bør overvejes, jf. Deloitte's analyse af overtrædelsesfrekvenser for forskellige brancher.
Operationalisering og vægtning af parametre	<ul style="list-style-type: none">Vægtningen af de syv parametre (minimum–maksimum-scoren) er ikke dokumenteret, hvilket mindsker modellens gennemsigthed. En ændret vægtning vil således kunne forskybe risikoindplaceringerne.Pointgivning sker oftest på baggrund af generelle karakteristika ved virksomhederne frem for konkret, faktisk viden om de enkelte brancher (viden om antal alvorlige sygdomsudbrud o.l.). Det er imidlertid FVSTs vurdering, at inddragelse af sådanne data i risikovurderingerne vanskeliggøres af, at de ikke forefindes fyldestgørende nokModellen indeholder reelt et ottende kriterium (korrektionsfaktor). Det er ikke dokumenteret, hvordan denne parameter bringes i anvendelse, hvilket mindsker modellens gennemsigthed.
Risikoprofil og antal kontrolbesøg	<ul style="list-style-type: none">Koblingen mellem branchernes risikoprofil og antallet af kontrolbesøg er ikke dokumenteret. Ideelt set burde fastsættelsen af antallet af kontrolbesøg for en given branche kunne begrundes ud fra en betragtning om effekt (kontrolbesøgenes evne til at øge fødevarerisikoen i branchen). Det bemærkes, at sådanne effektopgørelser erfaringsmæssigt er vanskelige at foretage.
Dokumentation af analyser	<ul style="list-style-type: none">Risikoanalysen (pointgivningen) af den enkelte branche er ikke dokumenteret i et særskilt dokument, der redegør for forholdene i branchen. Det er således ikke tydeligt for udenforstående, hvorfor en branche har opnået en given score på et givet område.Det bør overvejes at øge dokumentationen af risikovurderingerne. Særligt for virksomheder med høj risikoprofil bør indplaceringen hvile på et solidt dokumentationsgrundlag.
Modellens risikobegreb	<ul style="list-style-type: none">Risikomodelen er baseret på en teoretisk konsekvensvurdering af forskellige branchers "evne" til at gøre mennesker syge gennem forkert håndtering af fødevarer. Risikomodelen synes at lægge stor vægt på "konsekvens", mens dimensionen "sandsynlighed" der normalt indtræder som en del af risikobegrebet i en risikoanalyse, ikke indgår i den indledende risikoindplacering af brancher.

5.3 Vurdering af kontrolmodellen

Kontrolstyring og fleksibilitet



- Styringen af kontrolindsatsen kan inddeles i tre lag, hhv. regelstyring, mål- og resultatstyring og økonomisk styring. Hertil kommer en realpolitisk styring bestående af de styringssignaler, som løbende udgår fra det politiske system.



- Deloitte har foretaget en gennemgang og vurdering af de regelsæt, vejledninger og styringsdokumenter, der regulerer kontrolindsatsen, med henblik på at vurdere hvilket råderum og fleksibilitet disse giver til risikoorienteret kontrol. Gennemgangen af regelgrundlaget har vist, at EU-forordninger og national lovgivning alene fastsætter krav til eksistensen af Fødevarestyrelsens kontrolprodukter og ikke selve kontrolomfanget, som det for eksempel ses i forhold til Fiskeridirektoratets fiskerikontrol. Der er således ikke egentlige lovgivningsmæssige barrierer i EU-regulering eller national lovgivning i forhold til en anden prioritering af kontrolindsatsen i Fødevarestyrelsen.
- De væsentligste bindinger til Fødevarestyrelsens kontrolindsats udspringer af kontrolfrekvensvejledningen, der, som det har fremgået, fastsætter meget detaljerede krav til kontrolomfanget for forskellige virksomhedstyper samt krav til indholdet af kontrollens gennemførelse
- Fødevarestyrelsens kontrolmodel indgår som et element i den politiske flerårsaftale for fødevarerområdet. Fødevarerministeriet og Fødevarestyrelsen anser derfor kontrolmodellen og det nuværende kontrolomfang som værende et politisk fastlagt krav. Det betyder, at der ikke kan foretages væsentlige ændringer i fødevarerkontrollens tilrettelæggelse uden forligspartiernes tilslutning.
- Kontrolmodellens krav til kontrolomfang er gentaget i Fødevarestyrelsens resultatkontrakt samt i de regionale resultatkontrakter. Deloitte's undersøgelse har vist, at der ledelsesmæssigt i alle dele af organisationen lægges betydelig vægt på efterlevelse af resultatkontraktens kontrolkrav. Der er begrænset fleksibilitet på centralt og regionalt niveau til løbende at foretage ændrede prioriteringer i kontrolindsatsen i forhold til det, der følger af kontrolfrekvensvejledning og resultatkontrakt.

5.4 Analyse af overtrædelsesmønstre

Behovsvurderingen i den nuværende model er baseret på virksomhedernes kontrolhistorik



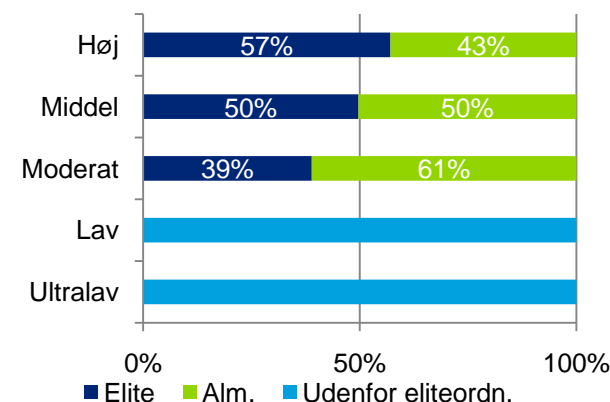
- Kontrolmodellen indebærer, at kontrolomfanget fastlægges ud fra virksomhedernes kontrolhistorik. Virksomheder med god kontrolhistorik eller 3. parts certificering får elitestatus og reduceret kontrolomfang. Virksomheder, der overtræder reglerne, får mere kontrol i form af ekstra kontrolbesøg. Tilpasningen af kontrolomfanget sker således på baggrund af kontrolindberetninger fra fødevareregionerne, mens de kontrolmæssige implikationer (fastlæggelse af frekvensnedsættelser) er fastsat centralt.
- Nedenfor er opgjort antallet af virksomheder i hvert risikosegment og andelen af elitevirksomheder i hver gruppe.

Detail, risikogrupper og kontrolfrekvenser

Risikogruppe	Virksomhedstyper	Standard-frekvens	Elite-frekvens	Antal virksomheder	Pct. af virksomheder i alt
Høj (H)	Restaurant, institutionskøkken, kantine, diner transportable	3	2	12704	28%
Middel (MI)	Bager, slagter, fiskeforretning	2	1	4815	11%
Moderat (MO)	Kolonialhandel, pølsevogn	1	0,5	21201	47%
Lav (L)	Kiosk	0,5	-	1923	4%
Ultra lav (UL)	Apotek, materialist, vinhandel	0,2	-	4584	10%
Virksomheder i alt				45.227	100%

Kilde: SmileyStatus 27.07.2009

Detail, andel elite-smiley-virksomheder

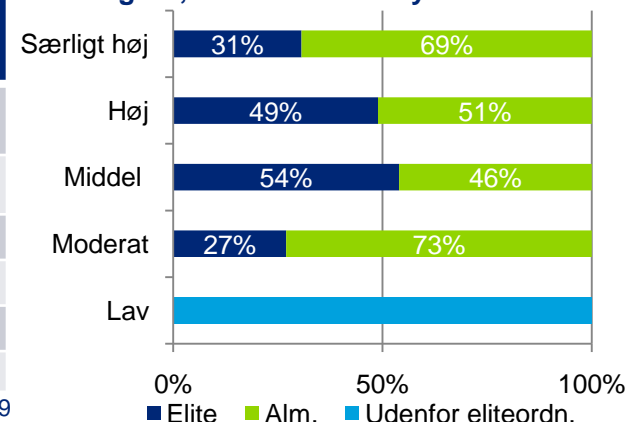


Engros, risikogrupper og kontrolfrekvenser

Risikogruppe	Virksomhedstyper	Standardfrekvens	Elite-frekvens	Antal virksomheder	Pct. af virksomheder i alt
Særligt høj	Kødproduktvirksomhed, frostlager med kød	7	3	256	7%
Høj (H)	Slakteri, mejeri, salaffabrik	5	2	404	11%
Middel (MI)	Bryggeri, brødfabrik, sukkerfabrik	3	1	715	19%
Moderat (MO)	Osteudskæring, fiskeauktion	1	0,5	1987	54%
Lav (L)	Transport, isværk	0,5	-	351	9%
Virksomheder i alt				6.436	

Kilde: SmileyStatus 27.07.2009

Engros, andel elite-smiley-virksomheder

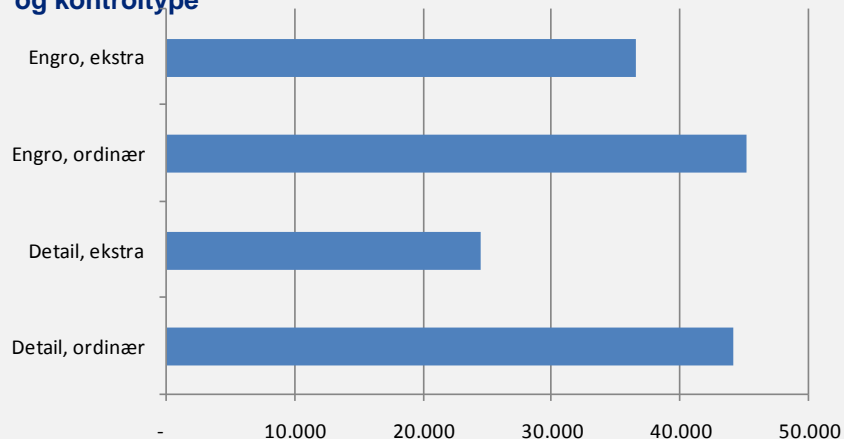


5.4 Analyse af overtrædelsesmønstre

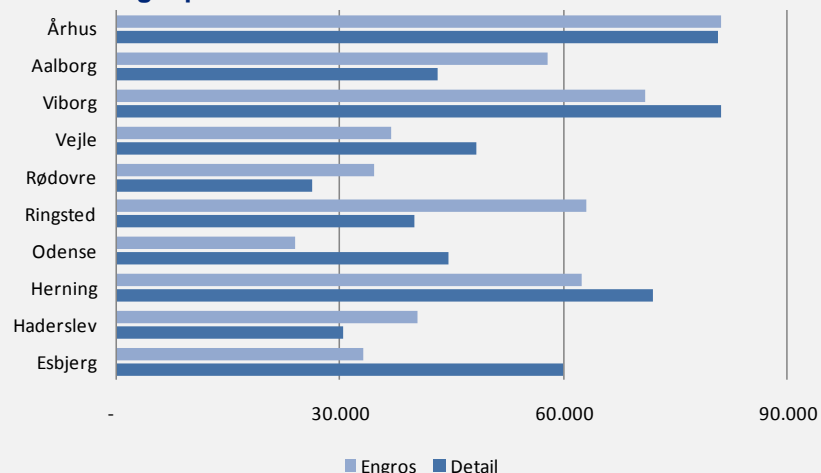
Store forskelle mellem afdelinger i hvad det koster at opdage en overtrædelse.



