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

> Retouradres Postbus 43006 3540 AA Utrecht

Minister van LNV
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

NVWA algemeen

Catharijnesingel 59
3511 GG Utrecht
Postbus 43006
3540 AA Utrecht
www.nvwa.nl

Onze referentie
TRCNVWA/2021/640

Datum 28 januari 2021
Betreft Herbezinning NVWA

Geachte mevrouw Schouten,

Op 18 september 2020 heb ik u de resultaten van de herbezinning gestuurd, waarmee ik de periode van herbezinning heb afgesloten. In die brief beschreef ik ook de verbetermaatregelen waarmee ik al voor het einde van 2020 resultaat beoogde te bereiken. Met deze brief informeer ik u over de stand van zaken van deze verbetermaatregelen, die ik samen met de groepsraad van de NVWA heb doorgevoerd.
De Interne Auditdienst van de NVWA (IAD) en de Raad van Advies (RvA) hebben de stand van zaken van de verbetermaatregelen per half december 2020 beoordeeld. In een gesprek op 12 januari heb ik de RvA een toelichting gegeven en feedback ontvangen. Per brief van 21 januari 2021 heeft de RvA op hoofdlijnen gereageerd (bijgevoegd).

De herbezinning heeft mij als interim IG een goed inzicht gegeven in uiteenlopende vraagstukken die binnen de organisatie spelen. Hiermee heb ik een helder beeld ontwikkeld van de staat van de organisatie. De verbeteringen zijn erop gericht de basis op orde te brengen met maatregelen die bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Ik hecht eraan te benadrukken dat die toekomstbestendigheid niet alleen gerealiseerd wordt met instrumentele maatregelen (in structuur, processen en systemen), maar vooral door medewerkers zelf in staat te stellen om het werk te kunnen doen en te verbeteren. De kwaliteit en de context van het werk is gebaat bij een grote mate van betrokkenheid, een goede samenwerking en een sterke onderlinge verbinding tussen medewerkers. Daar richten de maatregelen die we momenteel uitvoeren zich op, zodat de medewerkers van de NVWA ook als collectief in staat zijn om de maatschappelijke opdracht te 'dragen' en professioneel uit te voeren. Door medewerkers en leidinggevenden de verbeteropgave mede in handen te leggen versterken we stapsgewijs ook het collectief. Op onderdelen zijn hierin in de afgelopen periode de eerste stappen gezet. Ook bij trajecten waarvan het instrumentele resultaat in deze fase nog wat beperkt is, valt het verbeterinitiatief van betrokken medewerkers tegen deze achtergrond zeer te waarderen. Zeker in een fase waarin vanwege Corona gedurende de gehele afgelopen periode slechts sprake is geweest van digitale samenwerking.

Rondom de verbetermaatregelen is in zijn algemeenheid sprake van een constructieve inzet van medewerkers. Een constatering die ook door de IAD wordt gedeeld. We besteden nadrukkelijk aandacht aan communicatie en het informeren van medewerkers die niet direct betrokken zijn bij bepaalde initiatieven. Bijvoorbeeld tijdens de 3-wekelijkse digitale bijpraatmomenten. De komende periode moet blijken of het ons gezamenlijk lukt het vertrouwen van medewerkers in de aanpak en resultaten stapsgewijs duurzaam te vergroten. Deze verandering zie ik als een essentiële voorwaarde voor het realiseren van structureel resultaat op de inhoud.

Het stapsgewijs vergroten van vertrouwen vraagt tijd. Tijd die nodig is om een situatie te creëren waarbij NVWA'ers zich comfortabel voelen om problemen en dilemma's in hun werk intern vrijuit te bespreken. Met collega's en met leidinggevenden.

Dat medewerkers van de NVWA soms de gang naar journalisten of Kamerleden verkiezen boven het gesprek met collega's of leidinggevenden, laat zien dat er plekken in de organisatie zijn waar medewerkers zich nog onvoldoende veilig voelen. Waar het aan deze veiligheid ontbreekt is gericht inzet op herstel van onderling vertrouwen nodig. Om te zorgen dat opvattingen veilig en vrijuit ingebracht worden en met elkaar wordt gewerkt aan een standpunt of noodzakelijke oplossing. Dit vraagt van leidinggevenden en medewerkers een open, respectvolle houding, goed te luisteren en door te vragen naar wat de ander beweegt. Om daarmee met een werkbare koers namens de organisatie verder te kunnen werken aan goed toezicht.

NVWA'ers doen dagelijks zo goed mogelijk hun werk. En we accepteren dat daarbij fouten kunnen worden gemaakt, zolang we die bespreken met elkaar en ervan leren. Ik heb met de verbetermaatregelen rondom 'leiding geven, leiding ontvangen' een start gemaakt om ruimte te bieden aan het voeren van het goede gesprek, maar elke (gedrags)verandering is moeilijk en vraagt tijd. En dat geldt zeker voor de situatie waarin de NVWA zich nu bevindt.

