



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

*Ons verhaal bij de*  
**organisatiekoers**



# Inhoud

Voorwoord	03
Onze missie	05
Hoe doen we dat? 'Be TOP'!	06
Onze visie: waar willen we naartoe?	07
Hoe gaan we dat bereiken?	08
Wanneer bereiken we dat?	19



# Voorwoord



Als NVWA staan wij elke dag opnieuw voor de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn en natuur. We gebruiken onze vak- en praktijkkennis om goed te kijken waar de grootste risico's zitten en waar nieuwe risico's ontstaan. Zodat we ons toezicht daar kunnen inzetten waar dit het hardst nodig is.

Met onze inspecties, opsporingsonderzoeken en dienstverlening stimuleren we dat ondernemers zich aan de wetten en regels houden. Daarbij zit de kracht van de NVWA vooral in onze mensen. Ik ben trots op onze professionals die dagelijks gaan en staan voor hun werk, ook als de omstandigheden soms moeilijk zijn.

We vinden het als NVWA belangrijk om open en transparant te zijn. Dat doen we door actief naar buiten te treden over onze bevindingen en oordelen, om de naleving te stimuleren. En dat doen we ook met deze organisatiekoers, waarin we vertellen wat we als NVWA willen bereiken en hoe we dat doen. Zodat de samenleving weet wat ze aan ons heeft én om er samen met bedrijven, brancheorganisaties, NGO's en consumenten de schouders onder te kunnen zetten. Want voor de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn en natuur moeten we samen sterk staan.

*Rob van Lint*

*Inspecteur-generaal NVWA*



*De NVWA, omdat we staan voor de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn en natuur.*



# Onze missie

Het lijkt zo vanzelfsprekend. Dat we in Nederland eten en andere producten kunnen kopen in het vertrouwen dat die veilig voor ons zijn. We mogen daarop vertrouwen, omdat er wetten en regels zijn waar bedrijven zich aan moeten houden en die ervoor zorgen dat zij het dierenwelzijn en de natuur niet aantasten. Dat gaat heel vaak goed, maar niet altijd.

Daarom is het belangrijk dat we samen staan voor die veiligheid. Met ondernemers, die zich aan de wetten en regels houden. Met consumenten, die zelf ook goed opletten. En als NVWA, doordat wij de naleving door bedrijven bevorderen en doordat we toezien op de dier- en plantgezondheid. Werken bij de NVWA betekent voor ons dat we voor deze zaken gaan én staan. Met als doel om risico's voor mensen, dieren en de natuur afdoende te beheersen.

Ons werkterrein is breed. Daarom gebruiken we onze vak- en praktijkkennis om goed te kijken waar de grootste risico's zitten en waar nieuwe risico's ontstaan. Zodat we consumenten en anderen tijdig kunnen informeren als dat nodig is. En zodat we ons dáár in kunnen zetten waar ons toezicht het hardst nodig is.

Met onze inspecties en opsporingsonderzoeken en met goede dienstverlening en communicatie, stimuleren we dat ondernemers zich aan de regels houden. We gaan uit van vertrouwen. Bedrijven die hun zaken op orde hebben, merken weinig van ons. Maar tegen ondernemers die het niet zo nauw nemen, treden we stevig op.

Om import en export mogelijk te maken, voeren we ook keuringen uit. Bedrijven die zich aan de wettelijke bepalingen houden, kunnen hun producten en dieren veilig in de handel brengen. Want met een goede naleving van de wetten en regels versterken zij zowel het vertrouwen in hun eigen producten, als in de handelspositie van Nederland.

*De NVWA, omdat we staan voor de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn en natuur.*



# Hoe doen we dat? 'Be TOP'!

**B**

*Betrouwbaar: je kunt op ons rekenen*

We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Intern en extern. En we passen de regels voor iedereen hetzelfde toe.

**T**

*Transparant: je weet wat je aan ons hebt*

We treden actief naar buiten over onze werkwijze, bevindingen en oordelen. Zo bevorderen we dat producenten en consumenten zelf hun verantwoordelijkheid nemen. En zijn we open over ons handelen. We kunnen laten zien dat we gelijke gevallen op gelijke wijze beoordelen, dat we toezicht houden op de actoren die ons zijn toegewezen en hoe we dat doen.