Omkostninger per kontrol med overtrædelse på tværs af branche og kontroltype



Omkostninger per kontrol med overtrædelse



Kilde: Deloitte beregninger baseret på Fødevarerstyrelsens regnskab og timeregistreringer 2008 samt kontrolhistorik for 2008 fra Scanjour. Note: overtrædelse defineret som kontroller med mindst et forhold vurderet som 3 eller 4.

- Deloitte har regnet på hvad det koster at opdage en overtrædelse i de forskellige branchegrupper, risikogrupper, kontroltyper samt i forskellige fødevarerdivisioner.
- Opgørelsen viser, at der er en række væsentlige forskelle såvel mellem brancher, risikogrupper og fødevarerdivisioner.
- I gennemsnit er omkostningen ca. 44.00 kr. per kontrol med konstateret overtrædelse gennem ordinære detailkontroller, og 24.500 ved ekstra detailkontroller. Det bemærkes at dette til trods for at enhedsomkostningen ved ekstra kontrol er dobbelt så store som ved ordinær kontrol. Baggrunden ligger i at der konstateres overtrædelser ved 13% af ekstrakontrollerne mod 4% af de ordinære kontroller.
- Det koster i gennemsnit 10% mere per engrokontrol med overtrædelse end detailkontrol med overtrædelse.
- Også i mellem risikogrupper ses forskelle, som kunne være interessant at undersøge nærmere.
- Inden for detailkontrollen er omkostningerne per kontrol med overtrædelse mindst i Rødovre med ca. 26.000 kr. og højest i Århus og Viborg med ca. 81.000 kr.
- Omkostningerne pr kontrol med overtrædelse inden for engroskontrol er mindst i Odense med ca. 24.000 kr. og over tre gange så store i Århus, hvor omkostningen er ca. 81.000 kr.
- Det kunne være interessant at sammenholde mønstrene i omkostningerne per overtrædelse med overtrædelsens størrelser – f.eks. målt ved sanktionsstørrelse. Dette ligger dog uden for denne analyse da nødvendigt data ikke var tilgængeligt.

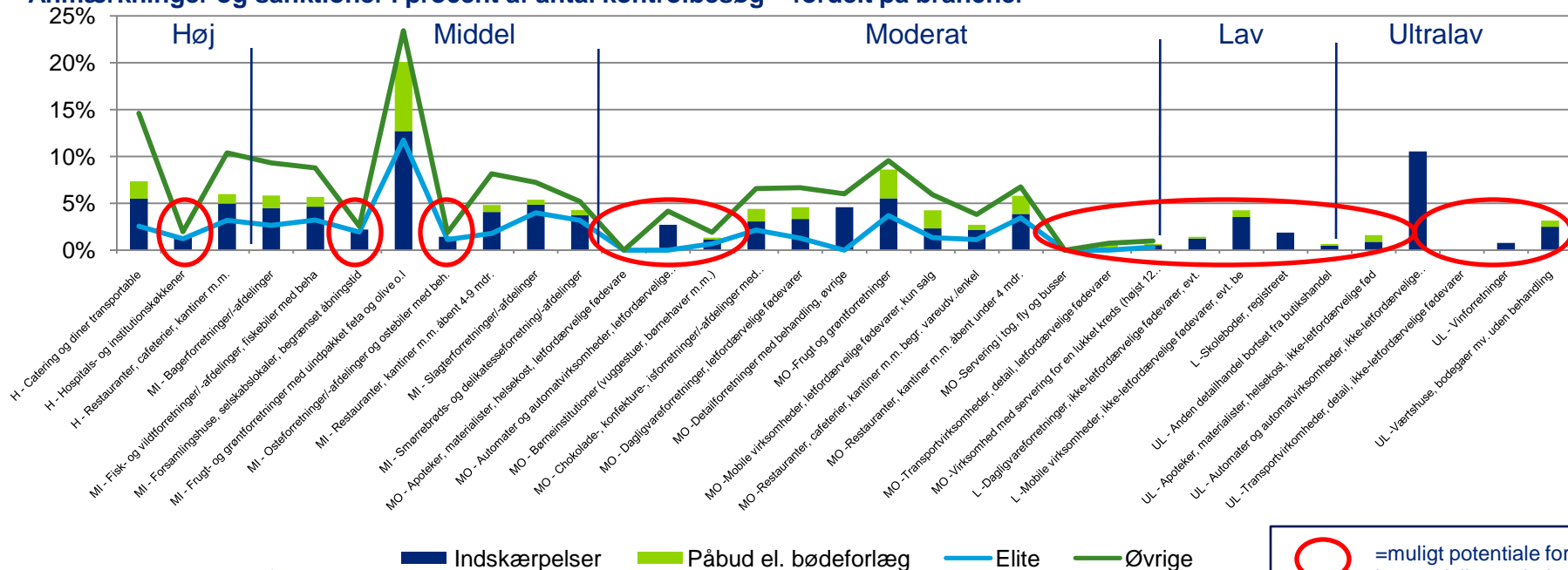
5.4 Analyse af overtrædelsesmønstre

Overtrædelsesfrekvens varierer betydeligt mellem (detail)brancher



- Deloitte har foretaget en opgørelse af detailvirksomhedernes overtrædelsesfrekvens i hver branche. Overtrædelsesfrekvensen er opgjøret som andelen af virksomheder i en given branche, der ved sidste kontrolbesøg pådrog sig en indskærpelse eller et påbud eller bødeforlæg.
- Opgørelsen viser, at der i hvert risikosegment er brancher, som skiller sig ud med særligt lave overtrædelsesfrekvenser. Der gives således i disse brancher meget få anmærkninger (i størrelsesordenen 2 - 5 pct. får anmærkninger), og der gives praktisk taget ingen påbud eller bødeforlæg.
- En opgørelse af overtrædelsesfrekvensen for hhv. elitevirksomheder og ikke-elitevirksomheder viser, at er væsentligt større overtrædelsesfrekvens blandt "ikke-elitevirksomheder" end blandt elitevirksomheder. I gennemsnit er overtrædelsesfrekvensen ca. 3 - 3,5 gange så stor blandt ikke-elitevirksomheder som blandt elitevirksomheder. Dette indikerer, at elite-smileyordningen bidrager til at målrette kontrolindsatsen i forhold til de virksomheder, hvor behovet er størst.
- I de brancher, hvor overtrædelsesfrekvenserne er lave, er der dog ingen eller begrænset forskel på elite- og øvrige virksomheder. Her kan det overvejes at nedjustere hele branchens risikoprofil.

Anmærkninger og sanktioner i procent af antal kontrolbesøg – fordelt på brancher



*Kilde: Deloitte's beregninger på baggrund af virksomhedernes kontrolhistorik, som den fremgår på www.findsmiley.dk

○ = muligt potentiale for lavere risikovurdering

5.4 Analyse af overtrædelsesmønstre

Forslag til øget kontroldifferentiering blandt detailvirksomheder




- I tabellen er opgjort antallet af virksomheder i hver branche, samt resultatet af det seneste kontrolbesøg. Som nævnt på den forudgående side, kan det overvejes at nedjustere risikovurderingen for de brancher, der skiller sig ud med særligt lave overtrædelsesfrekvenser, og hvor der således gives meget få indskærpelser og påbud. Deloitte har i tabellen til højre indikeret med rød cirkel, hvilke brancher der kan overvejes nedjusteret.
- Såfremt virksomheder i risikogruppen høj og middel nedjusteres til en lavere risikokategori, vil det indebære en besparelse på ét kontrolbesøg årligt pr. virksomhed, mens nedjustering af virksomheder fra risikogruppen moderat til lav vil indebære en besparelse på 0,5 kontrolbesøg årligt pr. virksomhed.
- Samlet set vil en nedjustering af de foreslåede branchers risikoprofil give en besparelse på **2400** kontrolbesøg årligt svarende til 3 pct. af det samlede kontrolomfang på 70.000 kontroller årligt i detailhandlen.
- Det bør endvidere overvejes at inddele de største branchegrupper i et antal delbrancher, med henblik på at opnå en større kontroldifferentiering (markeret med grøn cirkel). Såfremt det antages at 25 pct. af virksomhederne i disse grupper kan placeres i en lavere risikokategori, vil der kunne opnås en besparelse på **8.000** kontrolbesøg årligt svarende til 11,5 pct. af det samlede kontrolomfang