Tegelijkertijd zie ik dat de verwachtingen, intern, maar ook extern, groot zijn. De wens is graag snel en zichtbare verandering te zien. En om daarover maximale openheid en transparantie te bieden. Ik zie dat in het maatschappelijk debat over de NVWA er ook grote verwachtingen zijn ten aanzien van de concrete verbeteringen en het precieze tijdspad. Liefst met daaraan gekoppelde resultaten over een langere termijn. Die wens is begrijpelijk. Echter, het werken aan veranderingen met exacte tijdspaden gekoppeld aan concrete meerjarige resultaten is niet realistisch. Dit is een belangrijke les die we geleerd hebben uit het Inspect-traject. En die we inmiddels met succes hebben omgebogen naar een aanpak die wel werkt, hetgeen ook blijkt uit het advies van de RvA.

Ook het toezicht en keuren in Coronatijd vraagt veel van de medewerkers van de NVWA. Zij uiten begrijpelijke zorgen over hun persoonlijke gezondheid en dus ook die van hun naasten. De veiligheid van mijn medewerkers is voor mij de belangrijkste randvoorwaarde om het werk te kunnen uitvoeren. Ik vraag van leidinggevenden en medewerkers om goed in gesprek te zijn over hoe dit in de dagelijkse praktijk te realiseren en wat de ervaringen hierbij zijn. Ook dit is een

leerproces. Zoals gezegd moeten we van en met elkaar leren om het gesprek goed te voeren. Ook hier zetten we met de maatregelen onder het thema leiding geven, leiding ontvangen de eerste stappen.

Andere ontwikkelingen, zoals Brexit, dwingen mij om te herprioriteren. Daarover ben ik in gesprek met de sectoren die dit raakt. Sinds ik u in september voor het laatst over de herbezinning heb bericht, hebben we de werkzaamheden voor de Brexit, en ook de vogelgriep-uitbraak een plek kunnen geven. Ik ben er trots op dat NVWA'ers naast deze ontwikkelingen én het reguliere werk de motivatie tonen en energie steken in het blijven verbeteren van henzelf en de organisatie.

Ook is het belangrijk te melden dat er afhankelijkheid en samenhang bestaat tussen deze verbetermaatregelen en een aantal andere trajecten. Zoals het vervolg op het taak-middelenonderzoek, waarmee handelingsperspectieven in beeld worden gebracht die behalve minder risico's in het takenpakket van de NVWA ook meer rust en stabiliteit in de organisatie beogen. De bijdrage van de NVWA hierbij treft u verderop in deze brief aan. Wat hieruit duidelijk blijkt, is dat we de noodzakelijke keuzes ook naar de samenleving helder moeten maken. Intern is er in dit verband nog veel werk te doen om samen met medewerkers voldoende oog te houden voor de werkdruk en de belastbaarheid.

In mijn brief van 18 september 2020 heb ik, onder andere in samenhang met het onderzoek naar taak-middelen, aangegeven dat de resultante van optimistische efficiencydoelstellingen, prioriteitstelling tussen publieke belangen en kerntaken en hoge maatschappelijke verwachtingen complex is. Mij is steeds duidelijker geworden dat de NVWA zijn werk doet binnen botsende percepties ten aanzien van het economisch belang en bijvoorbeeld dierenwelzijn. Zo geeft u in uw brief van 31 oktober ook aan dat met name het vraagstuk toezicht en handhaven in de roodvleesketen discussie blijft oproepen over de rol en positie van de overheid. Dit maakt de veranderopgave, die op zichzelf al veel vraagt van de organisatie, ingewikkeld. De positie die toezicht inneemt vraagt om een gezonde distantie tussen de financiering van de toezichtorganisatie en de individuele bedrijven. Uw heroriëntatie op de vormgeving van het retributiestelsel draagt op die manier bij aan een wenkend toekomstperspectief. Dit geldt ook voor de verkenning naar de wijze waarop de structuur van het keuringsstelsel verbeterd kan worden.

Aan de hand van vijf thema's (Professionalisering van het werk en het vakmanschap, Verbeteren leiding geven en leiding ontvangen, de Positionering van het toezicht, Verbetering van de informatievoorziening en de ICT, en 'het NVWA-verhaal') bied ik u op hoofdlijnen inzicht in de gerealiseerde opbrengst. De bijlage bevat een opsomming van resultaten. Met de verbetermaatregelen onder de vijf thema's zorgen we voor meer rechtsgelijkheid door het vergroten van uniformiteit in de toepassing van ons interventiebeleid, meer collectiviteit en betrokkenheid van NVWA'ers bij het werk, en een directere betrokkenheid van het management bij de mensen en het vak. En een organisatie die ook beter voorbereid is op de toekomst door in gezamenlijkheid met de opdrachtgevers te komen tot een duidelijke rolverdeling en positionering van het toezicht. Deze verbeteringen zorgen afzonderlijk, en in samenhang, voor een structurele oplossing van de geconstateerde problemen tijdens de herbezinning.