**O**

*Onafhankelijk: we vormen ons eigen oordeel*

We zijn in dialoog met (vertegenwoordigers van) bedrijven en consumenten, maatschappelijke organisaties en departementen, maar we laten onze oordelen niet van hen afhangen. We werken integer.

**P**

*Professioneel: elke dag een beetje beter*

We werken deskundig, uniform en doelgericht. We hebben inzicht in de effectiviteit van ons toezicht, we staan open voor nieuwe instrumenten en interventies, en we zijn een lerende organisatie.





# Onze visie: waar willen we naartoe?

*Het vergroten van voedsel- en productveiligheid, dierenwelzijn en plantgezondheid, door hoge naleving van (inter)nationale wet- en regelgeving en een optimale beheersing van risico's.*





# Hoe gaan we dat bereiken?

## *Via vijf strategische doelen*

- 1** Bevorderen van naleving van wet- en regelgeving en optimale beheersing van risico's, voor voedsel- en productveiligheid, dierenwelzijn en plantgezondheid.
- 2** Versterken controle op producten, zowel voor de Nederlandse markt, als de exportmarkten, voor de (inter)nationale handel.
- 3** Vergroten van uniformiteit in onze manier van werken, voor rechtszekerheid en rechtsgelijkheid voor bedrijven.
- 4** Vergroten van transparantie in onze werkwijze, voor een goede informatiepositie van (vertegenwoordigers van) consumenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en departementen.
- 5** Vergroten van onze doelgerichtheid, doelmatigheid en wendbaarheid, voor een zo groot mogelijk maatschappelijk effect.





# 1. Bevorderen van naleving van wet- en regelgeving en optimale beheersing van risico's, voor **voedsel- en productveiligheid, dierenwelzijn en plantgezondheid.**

*Dat bereiken we door onze inzet te richten op het bevorderen van naleving bij alle betrokken doelgroepen.*

## *En dat doen we:*

- door interne samenwerking en door samenwerking met ketenpartners om onze kennis te bundelen, zodat we weten waar de meeste risico's in de ketens zitten;
- door te werken vanuit handhavingsregie, waarbij we op basis van maatwerk slimme en effectieve interventies inzetten, zodat we de naleving optimaal bevorderen;
- via goede dienstverlening aan bedrijven, zodat we hen stimuleren om zich aan de regels te houden;
- in dialoog met (vertegenwoordigers van) consumenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en departementen, zodat we samen kunnen werken aan betere naleving én zorgen dat bedrijven meer eigen verantwoordelijkheid nemen.



# “Stakeholders kunnen nu al aan de slag.”



De integrale ketenanalyses (IKA's) vormen de basis om het toezicht binnen productieketens risicogericht in te kunnen richten. Voor de IKA's worden risicobeelden en toezicht-beelden opgesteld, om de belangrijkste risico's op de publieke belangen te inventariseren. Yvonne Huigen, coördinerend/ specialistisch inspecteur bij de afdeling

Beleid, planvorming en instrumentontwikkeling van de NVWA: “Om zo'n integrale ketenanalyse goed te kunnen schrijven, brengen we eerst in kaart welke kennis in huis is. Daar benutten we fraudebeelden van de Inlichtingen- en Opsporingsdienst (IOD), risicobeoordelingen van bureau Risicobeoordeling & onderzoek (BuRO) en toezichtbeelden van handhaving voor. Die leggen we naast elkaar, ook om te kijken welke kennis we niet hebben en wat nog witte vlekken zijn.”