	Resultat af sidste kontrolbesøg				Virksomheder i alt
	Ingen anm.	Anm.	Påbud	Bødeforlæg	
Høj risiko	12004	579	43	78	12704
Catering og diner transportable	302	18	3	3	326
Hospitals- og institutionskøkkener	1325	18	-	-	1343
Restauranter, cafeterier, kantiner m.m.	10377	543	40	75	11035
Middel risiko	4529	230	16	40	4815
Bagerforretninger/-afdelinger	1108	56	7	9	1180
Fisk- og vildtforretninger/-afdelinger, fiskebiler med behandling	367	18	1	3	389
Forsamlingshuse, selskabslokaler, begrænset åbningstid	89	2	-	-	91
Frugt- og grøntforretninger med uindpakket feta og olive o.l	194	30	2	17	243
Osteforretninger/-afdelinger og ostebiler med behandling	139	2	-	-	141
Restauranter, kantiner m.m. åbent 4-9 mdr.	912	39	3	4	958
Slagterforretninger/-afdelinger	1386	70	3	5	1464
Smørrebrøds- og delikatesseforretning/-afdelinger	334	13	-	2	349
Moderat risiko	20550	498	38	116	21202
Apoteker, materialister, helsekost, letfordærlige fødevarer	14	-	-	-	14
Automater og automatvirksomheder, letfordærlige fødevarer	36	1	-	-	37
Børneinstitutioner (vuggestuer, børnehaver m.m.)	2190	26	-	4	2220
Chokolade-, konfekturer-, isforretninger/-afdelinger med behandling	498	17	2	5	522
Dagligvareforretninger, letfordærlige fødevarer	5451	191	8	60	5710
Detailforretninger med behandling, øvrige	188	9	-	-	197
Frugt og grøntforretninger	149	9	1	4	163
Mobile virksomheder, letfordærlige fødevarer, kun salg	249	6	-	6	261
Restauranter, cafeterier, kantiner m.m. begr. vareudv./enkel frremstilling	9825	216	20	35	10096
Restauranter, kantiner m.m. åbent under 4 mdr.	291	12	4	2	309
Servering i tog, fly og busser	4	-	-	-	4
Transportvirksomheder, detail, letfordærlige fødevarer	156	-	1	-	157
Virksomhed med servering for en lukket kreds (højest 12 spisende)	1499	11	2	-	1512
Lav risiko	1887	31	-	5	1923
Dagligvareforretninger, ikke-letfordærlige fødevarer, evt.	1512	19	-	3	1534
Mobile virksomheder, ikke-letfordærlige fødevarer, evt. behandling	270	10	-	2	282
Skoleboder, registreret	105	2	-	-	107
Ultralav risiko	4490	71	8	15	4584
Anden detailhandel bortset fra butikshandel	1042	5	-	2	1049
Apoteker, materialister, helsekost, ikke-letfordærlige fødevarer	976	9	3	4	992
Automater og automatvirksomheder, ikke-letfordærlige fødevarer	17	2	-	-	19
Transportvirksomheder, detail, ikke-letfordærlige fødevarer	1	-	-	-	1
Vinforretninger	392	3	-	-	395
Værtshuse, bodegaer mv. uden behandling	2062	52	5	9	2128
I alt	43460	1409	105	254	45228

Kilde: SmileyStatus 27.07.2009

 = potentiale for øget kontroldifferentiering

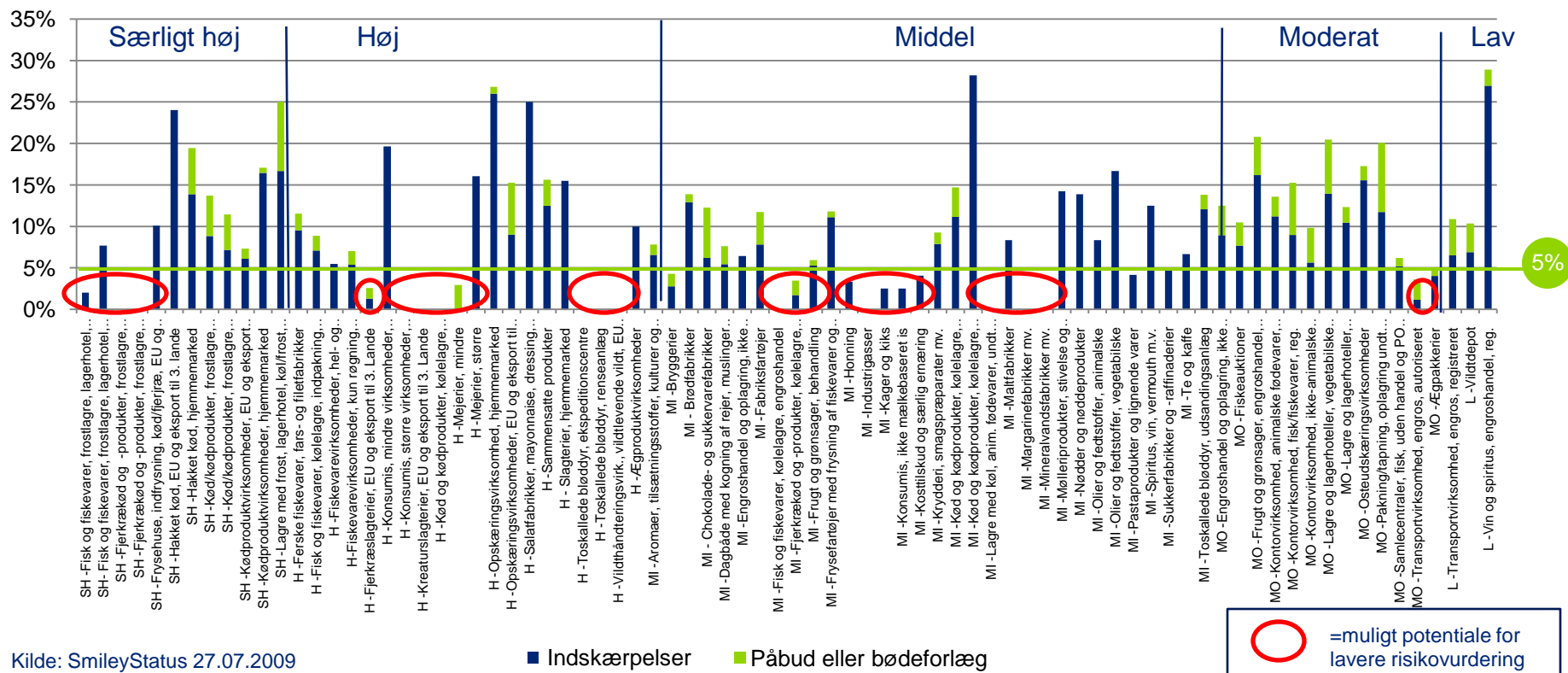
 = potentiale for lavere risikovurdering

5.4 Analyse af overtrædelsesmønstre

...også betydelig variation i overtrædelsesmønstre for brancher på engrosområdet



- Deloitte har foretaget en opgørelse af engrosvirksomhedernes overtrædelsesfrekvens i hver branche. Overtrædelsesfrekvensen er opgjøret som andelen af virksomheder i en given branche, der ved et kontrolbesøg pådrager sig en indskærpelse eller et påbud eller bødeforlæg (beregnet som et gennemsnit af de to sidste kontrolbesøg). Opgørelsen viser, at de er store forskelle i overtrædelsesfrekvensen på tværs af brancher. Som for detailvirksomheder kan det være relevant at overveje en risikodifferentiering mellem branchegrupper på baggrund af deres overtrædelsesfrekvens.
- Såfremt brancher med konsistent lave overtrædelsesfrekvenser (fx hvor maks 5% af virksomhederne får anmærkninger) flyttes fra en given risikogruppe til en lavere, vil det medføre en besparelse på mellem 1-1½ kontrolbesøg årligt pr. virksomhed i den pågældende branche. Det vurderes, at en sådan kontroldifferentiering på baggrund af virksomhedernes kontrolhistorik vil kunne frigøre i størrelsesordenen 500-1.000 kontrolbesøg årligt, svarende til 7-14% af det samlede kontrolomfang på engrosområdet.



Kilde: SmileyStatus 27.07.2009

■ Indskærpelser ■ Påbud eller bødeforlæg

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Oversigt over Deloitte's forslag til tilpasninger af Fødevarestyrelsens kontrolmodel



• I det følgende skitseres en række udviklingsveje, der kan bidrage til en øget risiko- og behovsorientering af Fødevarestyrelsen, med henblik på at opnå en større målretning og effekt af kontrolindsatsen.