Om medewerkers in staat te stellen zelf het werk te kunnen doen en te verbeteren hebben we daarnaast een aantal maatregelen genomen die zorgen voor betrokkenheid, samenwerking, het vergroten van het onderling vertrouwen en draagvlak.

1. Maatregelen gericht op betrokkenheid, samenwerking en draagvlak

Het versterken van de betrokkenheid, samenwerking en draagvlak bij medewerkers is, zoals ik u al meldde, vanwege de gehanteerde veranderaanpak integraal onderdeel van de diverse verbetertrajecten. Hierom is een aantal zelfstandige maatregelen getroffen, zoals het formeren van werk- en meedenkgroepen bij elk thema met NVWA'ers vanuit diverse organisatieonderdelen. In deze groepen wordt frequent (tussen)resultaat getoond en gevraagd om feedback. Ook organiseren we 3-wekelijks een NVWA-brede digitale sessie met een groter groeiende groep van NVWA'ers die bekendheid en betrokkenheid bij de verbeteracties genereert. Ook verzorgen we regelmatig webinars op verschillende inhoudelijk thema's om NVWA'ers op de hoogte te brengen en te betrekken.
Deze maatregelen vormen onderdeel van een 12-tal principes en uitgangspunten voor de aanpak[1].
Een aanpak die al succesvol is gebleken bij de verbeteringen van de informatiepositie en de ICT (zie ook verderop in deze brief). Op dezelfde transparante wijze voer ik het overleg met de Ondernemingsraad (OR). Daar waar maar enigszins mogelijk neem ik de leden van de OR mee in mijn afwegingen over verschillende onderwerpen. En op persoonlijke titel participeren zij ook al veel in de diverse groepen. Kijkend vanuit onze verschillende perspectieven leveren de overleggen soms verschillende standpunten op, maar met oog voor een open en respectvolle samenwerking. Dat stel ik zeer op prijs.

2. Professionalisering van het werk en het vakmanschap

De kennis en ervaring van de NVWA'ers die het toezicht uitvoeren en de ondersteuning van management en organisatie daarbij bepalen het resultaat van het werk. De basis daarvoor is de inhoudelijke kennis en de betrokkenheid van de medewerkers van de NVWA bij hun werk. Heldere kaders, professionele sturing, intercollegiale consultatie en afstemming en het borgen van kwaliteit helpen bij het krachtdadig en uniform toezicht houden.

[1] De 12 veranderprincipes zijn:
- De ambities zijn in balans met de verandercapaciteit (tijd, expertise en ervaring)
- Verbetermaatregelen dragen bij aan de realisatie van de strategische doelen
- Te bereiken resultaat is vooraf duidelijk en smart
- Verschillen (bijvoorbeeld tussen domeinen) worden erkend
- De aanpak van verbetermaatregelen is gebaseerd op 'ontwikkelen': werkende weg uitproberen en bijsturen. We maken gebruik van het lerend vermogen van de organisatie
- Kort-cyclisch werken. Grote vraagstukken worden stapsgewijs opgelost
- Tussentijds wordt geëvalueerd
- De (financiële) scope van verbetermaatregelen is dermate beperkt dat 'ten halve keren' of niet slagen te rechtvaardigen is
- Topmanagement stuurt inhoudelijk, geeft richting en doet mee
- De lijn gaat voorop. Mensen op wie de verbetering betrekking heeft zijn betrokken
- Werkgroepen zijn multidisciplinair. Er wordt tegenspraak georganiseerd. In de samenwerking zijn de kernwaarden zichtbaar
- Vooraf wordt vastgesteld of de benodigde kennis en ervaring aanwezig is