Bij de voorbereiding van de IKA diervoeder zijn zowel medewerkers, als stakeholders vroegtijdig betrokken. Aan de bijeenkomst met medewerkers namen collega's van toezicht en de IOD deel. Een van hen was Bas Springintveld, senior inspecteur bij team Feed zuid van de NVWA:

“In 2017 hebben wij met alle collega's vanuit diervoeder een schematische weergave gemaakt van de sector, inclusief de risico's. Die weergave is tijdens de bijeenkomst gebruikt. Daar kregen we ook wel vragen over, bijvoorbeeld waarom we bepaalde keuzes wel hadden gemaakt en andere niet. We hebben ook een aantal aanbevelingen gedaan. Eén daarvan ging over de keuze om binnen de IKA de grondstoffen van dierlijke oorsprong (aquacultuur en petfood) naar een latere versie van de IKA te verschuiven, terwijl we uit ervaring weten dat juist die kant fraudegevoelig is. Dat werd ook beaamd vanuit de IOD. De winst van de bijeenkomst was voor mij ook om onderling ervaringen uit te wisselen, ook met mensen die ik nog niet op mijn netvlies had.”

Voor stakeholders uit de diervoederketen werd een informele bijeenkomst belegd. Yvonne: “Zij weten immers goed wat er bij hun achterbannen speelt, en op die manier konden we ons beeld toetsen. Daarbij werd ons beeld eigenlijk wel bevestigd; het leverde niet heel nieuwe inzichten op. Maar ook dat is een belangrijke uitkomst. In de eerste plaats omdat wij dus weten dat ons beeld in de keten op herkenning kan rekenen én omdat stakeholders dus nu al aan de slag kunnen om de naleving waar nodig te verbeteren. Bovendien kan het straks ook de impact verhogen, omdat de IKA door deze herkenning naar verwachting sneller zal worden omarmd en de benodigde acties dan waarschijnlijk ook makkelijker zullen worden opgepakt.”



## 2. Versterken controle op producten en dieren, zowel voor de Nederlandse markt, als de exportmarkten, voor **de (inter)nationale handel**.

Dat bereiken we door een adequaat systeem van keuringen en door tweedelijns toezicht op private keuringsdiensten.

### En dat doen we:

- door de keuringswerkzaamheden kwalitatief goed en efficiënt uit te voeren;
- door bedrijven de garantie te geven op rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en op een goede en efficiënte dienstverlening;
- door te zorgen dat de keuringswerkzaamheden bijdragen aan een gelijk speelveld voor bedrijven en zij zich (inter) nationaal kunnen meten;
- door tweedelijns toezicht op de wijze waarop Keuringsinstanties, zoals plantkeuringsdiensten, Kwaliteitskeuring Dierlijke Sector (KDS) en diverse andere keuringsinstanties, hun werk uitvoeren.



## “Openbaarmaking om de naleving te bevorderen.”



In 2014 startte de NVWA met het Verbeterplan vleesketen, met als doel de naleving van wet- en regelgeving door de roodvleesslachthuizen te verbeteren. Monique Overheul, coördinerend specialistisch inspecteur bij het team Levend vee van de NVWA, was hier vanaf het begin nauw bij betrokken. “We zijn gaan werken met risicogericht en eenduidig toezicht, waarbij inspecteurs aan de hand van inspectielijsten met de slachterijen delen wat er wel en niet

goed gaat tijdens het slachtproces. Daarbij wordt vooral gekeken naar risicogebieden als hygiënisch werken en dierenwelzijn. Uit analyse van de inspectielijsten ontstaat een duidelijk beeld van de naleving bij een bedrijf. Als een slachthuis langere tijd aantoonbaar goed presteert, kan het aantal inspecties tot het vastgestelde minimumniveau worden teruggebracht. Bij niet-naleving gaat het aantal inspecties juist omhoog. Door onze manier van toezicht en doordat slachterijen zelf hebben geïnvesteerd in structurele verbeteringen is de naleving bij slachthuizen sinds 2014 sterk verbeterd.”

Met de controlegegevens werd in 2016 de eerste naleefmonitor roodvlees-slachthuizen gepubliceerd. Monique: “Die eerste monitor beschreef de gemiddelde naleving per risicogebied. In de derde monitor publiceerden we de scores van individuele slachthuizen ten opzichte van het gemiddelde, weliswaar nog geanonimiseerd. En in de vierde monitor, die in 2018 is gepubliceerd, maakten we de resultaten van de slachthuizen met naam en toenaam bekend. Dat kan stimulerend werken, omdat slachthuizen van elkaar kunnen leren en zich uitgedaagd kunnen voelen om verbeteringen aan te brengen. En het kan ook effect hebben op de relatie tussen slachthuizen en afnemers in de keten. Denk bijvoorbeeld aan supermarkten die dierenwelzijn bij de vleesproductie belangrijk vinden. Dan kunnen de resultaten invloed hebben op het inkoopgedrag van afnemers.”