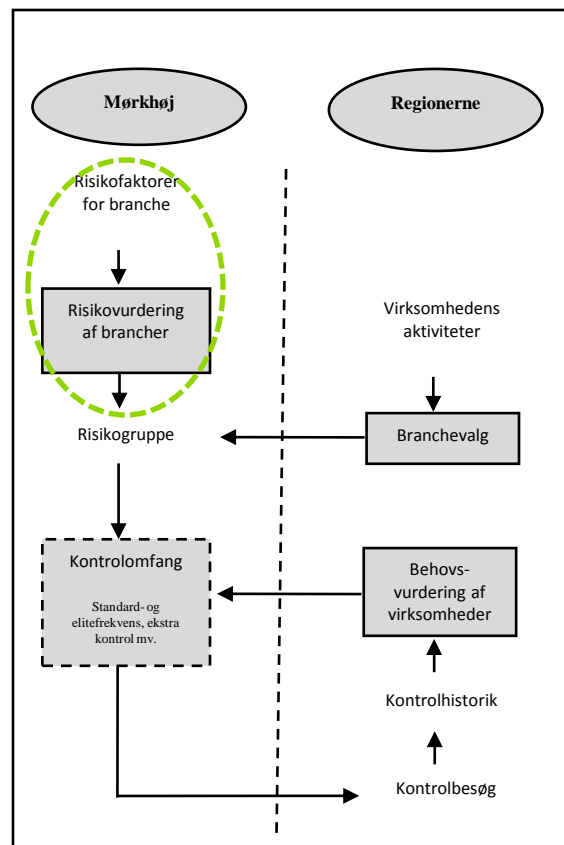
Nr	Forslag	Beskrivelse	Gevinst/effekt	Implementerings-tid
#1	Kontroldifferentiering på baggrund af branchens overtrædelses-frekvens	Det foreslås, at der i forbindelse med vurdering af branchers risikoprofil tages højde for overtrædelsesfrekvensen i branchen.	Øget risikorientering i kontrolindsatsen Op til 3.000 kontrolbesøg årligt afhængig af den nærmere udformning af forslaget.	Kort sigt
#2	Øget kontroldifferentiering af de største branchegrupper	Forslag om øget kontroldifferentiering af de største branchegrupper	Øget risikoorientering i kontrolindsatsen Kan frigøre op til 8.000 kontrolbesøg årligt afhængig af den nærmere udformning af forslaget.	Kort sigt
#3	Stikprøvebaseret kontrol i risikosegmenterne lav- og ultralavrisikosegme lav og ultra lav	Forslag om at overgå stikprøvebaseret kontrol i L og UL segmentet. Dermed ikke længere et krav om at alle virksomheder i disse brancer nødvendigvis skal kontrolleres med faste intervaller	Øget risikoorientering i kontrolindsatsen Potentiale ikke opgjort	Kort sigt
#4	Reducere stikprøvebaseret kontrol i elite-smiley-virksomheder	Forslag om at stikprøvekontrol i elite-smileyvirksomheder reduceres eller helt opgives.	Op til 1500 kontrolbesøg årligt.	Kort sigt
#5	Større råderum til kampagnebaseret kontrolindsats	Forslag om at allokere flere kontrolressourcer til nationale og lokale kontrolkampagner.	Større effekt af kontrolarbejdet	Kort sigt
#6	Effektbaseret indsatsplanlægning	Forslag om at skabe øget viden om effekten af forskellige typer indsatser vil kunne bidrage til øget fødevarekontrol for pengene	Større effekt af kontrolarbejdet	Længere sigt Forudsætter udvikling af kausalmodeller og målinger.
#7	Individuel risikovurdering af virksomheder	Forslag om at overgå til individuel frem for branchevis risikovurdering af virksomhederne	Øget risikorientering i kontrolindsatsen	Længere sigt (forudsætter metode- og systemudvikling)
#8	Risikobaseret indsatsmodel	Forslag om at reducere rutinepræget standardkontrol til fordel for en rent risikobaseret kontrolindsats.	Øget risikorientering i kontrolindsatsen	Længere sigt (forudsætter metode- og systemudvikling)

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #1 Kontroldifferentiering pba. branchens overtrædelsesfrekvens



Fødevarerstyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrolfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #1: Kontroldifferentiering pba. branchens overtrædelsesfrekvens.

Beskrivelse

Deloitte's analyse har vist, at der er stor variation i overtrædelsesfrekvensen for forskellige brancher inden for en given risikogruppe. Det foreslås, at der som et nyt element i Fødevarerstyrelsens risikomodel tages højde for forskelle i branchers "overtrædelsesfrekvens". En branche, hvor der er forholdsvis få overtrædelser vil således modtage færre kontrolbesøg end en branche med samme teoretiske risikoprofil, men hvor overtrædelsesfrekvensen er høj og evnen til at sikre en høj fødevarer sikkerhed dermed er mindre.

Forventet effekt/gevinster

Vil kunne frigøre kontrolressourcer til andre formål. Deloitte har ovenfor opgjørt potentialet til 3 pct. af det samlede kontrolomfang på detailområdet og 7-15 % på engrosområdet. Det nærmere omfang afhænger af den konkrete udmøntning af forslag.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter at en branche over tid har gennemgående lave overtrædelsesfrekvenser. Med henblik på at undgå tilfældige udsving bør små brancher (fx under 20 virksomheder) grupperes med beslægtede virksomhedstyper og analyseres samlet.

Implementeringstid

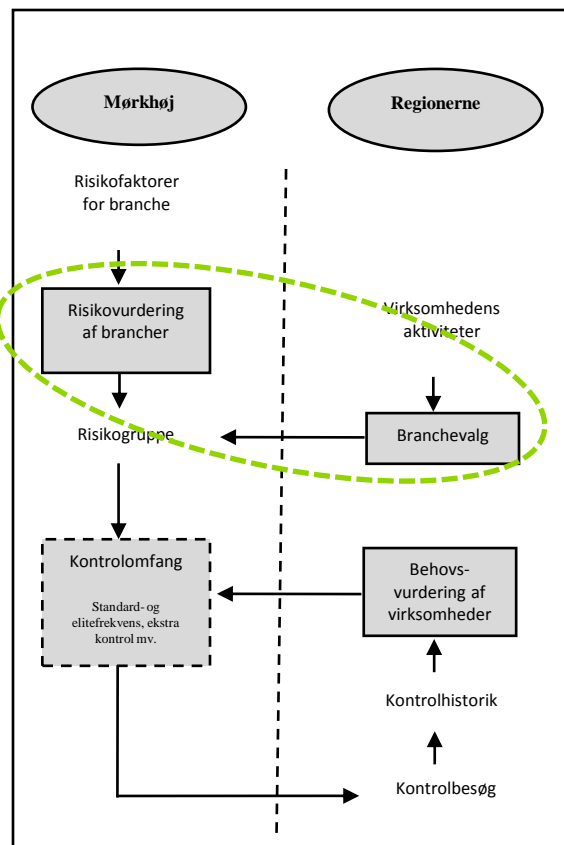
Kan implementeres på kort sigt.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #2 Øget kontroldifferentiering af de største branchegrupper



Fødevarerstyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrolfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #2: Øget kontroldifferentiering af de største branchegrupper.

Beskrivelse

Deloitte's gennemgang af risikomodellen har vist, at der er meget stor forskel i størrelsen af de forskellige branchegrupper, der indgår i risikomodellen. Deloitte foreslår, at der for de største branchegrupper (fx branchegrupper med over 10.000 virksomheder) foretages en øget differentiering, med henblik på eventuelt at nedjustere kontrolomfanget for virksomhedssegmenter i gruppen, der har en lavere risikoprofil. Omvendt kan det overvejes at reducere antallet af branchegrupper med meget få virksomheder, med henblik på at reducere kompleksiteten i modellen.

Forventet effekt/gevinster

En øget kontroldifferentiering af de største branchegrupper vil kunne frigøre kontrolressourcer til andre formål. Potentialet afhænger af den nærmere udmøntning af forslaget.

Såfremt det antages at 25 pct. af virksomhederne i de to største branchegrupper på detailområdet kan placeres i en lavere risikokategori, vil der kunne opnås en besparelse på 8.000 kontrolbesøg årligt svarende til 11,5 pct. af det samlede kontrolomfang.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter en ændring af kontrolfrekvensvejledningen.

Implementeringstid

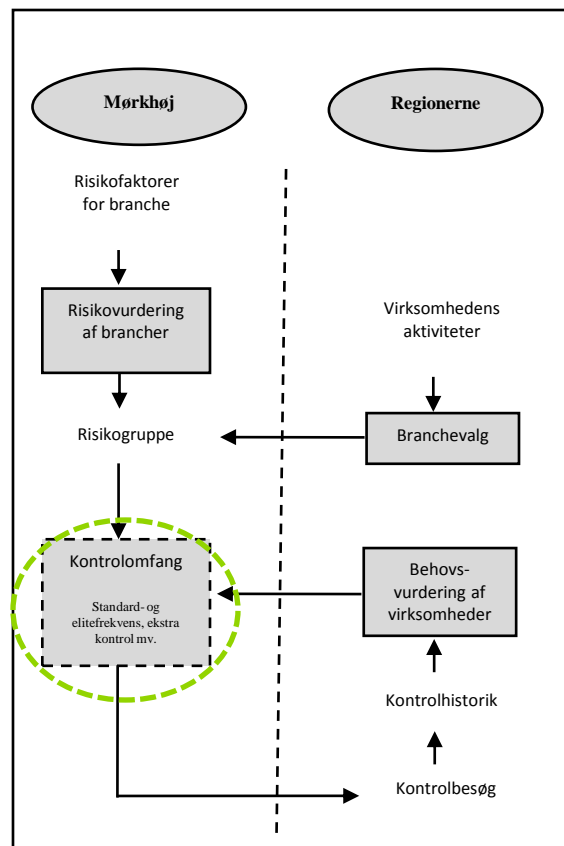
Kan implementeres på kort sigt.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #3 Stikprøvebaseret kontrol i risikosegmenterne lav og ultralav



Fødevarestyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrolfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #3: Stikprøvebaseret kontrol i lav- og ultralavrisikosegmentet.

Beskrivelse

Virksomheder i lav- og ultralavrisikosegmentet er kendetegnet ved, at de objektive forhold i virksomhederne udgør en meget lille fødevarerisiko. Endvidere har Deloitte's analyse vist, at overtrædelsesfrekvenserne i disse brancher er meget lave. Det foreslås på den baggrund, at Fødevarestyrelsen overgår til stikprøvebaseret kontrol i brancherne i lav- og ultralav-risikosegmentet. Dette vil indebære, at Fødevarestyrelsen ikke har pligt til at kontrollere alle virksomhederne i disse risikogrupper med en fast frekvens, men alene skal kontrollere et tilfældigt udsnit af virksomhederne.

Forventet effekt/gevinster

Stikprøvekontrol giver en større fleksibilitet og smidighed i ressource-allokeringen, idet Fødevarestyrelsen ikke vil være forpligtet til at kontrollere disse virksomheder med en fast årlig frekvens.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter en politisk accept af, at virksomhederne i disse risikogrupper ikke kontrolleres med en fast frekvens, og at der således ikke er nogen garanti for at alle virksomhederne i branchen får et kontrolbesøg.