De afgelopen periode hebben we door het plannen van vaktechnisch overleg binnen een aantal domeinen, de basis gelegd om interventiebeleid NVWA-breed te implementeren en de uniforme toepassing en het gelegitimeerd afwijken ervan te faciliteren. Bij het vaktechnisch overleg staan de uitvoering van ***het vak*** en de verdere professionele ontwikkeling centraal, en het versterken van de samenwerking tussen medewerkers. Hiermee verhogen we de rechtsgelijkheid, met oog voor de uitwerking ervan in de praktijk.
Een andere belangrijke bijdrage aan het vergroten van de professionaliteit van ons werk is de verbetering van de inhoudelijke (en juridische) kwaliteit en een vereenvoudiging en versnelling van het administratieve proces van rapporten van bevindingen (RvB's). De doorlooptijd waarbinnen RvB's en Schriftelijke waarschuwingen worden afgehandeld is met betrekking tot de slachterijen teruggebracht en de kwaliteit hebben we verhoogd.
Mede naar aanleiding van intern (IAD) en extern onderzoek (2Solve[2]) hebben we in 2020 de eerste stappen gezet in een verbetering van de samenwerking tussen Keuren en Handhaven.
Tenslotte zetten we met de herstructurering van de afdeling Dier het vakmanschap (meer) centraal, wordt de aansturing duidelijker en wordt de verbinding en samenwerking met andere afdelingen van de NVWA beter. Dit helpt bij het bevorderen van de uniformiteit van het toezicht, het komen tot een eenduidige handhavingscultuur en het draagt bij aan het versterken van gezamenlijke kennis. Een voorgenomen organisatiebesluit is inmiddels gereed.

3. Verbeteren leiding geven en leiding ontvangen
De verbetermaatregelen in het kader van leiding geven en leiding ontvangen geven invulling aan een nieuwe managementvisie. Hierin staat het werk en het vak centraal, staat management ten dienste van medewerkers, en is er sturing en betrokkenheid van leidinggevenden bij de inhoud van het werk. In gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers moet ruimte zijn voor 'het goede gesprek' over functioneren van beiden. Dat vraagt openheid, wederzijds vertrouwen en een veilige werkomgeving. Dat is nog niet overal het geval. In alle gesprekken en bijeenkomsten benadruk ik het belang van deze punten, zie ik dat collega's die in toenemende mate onderkennen en proberen naar te handelen. Maar dit vraagt tijd. We zijn gestart met een niet-vrijblijvende ontwikkelmodule voor alle leidinggevenden om hen en de medewerkers te ondersteunen bij het in alle openheid voeren van dit soort gesprekken en daarmee het handelingsrepertoire uit te breiden.

We hebben door het vormen van een Groepsraad de mogelijkheid gecreëerd om de afstand tussen werkvloer en management te verkleinen. We evalueren deze nieuwe "wijze van besluiten aan de top" op korte termijn afzonderlijk om te bezien in welke mate we hier ook vooruitgang hebben bereikt.

In de aanpak van de verbetermaatregelen werken leidinggevenden en medewerkers intensief samen, zonder de functieverschillen de samenwerking te laten beïnvloeden. Ook in die samenwerking wordt ook geoefend met het hanteren van hiervoor genoemde zaken als vertrouwen, integriteit, sociale veiligheid en professionele waardering.

[2] Kamerstuk 33835 nr. 138

De beslissing van het Openbaar Ministerie om een aantal strafrechtelijke onderzoeken in de landelijke vleesketen stop te zetten heeft er onder meer toe geleid de aansturing, monitoring en ondersteuning van bijzondere opsporingsambtenaren (boa's) door leidinggevenden bij dit type onderzoek te versterken. In oktober zijn samen met het Openbaar Ministerie afspraken gemaakt over verdere verbetering boa-opsporing. Hierbij is specifieke aandacht voor de opleiding van boa's en de betrokkenheid van leidinggevenden bij de boa's.

Tot slot hebben we in de verbetering van de samenwerking zijn met het OM afspraken gemaakt over hoe binnen de domeinen het strafrecht in de handhavingsmix aanvullend op het bestuursrecht nog gerichter kan worden ingezet.

4. Positionering van toezicht
De verbetermaatregelen gericht op het samenspel tussen de eigenaar, opdrachtgevende ministeries LNV en VWS en de NVWA hebben als doel om de rollen en verantwoordelijkheden te expliciteren. Zodat in gesprekken de risicogerichte handhaving en het maatschappelijk effect van toezicht centraal komen te staan.

In de afgelopen periode is in gesprekken met uw ambtenaren en die van VWS een begin gemaakt met het verleggen van het accent van output naar risicogerichte handhaving en het maatschappelijk effect van toezicht. Dit is mede ingegeven door de uitkomsten van, en het vervolg op, het onderzoek dat u heeft laten uitvoeren naar de taken en middelen van de NVWA. De toenemende complexiteit en de omvang van het werk van de NVWA zorgt ervoor dat de maatschappelijke verwachtingen van het toezicht dat alle risico's kunnen worden ondervangen en de mogelijkheden die de NVWA heeft om hieraan te kunnen voldoen niet meer in balans is.

