

NVWA in Beweging: het verhaal bij de Visie op Toezicht

De wereld om ons heen verandert. Stilstaan is dan per definitie achteruitgang. Door digitalisering en andere technologische ontwikkelingen ontstaan nieuwe mogelijkheden die ons werk veranderen en tegelijkertijd ook inbreuk kunnen maken op de publieke belangen die wij moeten beschermen. De waarde die de samenleving hecht aan de publieke belangen, zoals dierenwelzijn, verandert. Klimaatverandering leidt tot nieuwe risico's. En de mobiliteit van mensen, goederen en criminaliteit neemt toe, net als de infectiedruk door nieuwe pathogenen. Dat betekent dat de vraagstukken groot en ingewikkeld zijn en dat we die moeten oplossen door meer samen te werken en technologie in te bedden in onze werkprocessen. Het is urgenter dan ooit dat we met alles wat we in huis hebben, inzetten op zichtbaar maatschappelijk resultaat, publiek ondernemerschap en één NVWA.

In dit document lees je over het waarom van de Visie op Toezicht en de kenmerken van onze organisatie om deze visie te realiseren. Een verhaal dat geen eindpunt maar beginpunt is. Een verhaal dat leeft en verder tot leven wordt gebracht door het te bespreken en verrijken met meer en meer voorbeelden van hoe het werkt in onze praktijk.

Waarom een visie

De Visie op Toezicht biedt onze organisatie richting in de bedoeling en uitvoering van ons werk. De visie geeft ons een gemeenschappelijk beeld waarmee we invulling kunnen geven aan onze rol en positie als onafhankelijke toezichthoudende autoriteit. We doen wat we doen niet alleen omdat de wet het voorschrijft, maar voor het achterliggende doel van de wet: het beschermen van het publieke belang. Dat is het effect dat we in de samenleving willen bereiken. Dat betekent dat we nog beter en blijvend moeten leren dansen, met elkaar en met onze partners. Dat we risicogericht de belangrijkste maatschappelijke problemen kiezen en ook echt oplossen, het voor elkaar krijgen. Toon lef, verbind en heb impact. Dan word je gezien, gehoord en gewaardeerd.

Ontwikkelingen die onze visie beïnvloeden

Vraagstukken zijn niet alleen groot en ingewikkelder geworden, ontwikkelingen gaan ook steeds sneller. Om een rol van betekenis te blijven spelen voor de publieke belangen waarvoor we staan, moeten we meebewegen: op zo'n manier samenwerken (zowel binnen als buiten) en toezicht houden dat we aansluiten bij deze ontwikkelingen. Doen we niets of volgen we te langzaam, dan komen we buitenspel te staan, vermindert ons gezag en is er verlies van democratisch vertrouwen, hebben we geen of falend toezicht en kunnen we het publiek belang niet meer goed dienen.

Ontwikkelingen die veel impact hebben op ons toezicht en daarmee onze visie beïnvloeden, zijn:

1. Digitalisering en technologische ontwikkelingen;
2. Veranderende maatschappelijke moraal;
3. Klimaat- en energiecrisis;
4. Het hoge tempo van de ontwikkelingen en achterblijvende wetgeving.

Digitalisering en technologische ontwikkelingen

Digitalisering en technologische ontwikkelingen, zoals artificial intelligence en drones, nemen een enorme vlucht en creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Dat zorgt ervoor dat onze toezichthouders anders kunnen werken: sneller, meer vanuit data. Echter, beide ontwikkelingen hebben ook een andere kant en kunnen leiden tot nieuwe vormen van inbreuk op onze publieke belangen.