Ook binnen de NVWA heeft de ontwikkeling die sinds het Verbeterplan vleesketen in gang is gezet, het nodige betekend. Monique: “Daarbij gaat het om dezelfde manier werken, met heldere procedures die door iedereen consequent worden toegepast. Dat is ook noodzakelijk voor de openbaarmaking, want we moeten ons kunnen verantwoorden. Dat betekent dat uniform werken onontbeerlijk is. Want openbaarmaking zegt iets over slachterijen, maar we leren er zelf ook van. Bijvoorbeeld dat een inspectielijst niet alleen voor intern gebruik is, maar ook online gezet moet kunnen worden.”



### 3. Vergroten van uniformiteit in onze manier van werken, voor rechtszekerheid en rechtsgelijkheid voor bedrijven.

*Dat bereiken we door uniform te werken via het interventiebeleid.*

*En dat doen we:*

- door gelijke gevallen op gelijke wijze te behandelen op basis van helder interventiebeleid;
- door te zorgen voor een goede (collegiale en geautomatiseerde) basisondersteuning van inspecteurs;
- door die ondersteuning te optimaliseren op basis van ervaringen uit de praktijk.

# “Uniform werken zorgt dat je autoriteit groeit.”



Uniform werken is belangrijk om gelijke gevallen op een gelijke manier te behandelen én om betrouwbaar en transparant te kunnen zijn. De ervaring van Tiina Rasi, teamleider van het team Uniformiteit bij de NVWA, is dat uniform werken de nodige voordelen met zich meebrengt. “Ik heb gemerkt dat daar waar meer uniform werken geïmplementeerd is, medewerkers dat positief waarderen. Vooral omdat je autoriteit als NVWA-vertegenwoordiger

groeit, doordat duidelijk is wat bedrijven van ons kunnen verwachten. Je hebt minder discussies over punten waar we uniform in optreden.”

Tiina wijst erop dat er al veel is bereikt. “Dat vergeten we soms. We hebben veel minder problemen met mest op de karkassen. Vijf jaar geleden zeiden velen nog: ‘Dat afwijkingpercentage kun je niet omlaag krijgen’. Dat kan dus wél, dat is gebleken. En bedrijven werken er actief aan. Een ander voorbeeld is haren op varkensskarkassen.

Ook een moeilijk punt waar we consequent op handhaven. En dat leidt tot hogere naleving bij bedrijven. Maar bedrijven moeten dan ook wel het gevoel krijgen dat we er als NVWA werk van maken, dat elke dierenarts die ze over de vloer krijgen de controle op dezelfde manier oppakt. We kunnen inmiddels alle resultaten goed onderling vergelijken. En we hebben de Naleefmonitoren hygiëne en dierenwelzijn, waarmee we de individuele bedrijfsresultaten goed in beeld krijgen.

Soms wordt ook naar voren gebracht dat meer uniformiteit de professionele ruimte van medewerkers beperkt. Tiina: “Ik zeg dan ‘nee, je ruimte en autoriteit groeien alleen maar’. Want als je écht weet wat de wetgeving en de werkvoorschriften zeggen, dan kun je dat veel overtuigender aan bedrijven overbrengen. En weet je beter wat je collega doet. Geen enkele wet schrijft tot in detail dingen voor, dus jouw professionele ruimte blijft. Jij bent degene die de situatie beoordeelt en dan geven de werkvoorschriften en het interventiebeleid aan wat de keuzes zijn die jij kunt maken.”



## 4. Vergroten van transparantie in onze werkwijze, voor een goede informatiepositie van (vertegenwoordigers van) consumenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en departementen.