Gesprekken hierover met uw ambtenaren zijn nog niet afgerond en continueren we in 2021 met als doel om in dat samenspel te komen tot duidelijke en uitvoerbare keuzes en ook transparant te zijn over de mogelijkheden en (kwantitatieve) beperkingen van de NVWA. Dit betekent dat we als NVWA nog duidelijker moeten aangeven wat we wel en niet kunnen doen. Zowel in de gesprekken met het beleid als intern in de NVWA-organisatie.
In het stelselvraagstuk omtrent handhaven en keuren hebben wij uw ministerie in oktober voorzien van een analyse aan de hand waarvan inmiddels meerdere gesprekken zijn gevoerd. Het is voor de NVWA positief dat u naar de Tweede Kamer heeft aangegeven stappen te willen zetten om de spanning in het stelsel en in de financiering van de NVWA te bezien. De financiering van het budget voor het keuringsproces middels het retributiestelsel maakt het in de praktijk moeilijk om toezicht en het dienstverlenende karakter van keuringen te verenigen. Onder andere door de jaarlijkse vaststelling van de tarieven leidt dit tot veel discussie: bestuurlijk en juridisch.

Het heeft maatschappelijke betekenis als de NVWA als gezaghebbende autoriteit kan optreden. Omwille van een goed samenspel tussen politiek, overheid en samenleving intensiveren we daarom de relatie met het bedrijfsleven, de

wetenschap en maatschappelijke organisaties. Een plan voor gestructureerd en thema-georiënteerd belanghebbendenmanagement wordt ontwikkeld.
Om de kennis en expertise van de NVWA en de effecten van haar handelen nog zichtbaarder te maken gaan we de komende tijd de externe communicatie intensiveren.

5. Verbetering van de informatievoorziening en de ICT
Gedurende de periode van herbezinning hebben wij een IV/ICT-actieplan ontwikkeld en in uitvoering genomen. Het actieplan omvat gerichte acties om concrete verbeteringen te realiseren. Dit doen we volgens het principe dat we *niet* werken aan een complexe totaaloplossing, maar stapsgewijs en binnen afzienbare tijd haalbare verbeteringen realiseren. Dit zijn belangrijke lessen die geleerd zijn uit het Inspect-traject. In 2020 hebben diverse acties tot concrete resultaten geleid, onder meer de ingebruikname van een nieuwe monstername-applicatie en -registratie, de oplevering van een proefversie voor de nieuwe basisvoorziening meldingen en de ingebruikname van het nieuwe bedrijvenportaal MijnNVWA. Deze aanpak zetten we voort in 2021. Lopende projecten uit 2020 zullen worden afgerond, en een nieuwe tranche projecten en activiteiten uit het IV/ICT-actieplan zal worden gestart. De organisatie in dit traject verdient hier naar mijn oordeel een groot compliment: na het stopzetten van Inspect zijn de ruggen gerecht, is de aanpak volledig omgegooid en hebben wij nu al de eerste concrete resultaten van de nieuwe aanpak gerealiseerd.

6. Het 'NVWA-verhaal'
Het is belangrijk dat NVWA'ers een duidelijk beeld hebben van 'wie we zijn en waar we voor staan'. Dit voorziet in een behoefte van NVWA'ers aan collectiviteit; dit is duidelijk naar voren gekomen in de diverse werkgroepen rond de zomer van 2020. Het verhaal draagt op die manier ook bij aan een verdere professionalisering van het werk. Daarom werken we aan een versterking van het 'wij-gevoel' en de medewerkersbetrokkenheid door het vertalen van de maatschappelijke opdracht in een gezamenlijk 'verhaal van de NVWA' en NVWA-brede dialoog. Er staat op dit moment een aanpak die voorziet in een NVWA-verhaal waarin NVWA'ers zichzelf herkennen. En waarin het werk en het vak centraal staan. Een groep van NVWA'ers uit verschillende organisatieonderdelen zijn hiermee actief samen aan de slag met het maken van de verhaallijnen. Dit is een proces van interactie en co-creatie. Dit verhaal zullen wij ook betrekken bij het intensiveren van de communicatie over de NVWA.

Tot slot
De in mijn brief van 18 september 2020 genoemde verbetermaatregelen vanaf juli 2020 zijn niet allemaal voor het einde van het jaar gerealiseerd. De IAD constateert dit ook en doet een aantal aanbevelingen die gericht zijn op het concreter formuleren van realistisch haalbaar resultaat. Met deze aanbevelingen zijn wij op dit moment de resultaten voor de komende periode aan het vormgeven.
Dit neemt niet weg dat ik vind dat de organisatie meer dan tevreden kan zijn met waar we nu staan. Immers, in mijn document "Herbezinning NVWA; Oorzaken en belemmeringen die voortgang bemoeilijken" heb ik aangegeven waar de organisatie vandaan komt, en hoe zij er voor staat. De herbezinning leverde een beeld op dat er sprake was van gelaagde, complexe en hardnekkige problematiek.