Implementeringstid

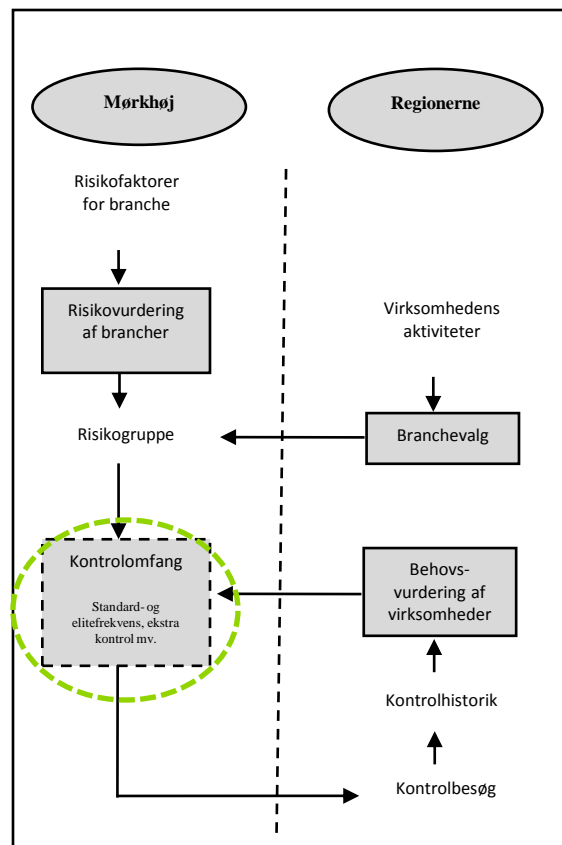
Kan implementeres på kort sigt.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #4 Reducere stikprøvebaseret kontrol i elite-smiley-virksomheder



Fødevarerstyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrollfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #4: Reducere stikprøvebaseret kontrol i elite-smiley-virksomheder

Beskrivelse

Kontrollfrekvensvejledningen forpligter i dag Fødevarerstyrelsen til at gennemføre stikprøvekontrol i 10% af elite-smiley-virksomhederne ud over det kontrolomfang, der følger af kontrollfrekvensvejledningen. Deloitte foreslår at denne stikprøvebaserede kontrol nedbringes eller helt ophører, idet der ikke synes at være stærke faglige argumenter for en sådan ekstrakontrol hos de virksomheder, der historisk har udvist den bedste adfærd i forhold til at sikre høj fødevarerikkerhed.

En række andre værktøjer og metoder vurderes at være mere effektive i forhold til at sikre troværdighed omkring smiley-ordningen, herunder anvendelse af faste retningslinjer for fratagelse af elite-smiley, intern erfaringsudveksling og analyse af forskelle i sanktionsmønstre mellem regioner. Disse elementer er allerede i høj grad på plads i Fødevarerstyrelsen i dag.

Forventet effekt/gevinster

Vil kunne frigøre kontrolressourcer til andre formål. Der gennemføres idag 1.500 stikprøvekontroller i elitevirksomheder.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter en ændring af kontrollfrekvensvejledningen

Implementeringstid

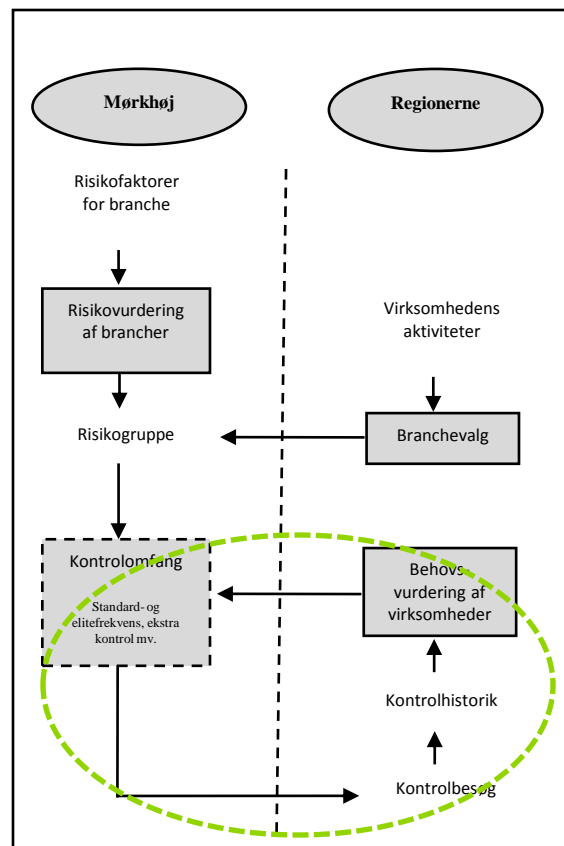
Kort sigt.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #5 Større råderum til kontrolkampagner



Fødevarestyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrollfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #5: Større råderum til kontrolkampagner.

Beskrivelse

Deloitte's analyse har vist, at kontrollfrekvensvejledning og resultatkontrakten binder en meget stor del af ressourceforbruget decentralt, og at der kun i begrænset omfang er råderum til gennemførelse af kontrolkampagner i løbet af året.

Det foreslås, at der i forbindelse med eventuel tilpasning af kontrollfrekvenser som følge af forslag 1-4 allokeres flere midler til kontrolkampagner i løbet af året.

Kontrolkampagner kan målrettes områder/virksomheder, hvor der er konstateret særlige problemer i løbet af året, hvor der ønskes gjort en særlig indsats for at nedbringe overtrædelsesfrekvenser, og/eller hvor der er konstateret u hensigtsmæssig adfærd. Kontrolkampagnerne kan ledsages af en pressekampagne med henblik på at øge effekten. Det foreslås, at en del af de allokerede midler til kontrolkampagner skal kunne disponeres til lokale problemområdet, og at der samtidig sikres et råderum til landsdækkende kampagner.

Forventet effekt/gevinster

Det vurderes at et øget råderum til gennemførelse af risiko- og behovsorienterede kontrolkampagner kan øge effekten af kontrolindsatsen.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter en ledelses- og planlægningsmæssig opprioritering af kontrolkampagner.

Implementeringstid

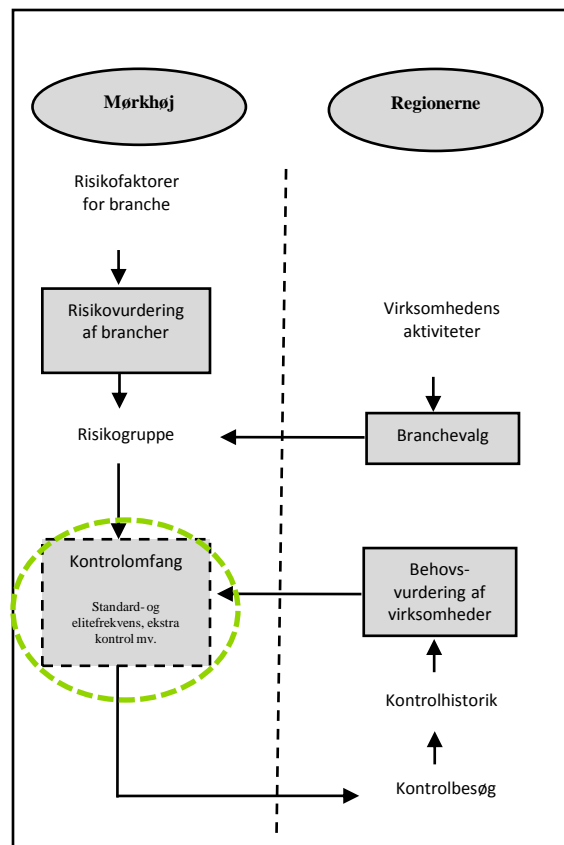
Kort sigt.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #6 Effektbaseret indsatsplanlægning



Fødevarerstyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrolfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #6: Effektbaseret indsatsplanlægning.

Beskrivelse

Fastlæggelsen af kontrolomfanget for en given risikogruppe er ikke baseret på viden om effekten af kontrolbesøg på kontrolobjektet, herunder fx om det i forskellige virksomhedstyper er nødvendigt med det samme kontrolomfang for at opnå en given effekt, og om den nuværende sammensætning af kontrolmekanismer (fx vægtingen mellem kontrol og vejledning) giver mest fødevarerkontrol for pengene.

Det foreslås, at Fødevarerstyrelsen i videreudviklingen af kontrolmodellen sætter øget fokus på effektanalyser og effektmålinger, med henblik på at optimere effekten af kontrolindsatsen.

Forventet effekt/gevinster

Øget viden om effekten af forskellige typer af indsatser gennem optimeret indsatsplanlægning vil kunne bidrage til øget fødevarerkontrol for pengene.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter at der opstilles årsags-virkningsmodeller på de væsentligste kontrolområder, og at effekten af 3. variable kan isoleres. Forslaget forudsætter indførelse af systematiske målinger, både nulpunkts- og effekt-målinger. Forslagets gennemførelse forudsætter, at der afsættes penge hertil.

Implementeringstid

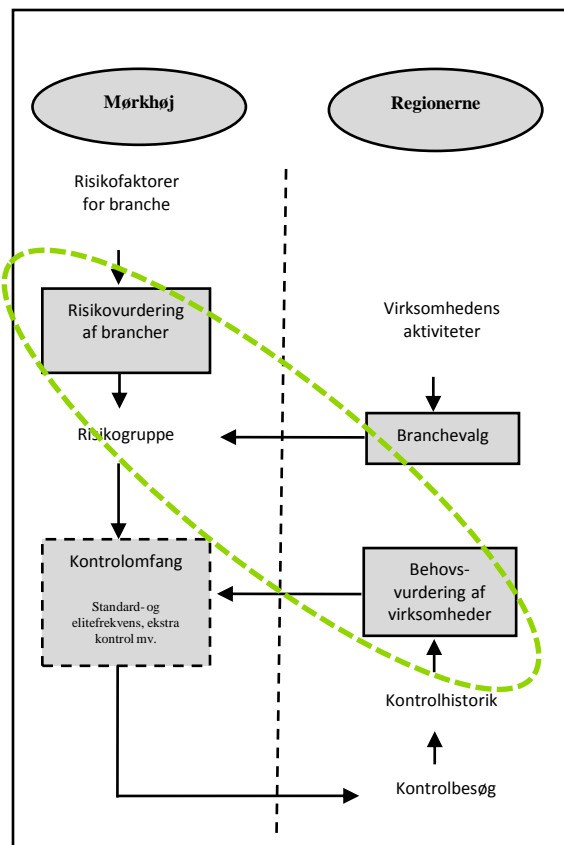
Længere sigt.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #7 Individuel risiko- og behovsvurdering af virksomheder



Fødevarestyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrollfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #7: Individuel risiko- og behovsvurdering af virksomheder.