*Dat bereiken we door het ontsluiten, delen en presenteren van onze kennis en openbaarmaking van resultaten.*

### *En dat doen we:*

- door ketengericht te werken en horizontaal samen te werken en kennis uit te wisselen;
- door informatiegestuurd te werken, waarbij we in- en externe data slim verwerven en verwerken, ten behoeve van de presentatie van onze resultaten;
- door onze kennis te presenteren in producten die helpen om de naleving te stimuleren, zoals de integrale ketenanalyses en bijvoorbeeld de ‘Staat van de voedselveiligheid’ en de ‘Staat van de productveiligheid’;
- door zelf actief individuele inspectieresultaten openbaar te maken, naast de openbaarmaking op verzoek van derden die een beroep doen op de Wet openbaarheid van bestuur (Wob).





# “We laten zien wat we wel- en ook wat we niet- doen.”



Transparant zijn over onze werkwijze betekent dat we goed laten zien wat we doen, hoe we dat doen en wat de resultaten zijn. Tjitte Mastenbroek, persvoorlichter bij de afdeling Communicatie van de NVWA: “Dat doen we bijvoorbeeld met factsheets rond onze onderzoeken, zoals naar hoverboards. En dat doen we ook door actief naar buiten te treden met onze inspectieresultaten, denk bijvoorbeeld aan de factsheets over

dierenwelzijn. Daarmee maken we duidelijk hoeveel meldingen we krijgen, hoeveel inspecties we hebben gedaan en wat de uitkomsten daarvan waren. Op die manier laten we aan de maatschappij zien wat we wel – en ook wat we niet – doen. Dat laatste is ook belangrijk, omdat we niet alle meldingen kunnen oppakken. Daarbij leggen we dan ook uit hoe we werken, dus met risicobeoordelingen en met risicogericht toezicht.”

En natuurlijk betekent het ook goede informatie voor consumenten en bedrijven rondom incidenten. Tjitte: “Denk aan de zaak met listeria in diepvriesgroenten. We geven dan inzicht in de stand van zaken van ons onderzoek, leggen uit wat er aan de hand is en wat er van bedrijven wordt verwacht. We publiceren de publieks-waarschuwingen van bedrijven en we geven consumenten advies wat ze in zo’n situatie het beste wel en niet kunnen doen.”

Transparantie en openbaarmaking helpen ook bij het managen van verwachtingen. Tjitte: “Natuurlijk gaat er ook wel eens iets mis. Dan is vaak de eerste vraag: ‘hoe kon dit gebeuren?’ En de tweede: ‘wat had de NVWA eraan kunnen of moeten doen?’ Als we dan goed kunnen laten zien wat we hebben gedaan, hoe we toezicht hebben gehouden, plaatst dat het ook in perspectief.”



## 5. Vergroten van onze doelgerichtheid, doelmatigheid en wendbaarheid, voor een zo groot mogelijk maatschappelijk effect.

*Dat bereiken we door onze capaciteit op een slimme en flexibele manier in te richten en verantwoording af te leggen, met de inzet van vakkennis, (nieuwe) middelen, uniformering en standaardisering van werkprocessen, passende ICT-ondersteuning, strategisch personeelsbeleid en sturing op KPI's.*

### *En dat doen we:*

- door uniformering en protocollering van werkprocessen en ons dagelijks werk continu te verbeteren;
- door onze vak- en praktijkkennis in te zetten als gereedschap om uniform te werken;
- door informatiegestuurd te werken, waarbij we de beschikbare informatie optimaal benutten voor sturingsinformatie en verantwoordingsrapportages;
- door de inzet van passende ICT-ondersteuning, voor de doelmatige inzet van dierenartsen en inspecteurs;
- door de inzet en uitvoering van strategisch personeelsbeleid op basis van de plannings- en gesprekscyclus;
- door de slimme inzet van mensen en (nieuwe) middelen, om onze capaciteit zo goed mogelijk in te zetten;
- door sturing op kritische prestatie indicatoren (KPI's).