Om de basis op orde te krijgen en de organisatie toekomstbestendig zijn "verbouwingsactiviteiten" nodig en dit vereist tijd. De eerste activiteiten en resultaten hiervan heb ik hiervoor geschetst. De organisatie kan trots zijn op de behaalde resultaten, zeker als wordt bedacht dat we daarnaast ook in deze Corona-tijd (met een onvoorspelbaar verloop van de Brexit) in staat zijn geweest ons reguliere werk door te zetten en op onderdelen te verbeteren.

Hoogachtend,

M. A. Ruys
Inspecteur-Generaal NVWA a.i.

Bijlage 1: Resultaten

Professionalisering van het werk en het vakmanschap

Implementatie en toepassing van het (specifiek) interventiebeleid (SPEC's)
Concrete opbrengsten en resultaten:

- Voor 17 domeinen zijn de vernieuwde SPEC's vastgesteld en gepubliceerd. Voor de overige domeinen bereiden we die voor
- Bij 15 van de 23 domeinen binnen Handhaven is er nu sprake van vaktechnisch overleg
- Voor Keuren is een plan ontwikkeld voor de vereenvoudiging van de overlegstructuren
- Voor Keuren is er een werkinstructie ontwikkeld waarin beschreven is hoe Tijdelijke Afwijkingen van het Voorschrift (TAV) moeten worden gehanteerd. Binnen de pluimveeteams is deze procedure uitgerold. De roodvleesteams volgen.
- Voor Keuren is er een concept-feedbackprocedure ontwikkeld (hoe worden signalen van toezichthouders gebruikt voor aanpassing van het interventiebeleid); aan de hand waarvan de toepassing van het interventiebeleid wordt geëvalueerd en eventuele aanpassingen worden ontwikkeld

Het inregelen van vaktechnisch overleg voor keuren blijkt vanwege de dagelijkse, verplichte, werkzaamheden lastig, of zelfs onmogelijk. Per Q1 2021 is er daadwerkelijk capaciteit geregeld in het Jaarplan om vaktechnisch overleg in te kunnen plannen.

Verkorten doorlooptijd schriftelijke waarschuwingen en rapporten van bevindingen (RvB's)
Concrete opbrengsten en resultaten (m.b.t. slachterijen):

- De afhandeling van Schriftelijke Waarschuwingen (SW's) van gemiddeld 84 dagen in januari, teruggebracht naar gemiddeld 27 dagen. Concreet betekent dit dat in januari 19% van de SW's binnen vier weken op de deurmat van de ondernemer lag. In november was dat 76%.
  Naar verwachting zal eind Q1 van 2021 90% van de SW's verzonden zijn. Dit komt overeen met de door u aan de kamer toegezegde doelstelling.
- De afhandeling van RvB's die leiden tot een boete is op dit moment stabiel, maar de doorlooptijd nog te hoog (in januari 2020 gemiddeld 154 dagen en in december gemiddeld 140 dagen). Dit wordt veroorzaakt door een tekort aan capaciteit binnen verschillende afdelingen. De werving van nieuwe capaciteit is nu volop gaande. Effect hiervan kan in Q2 2021 zichtbaar zijn.

In de eerste helft van 2021 voeren we t.b.v. de slachterijen een groot aantal aanvullende verbetermaatregelen door die leiden tot de verhoging van de kwaliteit en het verkorten van de doorlooptijd, zoals het verder digitaliseren van het proces en het ondersteunen van de inspecteur bij het opmaken en afhandelen van een RvB.

Op de andere ruim 20 domeinen is de stand van zaken op de kwaliteit en doorlooptijd van de rapporten divers. Deze brengen we momenteel in kaart. Waar nodig werken we aan verbeteringen.

Verbetering van de samenwerking tussen Handhaven en Keuren, mede in relatie tot het domein Dierenwelzijn en interne meldingen
Concrete opbrengsten en resultaten:
- Inzet van extra toezicht door middel van een extra medewerker bij keuring in slachthuizen en bij export keuringen bij verzamelcentra
- Gezamenlijk opstellen van handhavingsplannen/Jaarplannen
- Verbetertraject Voedsel Keten Informatie (VKI)
- Projectgroep transportwaardigheid. Als doel om het uniform handelen/optreden van medewerkers van beide divisies te bevorderen.