Beskrivelse

Fødevarestyrelsens risikomodel er i dag baseret på branchevis vurdering af en række objektive risikoparametre, hvilket giver et overordnet billede af risikoprofilen for virksomhederne i den pågældende branche.

Med henblik på at opnå en større risiko- og behovsorientering i kontrolindsatsen bør det overvejes at forlade princippet om branchevis risikovurdering og i stedet overgå til en mere individuel risiko- og behovsorientering. Dette muliggør, at der i langt højere grad end i dag kan kontroldifferentieres på baggrund af de konkrete forhold i den enkelte virksomhed, fx virksomhedens fysiske indretning, teknologiske niveau, omsætningsvolumen og forbrugergrundlag mv.

Forventet effekt/gevinster

Øget kontroldifferentiering og målretning af kontrollen mod de virksomheder, hvor risikoen er størst.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter at der udvikles en metode til individuel risikovurdering, der gør det nemt og hurtigt at indplacere en virksomhed. Arbejdsprocessen bør systemunderstøttes, og der bør etableres integration til relevante registre.

Implementeringstid

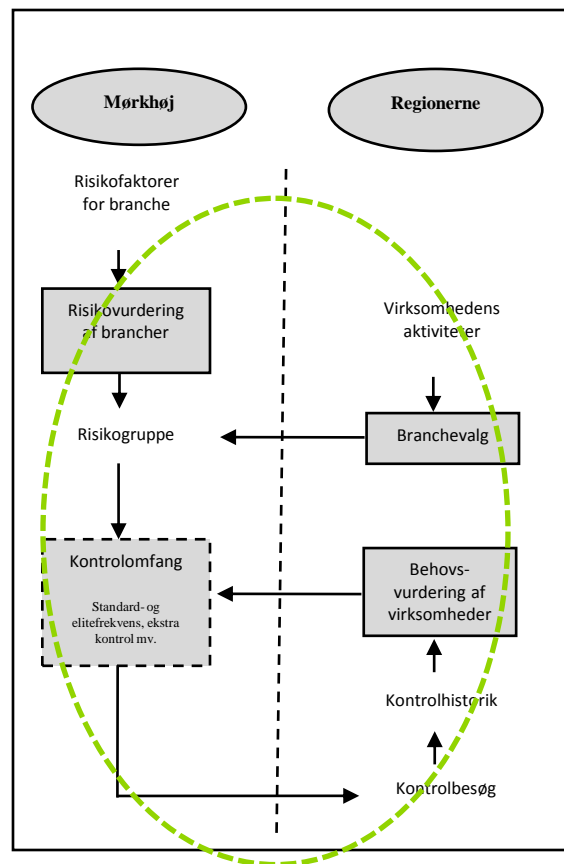
Længere sigt. Forudsætter systemudvikling og –implementering.

5.5 Risiko- og behovsvurdering i kontrolindsatsen

Forslag #8 Risikobaseret indsatsmodel



Fødevarestyrelsens illustration af kontrolmodellen (kontrolfrekvensvejledningen)



Kontrolmodel forslag #8: Risikobaseret indsatsmodel.

Beskrivelse

For langt størstedelen af Fødevarestyrelsens kontroller gælder det, at der ikke opdages væsentlige forhold i virksomhederne. På længere sigt kan det overvejes, at arbejde i retning af en kontrolmodel, hvor antallet af rutineprægede, ordinære kontrolbesøg reduceres til det absolut minimale, fx ét ordinært besøg om året i detailvirksomheder. På disse besøg kontrolleres de sædvanlige forhold, dvs. egenkontrol, hygiejne mv. Denne rutinekontrol suppleres med en rent risikobaseret indsatsmodel, hvor prioriteringen af kontrolindsatsen er baseret på robuste analyser af væsentlighed og barrierer for regelefterlevelse. Disse indsatser kan dels være målrettet kontrol af særlige lovgivningsområder (fx tilsætningsstoffer i et udvalg af brancher), eller mere kontrol af specifikke brancher, skiftende fra år til år.

Forventet effekt/gevinster

Fleksibel og risikobaseret målretning af kontrollen mod de virksomheder, hvor risikoen er størst. Mere vægt på kampagner.

Barrierer/forudsætninger

Forudsætter at der udvikles en sammenhængende og robust indsatsmodel, der gør det nemt og hurtigt at indplacere en virksomhed. Arbejdsprocessen bør systemunderstøttes, og der bør etableres integration til relevante registre.

Implementeringstid

Længere sigt. Forudsætter systemudvikling og –implementering.



Deloitte sammenfattende vurderinger og anbefalinger til optimering af kontrolmodel og tilrettelæggelse af kontrolarbejdet er sammenfattet i nedenstående punkter.

• **På kort sigt anbefales det at ændre den eksisterende kontrolmodel med henblik på øget risikoorientering**

For fødevareområdet er der etableret en kontrolmodel, hvor samtlige brancher af detail- og engrosvirksomheder samt detail med engrosvirksomhed kontrolleres ud fra en behovs- og risikobaseret vurdering, som fastsætter kontrolfrekvenser for den enkelte virksomhed. De mest intensivt kontrollerede virksomheder modtager årligt op til syv ordinære kontrolbesøg.

De centrale styringsværktøjer på kontrolområdet er kontrolfrekvensvejledningen og resultatkontrakten. Der lægges i styringen af kontrolarbejdet stor vægt på målopfyldelse i form af antal gennemførte kontroller.

Der er foretaget en vurdering af Fødevarestyrelsens risikomodel, og der er i den forbindelse undersøgt, om de nuværende kontrolfrekvenser er udtryk for en reel risiko- og behovsorientering. Der er i den forbindelse lagt vægt på, om indplacering af virksomheder er evidensbaseret.

Det er i kontrolfrekvensvejledningen tydeligt beskrevet, hvilke risikoparametre der indgår i vurderingen, og hvordan modellens parametre er operationaliseret og vægtet i forhold til hinanden. Modellen er forholdsvis overordnet og statisk og er først og fremmest baseret på teoretisk viden om fødevarerikkerhed.

For hvert risikosegment er der brancher, der skiller sig ud med særligt lave overtrædelsesfrekvenser. I de brancher, hvor overtrædelsesfrekvenserne er lave, er der ingen eller begrænset forskel på elitevirksomheder og øvrige virksomheder.

Deloitte anbefaler, at der indføres et 8. risikoelement i den nuværende kontrolmodel, hvor der tages højde for forskelle i brancheres overtrædelsesfrekvens. Dette forslag kan bidrage til at nedjustere hele branchens risikoprofil med henblik på at frigøre kontrolressourcer.

Det anbefales endvidere at inddele de største branchegrupper i et antal delbrancher med henblik på at opnå en større kontroldifferentiering og nedjustere kontroltrykket i forhold til de mindst risikofyldte segmenter.

• **På længere sigt anbefales den eksisterende kontrolmodel erstattet af en effektbaseret indsatsmodel**

Det anbefales, at Fødevarestyrelsen på længere sigt arbejder i retning af en mere effektbaseret kontrolmodel, således at kontrollen reelt målrettes de virksomheder, hvor kontrollen har størst effekt.

Det er Deloitte's vurdering, at den nuværende kontrolstrategi er meget regelbundet og kun efterlader begrænset mulighed for at Fødevarestyrelsens ledelse kan prioritere kontrolindsatsen i forhold til de mest påtrængende opgaver. Der er i analysen anvist en række forslag til ændringer i kontrolstrategien, som vil kunne styrke dette råderum med henblik på at forøge effekten af den samlede indsats.

Deloitte har skitseret en række udviklingsveje der kan følges i den forbindelse. På mellemlang sigt foreslås:

- Indførelse af individuel risikovurdering af virksomheder
- Inddragelse af viden om effekten af forskellige virkemidler i tilrettelæggelsen af kontrolindsatsen

På langt sigt bør det overvejes at tilrettelægge kontrolindsatsen ud fra en ny indsatsmodel, der baseres på analyser af væsentlighed og barrierer for regelefterlevelse, og hvor den rutineprægede standardkontrol reduceres til et minimum.



APPENDIX



- Deloitte har konstateret en række observationer omkring struktur og udviklingstræk i data, som umiddelbart forekommer vanskelige at fortolke. Der er efter vores vurdering tegn på, at registreringspraksis er uensartet på tværs af Fødevarerstyrelsens organisation og over tid. Dette indebærer en usikkerhed omkring fortolkningen af data. Vi har ikke mulighed for at vurdere omfanget af denne usikkerhed.
- I tabellen til højre ses datakilderne til Deloitte's analyse i forhold til omkostningsfordeling. Af disse er især konsistent registreringspraksis i TimeSag kritisk for præcisionen af analysen. TimeSag vil derfor blive særskilt vurderet på de efterfølgende slides.
- Data på fødevarerområdet stammer fra ScanJour. Datakvaliteten fra ScanJour vurderes generelt at være forholdsvis god, omend der mangler registrering af til stede-tid for cirka 10 procent af det samlede antal kontroller. Til stede-tiden i Scanjour registreres som oprundet til nærmeste hele kvarter og tal for antal virksomheder og antal kontroller er eksklusive slagterier.

Oversigt over datakilderne til Deloitte's analyse i forhold til omkostningsfordeling

Datatype	Anvendelse	Kilde
Tidsregistrering	Omkostningsfordelingsmodel, aktivitetsbudgettering	Timesag
Antal kontroller og tilstedetid, fødevarerområdet	Omkostningsfordelingsmodel, aktivitetsbudgettering	ScanJour
Antal kontroller, veterinærområdet	Omkostningsfordelingsmodel, aktivitetsbudgettering	Overvejende manuel optælling i regionerne
Antal prøver, prøvetagning	Omkostningsfordelingsmodel, aktivitetsbudgettering	
Omkostninger	Omkostningsfordelingsmodel, aktivitetsbudgettering	Navision

- Data på veterinærområdet stammer overvejende fra manuelle optællinger i regionerne, hvilket indebærer en risiko for fejl. Mange aktiviteter på veterinærområdet har det ikke været muligt at opgøre i regionerne. I datasættet findes desuden ikke opgørelser af til stede-tid.
- Data på prøvetagningsområdet stammer fra selvstændig laboratoriedatabase, hvori der ikke registreres tidsforbrug. Dermed kan tidsforbrug kun linkes til TimeSag og det kun i begrænset omfang. Her kan 20 procent af prøverne linkes til aktivitet 6500, 38 procent kan linkes til aktivitet 6500, mens 40 procent er sag for sag (kan ikke linkes op på en aktivitet i TimeSag).