# “We zetten ons in waar we het hardste nodig zijn.”

Het stellen van prioriteiten is belangrijk om een goede balans te vinden tussen de veranderingen waar we voor staan en de mogelijkheden die we hebben om daar invulling aan te geven. Om keuzes te maken is bij het opstellen van het jaarplan 2019 begonnen met een prioritering over alle domeinen heen. Judith de Boer, jaarplancoördinator bij de afdeling Beleid, planvorming en instrumentontwikkeling van de NVWA: “Dat hebben we gedaan met brede betrokkenheid en inbreng van alle directies. De prioritering is gemaakt aan de hand van risicobeelden, toezichtbeelden, fraudebeelden en politieke prioriteiten. Maar ook op basis van een weging van de publieke belangen. Daaruit volgt dat voedselveiligheid en dierenwelzijn hoger zijn geprioriteerd dan andere belangen.”

Ook binnen de domeinen is een prioritering gemaakt. Judith: “We hebben gekeken naar criteria als het nalevingsniveau en de toezichtintensiteit, maar ook naar de hoeveelheid verplichte werkzaamheden (gesloten normen) in een domein, want dat bepaalt de mogelijkheid om keuzes te kunnen maken. Op basis van de prioritering hebben we er bijvoorbeeld voor gekozen te krimpen bij domeinen waar de naleving heel hoog is, zoals bij tabak. We gaan dan wel monitoren of de naleving op peil blijft. Een voorbeeld waar we het toezicht gaan intensiveren is bij bijzondere eet- en drinkwaren, een relatief klein domein met hoge risico’s. Er zijn veel meldingen en de normstelling is onduidelijk, en er is een sterk wisselend aanbod met onjuiste claims.”

Gerben Maij, hoofd van de divisie Inspectie van de NVWA, vindt het een goede zaak dat er in dit jaarplan duidelijke keuzes zijn gemaakt. “Het maken van de domeinoverstijgende keuzes en de keuzes binnen de domeinen, maakt dat we onze inzet kunnen richten waar de risico’s het grootst zijn. Op die manier kunnen we onze rol als autoriteit nog beter waarmaken, omdat we ons daar inzetten waar we het hardste nodig zijn.”

Tegelijkertijd betekent dit uiteraard het nodige voor de organisatie. Gerben: “De consequentie van die keuze is dat we op sommige domeinen meer gaan doen, en op andere minder. Die beweging is echter ook in het belang van medewerkers. Want het is belangrijk dát we kiezen, zodat we de dingen die we doen, ook goed kunnen blijven doen. Want als we blijven proberen om alle ballen in de lucht te houden, lopen we het risico dat we onze eigen teleurstellingen creëren, zowel intern als extern.

Gerben benadrukt dat de keuzes niets zeggen over het belang of de kwaliteit van het werk op domeinen waar de toezichtintensiteit vermindert. “Ook op die domeinen is mijn waardering voor de inspecteurs heel groot, voor wat ze doen én voor hoe ze dat doen. En hun werk doet ertoe, maar het is in ieders belang dat we keuzes maken. Zodat we op een goede manier kunnen blijven werken op die terreinen waar onze inzet het hardste nodig is. Daar gaan we ook mee aan de slag in het kader van de strategische personeelsplanning.

# Wanneer bereiken we dat?



Als we in **verbinding** en **dialogoog** zijn met elkaar en met (vertegenwoordigers van) consumenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en departementen.

---



Als we **kennisgedreven** en **risicogericht werken** volgens handhavingsregie.

---



Als we **uniform** en **transparant werken**.

---



Als we weten **welke bijdrage** van ons wordt gevraagd en we die bijdrage leveren door **rolvast te werken** vanuit **persoonlijk leiderschap**.

---



Dit is een uitgave van:

**Nederlandse Voedsel- en  
Warenautoriteit**  
Afdeling Communicatie

**Bezoekadres**

Catharijnesingel 59  
3511 GG Utrecht

**Postadres**

Postbus 43006  
3540 AA Utrecht  
T (088) 223 33 33  
F (088) 223 33 34

[info@nvwa.nl](mailto:info@nvwa.nl)  
[www.nvwa.nl](http://www.nvwa.nl)

juni 2019