Herstructurering van de afdeling Dier
Met de herstructurering zet de afdeling Dier het vakmanschap (meer) centraal, wordt de aansturing duidelijker en de verbinding en samenwerking met andere afdelingen van de NVWA beter. De afdeling wordt dan opnieuw ingedeeld en de "span of control" verkleind. Om dit te realiseren ligt er een voorgenomen organisatiebesluit. De huidige twee teams dierenwelzijn zijn geen onderdeel van deze herstructurering. Sinds september 2020 zijn deze teams onder verantwoordelijkheid gebracht van een interim manager. Deze interim manager heeft de afgelopen maanden intensieve gesprekken gevoerd met medewerkers binnen de afdeling en de teams. De observaties hieruit moeten leiden tot een nieuw perspectief waar alle betrokken medewerkers zich op kunnen richten. Inmiddels is een tussenrapportage afgerond, die de medewerkers een spiegel voor hun functioneren biedt, mede op basis waarvan een nieuw perspectief wordt gemaakt. Op basis hiervan komt de interim manager met voorstellen die leiden tot verbetering en zet de uitvoering van de voorstellen in gang. Dit helpt bij het bevorderen van de uniformiteit van het toezicht, het komen tot een eenduidige handhavingscultuur en het draagt bij aan het concentreren en versterken van gezamenlijke kennis. De interim manager maakt afsluitend een advies voor de gewenste organisatiestructuur dierenwelzijn binnen de afdeling Dier.
Concrete opbrengsten en resultaten:
- voorgenomen organisatiebesluit is gereed;
- voorbereidingen t.b.v. de herstructurering zijn in gang gezet en een kwartiermaker is geworven.

Verbeteren Leiding geven, leiding ontvangen

Verkleinen afstand top-werkvloer
In de groepsraad sturen divisiehoofden en directeuren op onderwerpen die een NVWA-brede afweging verlangen (vanwege complexiteit of risico) en wordt besluitvorming op inhoudelijke thema's voorbereid en voortgang hierop bewaakt.
Concrete opbrengsten en resultaten:
- Sturing en monitoring met een relatief grote groep leidinggevenden blijkt (zelfs in Corona-tijd) effectief en goed mogelijk
- De realisatie van verbetermaatregelen is belegd bij diverse Groepsraadleden die namens de Groepsraad handelen

- De samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers op basis van de nieuwe veranderprincipes en sociale spelregels is constructief en heeft een positief effect op de onderlinge relaties en verhoudingen

Verbetering van de ervaren collectiviteit en het samenspel tussen medewerkers en leidinggevenden
In 2020 hebben we voorbereidingen getroffen om begin 2021 van start te gaan met een ontwikkeltraject dat gericht is op leiding geven en leiding ontvangen. Dit traject bestaat uit onder andere voor alle leidinggevenden verplichte digitale trainingen, bijeenkomsten en individuele gesprekken. Dit is ingericht rond het thema gespreksvoering tussen leidinggevende – leiding ontvangende(n), waarbij het voeren van het 'goede gesprek' centraal staat. Doordat deze activiteiten plaatsvinden in leergroepen van 8-10 leidinggevenden uit diverse onderdelen van de organisatie, wordt gewerkt aan gemeenschappelijke normen en verwachtingen ten aanzien van het leiding geven en ontvangen bij de NVWA.

Concrete opbrengsten en resultaten:
- Opzet van het traject is ontwikkeld
- Trajectaftrap in oktober 2020, waarna inhoudelijke en facilitaire voorbereidingen zijn getroffen voor de start van het ontwikkeltraject in januari 2021
- In de groepsraad zijn tijdens 2 sessies gesprekken gevoerd rond het thema gespreksvoering tussen leidinggevende en leiding ontvangende.

Verbeteren samenwerking met Openbaar Ministerie
In oktober is onder aansturing van een Stuurgroep het traject verbetering boa-opsporing gestart. In dit traject zijn verschillende onderling samenhangende verbeteracties samengebracht.

Concrete opbrengsten en resultaten:
- Ondersteuning teamleiders boa-onderzoeken door verbeterde sturingsinformatie
- Specifieke aandacht voor de opleiding van boa's. De inventarisatie van leerdoelen, competenties en opleidingen voor boa's zijn inmiddels gereed. Daaronder vallen opleidingen van teamleiders in het aansturen van boa-onderzoeken.
- Afspraken met OM over hoe binnen de domeinen het strafrecht in de handhavingsmix nog gerichter kan worden ingezet

De Visie op samenwerking met het Openbaar Ministerie (OM) is na gesprekken met het OM in november 2020 geactualiseerd. Dit heeft geleid tot een Actieplan samenwerking OM-NVWA. Om de NVWA samenwerking en afstemming met het OM – en daarmee de strafrechtelijke handhaving – te verbeteren, zijn er vijf thema's benoemd:
- het versterken van de strafrechtelijke gerichtheid van de NVWA
- de verbetering van gezamenlijke monitoring en sturing van zaken,
- de rol van het OM bij gezamenlijke kwaliteitsborging,
- de verbetering van de communicatie en het overleg tussen OM en NVWA; en
- het tijdig betrekken van elkaar bij aangelegenheden die elkaar raken en de externe communicatie.