Udviklingen i tidsforbrug for de fem største aktiviteter er meget uensartet mellem regioner

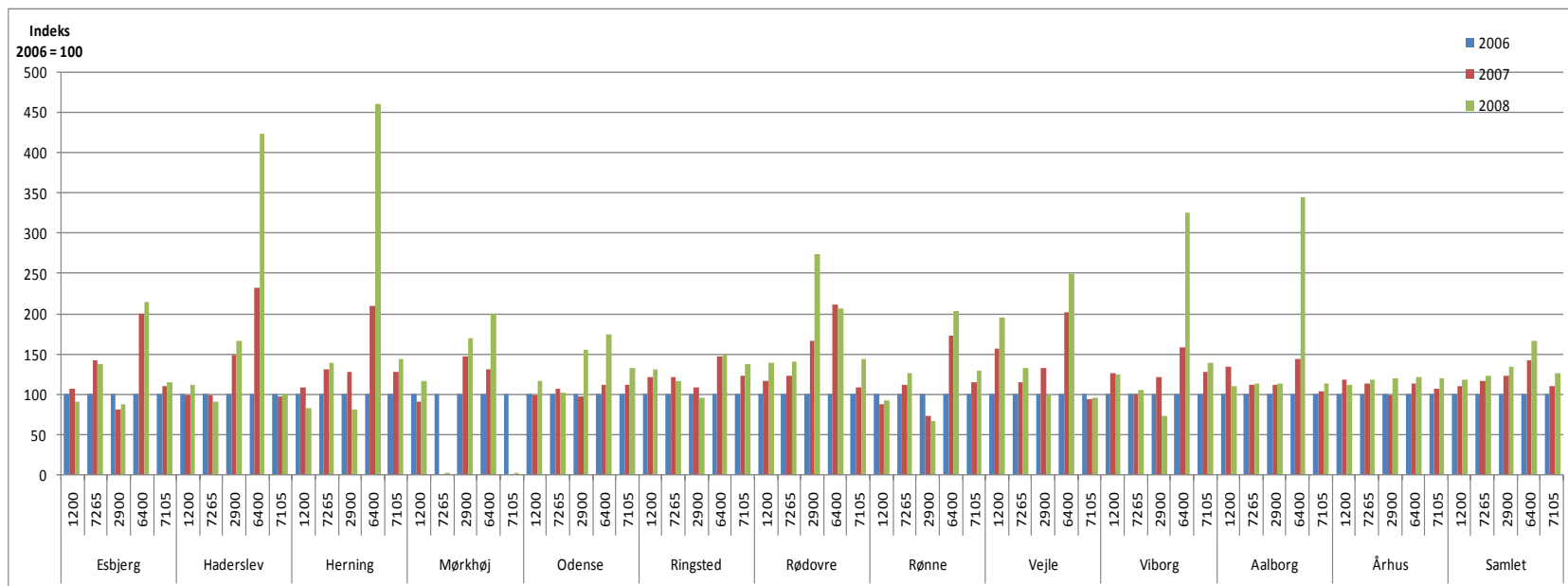


- I figuren nedenfor er tidsregistreringen i TimeSag undersøgt nærmere. Figuren viser indekstal for 2006-2008 for den registrerede totaltid i de fem største poster i TimeSag, hvor 2006 = 100.
- Generelle stigninger i tidsforbruget for et aktivitetsnummer på tværs af afdelinger kan skyldes generelt øget aktivitet på det aktivitetsnummer. Der er imidlertid meget markante udsving fra år til år og på tværs af afdelingerne, herunder store udsving med modsat fortegn. Dette bliver delvist udjævnet, når Fødevarerstyrelsen betragtes under et.

- Et eksempel er aktiviteten *1200 servicefunktioner*, som i alt omfatter cirka 170.000 timer. For denne aktivitet fordobles det registrerede tidsforbrug i Vejle fra 2006 til 2008, mens der i Herning er et fald på 20 procent. For den samme aktivitet er der i Aalborg en stigning i det registrerede tidsforbrug i 2007 på 34 procent og et efterfølgende fald på næsten 20 procent i 2008. Også på en række gebyrfinansierede ordninger er der store udsving. For eksempel sker der en firedobling fra 2006 til 2008 i Ringsted og Viborg for *7252 engrosvirksomheder, animalske fødevarer*. For samme aktivitet er der et fald på cirka 40 procent i Århus og Odense.

- Deloitte vurderer, at der er tegn på, at registreringspraksis i TimeSag er uensartet på tværs af Fødevarerstyrelsens organisation og over tid.

Procentvis udvikling 2006 til 2008 i timeregistreringerne for de fem største poster i TimeSag på tværs af kontrolafdelingerne





- Forslaget til omkostningsfordelingsmodel anvender et udtræk fra TimeSag af alle 2008-timer per aktivitet per medarbejder (med angivelse af deres afdeling).
- I forbindelse med drøftelse med Fødevarestyrelsen af analysedata fra modellen er det opdaget, at der i Navision løbende foretages manuelle ændringer af timeregistreringerne. Der er således udfordringer med anvendelse af udtræk fra TimeSag.
- Nogle dage efter en måneds udløb lukkes mulighederne for at registre i TimeSag for den måned. Når medarbejdere eller ledere efter dette tidspunkt opdager, at noget tid er registreret på en forkert eller uhensigtsmæssig aktivitet, beder de per e-mail økonomiafdelingen flytte timerne.
- Det er kun for medarbejdere under delregnskab 1, at denne praksis eksisterer. Samlet set er det cirka 3 procent af timerne, der er omposteret i 2008.
- Til højre ses en sammenligning af timer i TimeSag og i et justeret dataset baseret på udtræk fra Navision. Det ses, at på nær inden for nogle enkelte aktiviteter, primært 7264 og 7265 (hhv. ekstra detailkontrol og ordinær detailkontrol), er der tale om små justeringer, men på relativt mange aktiviteter (76).
- Deloitte anbefaler, at det justerede datasæt lægges til grund for det videre analysearbejde.
- Det er Deloitte's vurdering, at der bør etableres en veldokumenteret koncernfælles procedure for kontrol af tidsregistreringsdata og efterposteringer. Det vurderes, at der i dag er en forholdsvis uensartet opfølgingspraksis.

Ændringer foretaget manuelt i Navision

Aktivitet	TimeSag	Justeret dataset	Afvigelse	Pct.
7264	13.518	38.615	25.097	186 %
7265	164.216	139.359	(24.857)	-15 %
1400	41.159	47.274	6.116	15 %
1200	170.890	169.549	(1.341)	-1 %
7817	5.426	4.542	(884)	-16 %
2900	118.976	118.268	(709)	-1 %
7816	1.094	392	(702)	-64 %
7815	1.494	2.183	689	46 %
2300	30.098	30.599	501	2 %
1999	1.107.396	1.106.898	(499)	0 %
25 aktiviteter	351.943	353.997	2.053	1 %
41 aktiviteter	788.738	784.800	(3.938)	0 %
105 aktiviteter	252.632	252.632	0	0 %
Total	3.047.581	3.049.107	1.526	0 %

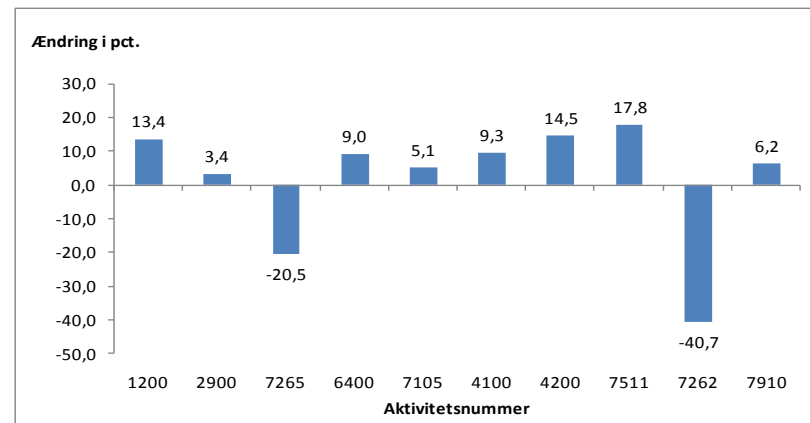
Kilde: Fødevarestyrelsens udtræk af data for 2008 af registrerede timer i TimeSag og i Navision samt Deloitte's beregninger.

Der er stor variation i udviklingen over tid i de implicitte timelønninger



- Omkostningsniveauerne for de enkelte aktiviteter afhænger, ud over antallet af registrerede timer, primært af de anvendte timelønninger.
- Lønbogføringen sker i Navision, ved at lønsummen på afdelingsniveau fordeles på aktiviteter ud fra de registrerede timer og oplysninger om kostprisen på medarbejderniveau. Fødevarerstyrelsen har oplyst, at denne fordeling sker i en vanskelig gennemskuelig standardfunktionalitet i Navision.
- De bogførte gennemsnitslønninger er det væsentligste input til opgørelse af enheds- og timeomkostninger. I forhold til opstilling af budgetteringsforudsætninger til brug for budgetmodellen er gennemsnitslønningerne per time afgørende. Endvidere har det stor betydning for styringsmulighederne, at der er størst mulig gennemsigthed i forhold til de bogførte gennemsnitslønninger.
- I figuren til højre er vist ændringerne fra 2007 til 2008 i de implicitte gennemsnitlønninger for de ti største aktiviteter i Fødevarerstyrelsen. De implicitte gennemsnitlønninger er beregnet som personaleomkostningerne fra Navision for hvert aktivitetsnummer divideret med det tilhørende timeforbrug fra TimeSag. Dermed bør højere aktivitet på et aktivitetsnummer generelt ikke påvirke gennemsnitlønningerne.
- Der ses dog en meget uensartet udvikling i de implicitte gennemsnitslønninger, hvilket tyder på inkonsistent registreringspraksis. Bemærk, at udsvinget for aktivitetsnummer 7265 er påvirket af problematik omkring omposteringer, jf. ovenfor.