Samen met het OM bekijken we hoe binnen enkele domeinen het strafrecht in de handhavingsmix nog gerichter kan worden ingezet. Leerpunten daaruit kunnen we vervolgens verwerken in andere domeinen.
Door de versteviging van de rol van het Fraude Expertise Knooppunt (FEK) dit jaar is de afweging tussen de inzet van bestuurs- of strafrecht verder geprofessionaliseerd. Dit moet ertoe bijdragen dat beëindiging van dit type strafrechtelijke onderzoeken door het Openbaar Ministerie in de toekomst wordt voorkomen.

Positionering van toezicht
Verbeteren samenspel tussen kerndepartementen en NVWA en explicitering van rollen en verantwoordelijkheden
Concrete opbrengsten en resultaten:

- Procedureafspraken voor publicatie van NVWA producten. Hiermee kunnen NVWA publicaties sneller en soepeler worden afgehandeld en gepubliceerd worden.
- Op het vlak van dierenwelzijn is er als gevolg van de discussie tussen LNV en NVWA over open normen door uw ministerie een proces opgezet, waardoor het proces om knelpunten op het gebied van open normen in te brengen gestroomlijnder kan verlopen. Wij maken vanaf dit jaar dankbaar gebruik van die mogelijkheid.
- Gesprekken met beleid zijn gevoerd voor een aantal domeinen over het opdrachtenpakket. In januari worden deze gesprekken afgerond. Deze gesprekken leiden tot gezamenlijke handelingsperspectieven en tot transparantie over de mogelijkheden en beperkingen van toezicht door de NVWA.

Verbetering van de informatievoorziening en de ICT
Concrete opbrengsten en resultaten:

- Monstername app en Monsteradministratie: deze zijn ontwikkeld en opgeleverd. Inrichting en implementatie voor de domeinen Diergeneesmiddelen, Vectoren en Fytosanitair, inrichting en voorbereiding implementatie voor Nationaal Plan Residuen (NPR). Aan het eind van 2020 werken ca 100 collega's van de NVWA met de monstername app en de monsteradministratie.
- Basisvoorziening Meldingen (BVM): momenteel wordt de inrichting van de eerste versie van de BVM afgerond. Daarnaast wordt de implementatie voor de meldingen HAP & Tabak voorbereid. Deze implementatie zal in het eerste kwartaal van 2021 plaatsvinden.
- Eerste versie Specifiek Interventiebeleid (SPEC) register en ontsluiting Interventiebeleid in SPIN is ontwikkeld en opgeleverd. Twee pilots gedaan met het toepassen van het specifieke interventiebeleid in SPIN binnen domeinen Gewasbescherming en Dierenwelzijn. Op basis van deze pilots zijn een aantal functionele wijzigingen in SPIN geïdentificeerd alvorens over te gaan tot brede implementatie. In januari 2021 wordt duidelijk of deze functionele wijzigingen ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden of dat er gezocht moet worden naar andere wijze van ondersteuning.
- MijnNVWA is live gegaan op 5 oktober 2020. Hiermee kunnen op dit moment ruim 170 slachterijen keuringsaanvragen via het portaal doen. Ruim 130 slachterijen maken daar inmiddels ook actief gebruik van. Ervaringen met MijnNVWA zijn van de kant van de bedrijven positief. Zo wordt het werken met

MijnNVWA als overzichtelijk, snel en minder foutgevoelig ervaren. Vanaf de start van de ontwikkeling is er veel contact geweest met interne NVWA medewerkers en externe gebruikers, om gebruikerswensen zoveel mogelijk te kunnen meenemen in de ontwikkeling.

- Managementdashboard: De eerste groepen teamleiders van de domeinen PVEUN en Dier werken met het nieuw ontwikkelde teamleiders dashboard. De informatie die leidinggevenden en medewerkers gebruiken om hun werkzaamheden te plannen en te organiseren wordt is hiermee verbeterd.
- In 2020 zijn daarnaast ook belangrijke stappen gezet m.b.t. het versterken van de informatiepositie van de NVWA. De volgende basiselementen voor de informatiehuishouding zijn gerealiseerd: Monsteradministratie, Meldingenadministratie, SPEC-register, Medewerkersregister en een eerste versie van het Bedrijvenregister.

'Het NVWA-verhaal'

Concrete opbrengsten en resultaten:

- Concept voor NVWA-brede dialoog 'wie we zijn en waar we voor staan' is ontwikkeld
- Aftrap in de vorm van een NVWA-film in ontwikkeling, script gereed en gemaakt door medewerkers
- Werkgroepen met medewerkers zijn geformeerd en aan de slag met het script voor een NVWA-verhaal