Procentvis ændring i implicitte gennemsnitslønninger 2007-2008



Note: Personaleomkostninger fra Navision for hvert aktivitetsnummer divideret med tilhørende timeforbrug fra TimeSag. De ti største poster for 2008 er medtaget.

- For 11 af Fødevarerstyrelsens aktiviteter er der i 2008 et fald i den bogførte gennemsnitsløn på 10 procent eller mere. Omvendt var der mere end 50 aktiviteter, hvor gennemsnitslønnen steg mere end 10 procent. Den gennemsnitlige stigningstakt for alle aktiviteter udgjorde 1,0 procent. Der er ikke udarbejdet analyser på regionsniveau.
- Selv om der kan forekomme forskydninger fra år til år i sammensætningen af medarbejdere, der løser bestemte opgavetyper, forekommer den beskrevne variation at være meget stor. Den er under alle omstændigheder meget vanskelig at forudsige, hvilket udgør en selvstændig styringsmæssig udfordring.
- Deloitte anbefaler, at Fødevarerstyrelsen foretager en undersøgelse af procedurer og metoder omkring lønbogføringen med henblik på at eliminere eventuelle tekniske forklaringer på den konstaterede spredning.



- På nationalt niveau er Fødevarerstyrelsen reguleret i fødevarerloven og et antal bekendtgørelser og vejledninger, der udstedes af Fødevarerministeren. Der er endvidere indgået en politisk flerårsaftale om fødevarer kontrollen. Endelig er der indgået en resultatkontrakt mellem Fødevarerministeriet og Fødevarerstyrelsen.

Oversigt over regler og krav til fødevarer virksomheder og Fødevarerstyrelsens kontrolvirksomhed

Lovgivning	Formål	Uddybende beskrivelse (ikke udtømmende)
EU's fødevarer- og kontrolforordninger	<ul style="list-style-type: none"> • Krav til den nationale fødevarer sikkerhed og kontrolvirksomhed. 	<ul style="list-style-type: none"> • EU's fødevarerforordning regulerer ansvarsfordelingen mellem virksomhed og kontrolmyndigheder, principper om åbenhed, krav til fødevarer sikkerhed, præsentation, sporbarhed, tilbagetrækning af fødevarer, som ikke overholder kravene til fødevarer sikkerhed, rapid alert-systemet og fødevarer beredskabet. • Kontrolforordningen og kontrolforordningen for animalske fødevarer stiller krav til myndighedernes opgaver og forpligtelser i forbindelse med virksomhedernes overholdelse af lovgivningen.
Fødevarerloven	<ul style="list-style-type: none"> • Rettigheder og pligter for tilsynsmyndigheden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fødevarerloven indeholder de centrale bestemmelser om tilsynsmyndighedens adgang til offentlige og private ejendomme, og hjemmel til at meddele påbud og forbud og udstede administrative bødeforlæg.
Fødevareregler	<ul style="list-style-type: none"> • Krav til fødevarer virksomhederne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der er et stort antal love, bekendtgørelser og forordninger, som regulerer forholdene i fødevarer virksomhederne, og som dermed direkte eller indirekte udgør grundlaget for Fødevarerstyrelsens kontrolarbejdet. Disse love og forordninger fastsætter krav til bl.a. (med antallet af love, bekendtgørelser og forordninger angivet i parentes): hygiejne (25), virksomhedens egenkontrol (4), offentliggørelse af kontrolrapporter (1), mærkning og information (10), godkendelser (36), særlige mærkningsordninger (28), varestandarder (75), tilsætningsstoffer (9), kemisk forurening (15), emballager (6) og andet (26).
Fødevarerforliget	<ul style="list-style-type: none"> • Politisk flerårsaftale om fødevarer kontrollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politisk beslutning om den fremtidige indretning af fødevarer kontrollen, herunder overordnet kontrolstrategi, fokusområder og økonomiske rammer.
Bekendtgørelser og vejledninger om fødevarer kontrol og frekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Regulerer tilsynsarbejdets grundlag, tilrettelæggelse og omfang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Den generelle kontrolvejledning beskriver kontrolarbejdets grundlag, målsætning og strategi samt forskellige kontroltyper og kontrollen på konkrete virksomheder. Skal sikre en ensartet kontrol. • Kontrolfrekvensvejledningen beskriver rammer og principper for fastlæggelse af omfanget af ordinær kontrol i fødevarer virksomheder og retningslinjer for kontrolplanlægning. • Bekendtgørelse om fødevarer kontrol og kontrolfrekvensvejledningen fastsætter kontrolomfanget for forskellige typer af fødevarer virksomheder. Skal sikre risiko- og behovsorienteret kontrol.
Resultatkontrakt 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Fastsættelse af resultatmål for Fødevarerstyrelsens arbejde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatkontrakten er en aftale mellem Fødevarerstyrelsen og departementet i Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Formålet med resultatkontrakten er at synliggøre parternes krav og forventninger til styrelsens resultater og udvikling i kontraktperioden.



Opgørelser af antal fødevarebårne sygdomstilfælde er behæftet med stor usikkerhed

- Formålet med Fødevarestyrelsens kontrolindsats er at arbejde for, at færre mennesker bliver syge af maden. Fødevarestyrelsen har oplyst, at det ikke muligt at opgøre, nøjagtigt hvor mange mennesker der bliver syge af maden i Danmark og af hvilke fødevarer. Dette skyldes hovedsageligt, at ikke alle mennesker henvender sig til læge og får udtaget prøver til undersøgelse, og at ikke alle udbrud med mistanke til en fødevare bliver anmeldt til Fødevarestyrelsen.
- Erfaringsvist er det reelle antal af sygdomstilfælde et sted mellem 10 og 20 gange større end det antal, der indberettes. Dette kan skyldes faktorer som for eksempel et mildt eller kortvarigt sygdomsforløb, der enten ikke kræver lægelig behandling, som kræver lægelig behandling men uden eller for sen udtagning af prøver til analyse, manglende analysefælsomhed, eller at sygdom ikke forbindes med indtagelse af fødevarer og dermed ikke anmeldes eller lignende.
- En opgørelse over antallet af positive prøver for fødevarebårne sygdomsfremkaldende bakterier fra patienter fremgår af tabellen nedenfor.

Bakterietype	Antal pr. 20. aug 2009	Antal samme tidspunkt år 2008	Antal samme tidspunkt år 2007	Antal hele år 2008	Antal hele år 2007
Campylobacter	1813	2001	2451	3444	3866
Salmonella totalt	1374	2234	1019	3663	1660
Salmonella Typhimurium	579	1232	208	1992	341
Eksotiske salmonellatyper, totalt	427	677	484	1034	753
Salmonella Enteritidis	368	325	327	637	566
Yersinia enterocolitica	150	201	168	328	270
VTEC	76	92	104	158	158
Shigella sonnei	60	47	128	93	277
Øvrige shigellaarter end S. sonnei	31	41	27	67	52

Kilde. Fødevarestyrelsen, notat om fødevarebårne sygdomstilfælde i Danmark

Appendiks: Fødevarebårne sygdomme i Danmark



Inddragelse af viden om antal sygdomstilfælde i kontrolmæssig sammenhæng

- Deloitte har undersøgt hvordan Fødevarestyrelsen anvender viden om sygdomstilfældene i kontrolmæssig sammenhæng. Fødevarestyrelsen har oplyst, at denne viden indgår på flere forskellige måder i tilrettelæggelsen af kontrolindsatsen

Område	Beskrivelse
Prioritering af kontrolindsen	<p>Fødevarestyrelsen har oplyst, at registreringerne af de fødevarebårne sygdomstilfælde er et vigtigt grundlag for den overordnede prioriteringen af Fødevarestyrelsens indsats, og art der som udgangspunkt lægges de fleste ressourcer der, hvor flest mennesker bliver syge, dvs. hvor der kan opnås den største effekt af indsatsen.</p> <p>På salmonellaområdet udarbejder DTU hvert år et smittekileregnskab for de humane salmonellatilfælde. Denne viden bruges til at forfine indsatsen på salmonellaområdet. På områder, hvor der endnu ikke er udarbejdet smittekileregnskaber, som Campylobacter, anvendes registreringerne sammen med overvågningsresultater fra produktionen og viden fra forskning på området.</p>
Udvikling af strategier	<p>Udviklingen i de registrerede sygdomstilfælde følges nøje, og der er gennem tiden udarbejdet handlingsplaner og strategier for de områder, hvor der har vist sig at være uhensigtsmæssige udviklinger. Dette er fortsat et vigtigt grundlag for Fødevarestyrelsens vurdering af behovet for udvikling eller opdatering af handlingsplaner og strategier.</p> <p>Generelt anvender Fødevarestyrelsen de registrerede sygdomstilfælde og smittekileregnskabet (for salmonellaområdet) til at følge udvikling og effekt af handlingsplanerne. Går kurverne den forkerte vej, igangsættes analyse med henblik på en vurdering af, hvor der skal sættes ind for at vende udviklingen.</p>
Prioritering af prøveudtagninger /CKL-projekter	<p>Fødevarestyrelsen anvender registrerede sygdomstilfælde og fødevarebårne sygdomsudbrud til at prioritere, hvilke centralt koordinerede laboratorieprojekter, der skal gennemføres.</p>
Vurdering af egenkontrolprogrammer	<p>Fødevarestyrelsen anvender data for registrerede sygdomstilfælde og især udbrudsdata til at vurdere, hvorvidt de generelle krav til egenkontrolprogrammerne, herunder branchekoderne, er tilstrækkelige til at forhindre fødevaresikkerhedsmæssige problemer</p>
Nye regler og vejledning	<p>Fødevarestyrelsen anvender viden om sygdomstilfælde og konkrete sygdomsudbrud til udarbejdelse af nye regler og vejledninger til regioner og producenter.</p>

Kilde. Fødevarestyrelsen, notat om fødevarebårne sygdomstilfælde i Danmark