Voorbeelden:

- Mede door de globalisering neemt de handel via internet enorm toe. Om effectief te blijven, moeten we kiezen voor een andere aanpak dan regulier toezicht. Problemen met de naleving van regels en bewuste fraude door ondernemers in de digitale samenleving vereisen immers een andere aanpak dan in de 'offline' wereld. Ook omdat de online handel in toenemende mate grensoverschrijdend is. Om zoveel mogelijk effect te hebben met onze interventies in een digitale omgeving, kiezen we voor instrumenten die daar het beste bij passen, zoals webscraping tools om grote hoeveelheden data gestructureerd van internet te kunnen halen en drones om inspecties te verrichten.
- Technologische ontwikkelingen zorgen voor veranderende en nieuwe productieprocessen, en daarmee nieuwe risico's. Denk bijvoorbeeld aan middelen om de houdbaarheid te verhogen en vraagstukken in de landbouw.

- Digitalisering biedt mogelijkheden voor het verbeteren van onze dienstverlening. Robotisering maakt het bijvoorbeeld mogelijk om logistieke processen op het gebied van meldingen en aanvragen te optimaliseren.

Veranderende maatschappelijke moraal

De samenleving kijkt anders tegen maatschappelijke vraagstukken aan dan vroeger. Er is polarisatie zichtbaar in de maatschappij en wetenschap wordt vaker als 'ook maar een mening' gezien. Hoe gaan we om met alle opvattingen, ook online, die tot een grote toename aan handhavingsverzoeken kunnen leiden? Hoe zorgen we dat men onze data gelooft? We hebben niet altijd een goed antwoord op de frames die andere organisaties inzetten, onder meer op social media. De veranderende moraal kan gevolgen hebben voor de werving van nieuwe medewerkers en het veiligheidsgevoel van onze medewerkers.

Voorbeelden:

- *Het thema dierenwelzijn is niet meer alleen van actiegroepen en journalistiek, maar heeft tegenwoordig ook veel aandacht van het brede publiek. Het aantal Kamervragen over dit onderwerp neemt toe en groeperingen weten zich duidelijker te verenigen. Na een aantal overheidsschandalen is er ook meer interesse voor openbaarheid, waardoor informatie sneller breed beschikbaar wordt gemaakt.*
- *Ondanks dat er nog relatief veel mensen roken, is er een collectief bewustzijn ontstaan dat roken een negatieve impact heeft op de gezondheid en samenleving. Daardoor verandert de opdracht van het ministerie en daarmee ons werk.*

Klimaat- en energiecrisis

Verandering van het klimaat – en in het kielzog daarvan de focus op duurzaamheid, versterkt door de energiecrisis – zorgt voor nieuwe ontwikkelingen in de samenleving. Dit vraagt om anders kijken en handelen en maakt dat we andere instrumenten, expertises en vaardigheden nodig hebben.

Voorbeelden:

- *Klimaatverandering heeft invloed op mest en de kwaliteit van onze watervoorziening. Er komen nieuwe schimmels, rivierkreeften, tijgermuggen en andere exotische insecten.*
- *Als de ontwikkelingen op het gebied van kweekvlees doorzetten, verandert het toezicht op de slachtsector.*
- *Veranderingen in grondstoffenstromen leiden ertoe dat grondstoffen steeds vaker uit nieuwe en verschillende gebieden worden geïmporteerd naar Europa. Er zijn veel elektrische producten nodig ter vervanging van fossiele energiebronnen. Veel van deze producten zijn nieuw en nog niet uitontwikkeld, waardoor veiligheids- en fraude-risico's en kunnen ontstaan.*
- *Het hergebruik van producten en grondstoffen en de omslag naar kringlooplandbouw kunnen risico's voor gezondheid en milieu met zich meebrengen. Daarnaast is de circulaire economie fraudegevoelig.*

Het hoge tempo van de ontwikkelingen en achterblijvende wetgeving

De grote ontwikkelingen die hierboven beschreven zijn, gaan vaak sneller dan het aanpassen van de wetgeving op het gebied van innovatieve toepassingen. Dat zorgt ervoor dat beleid en wetgeving soms in de weg staan als we ons werk goed willen uitvoeren. Wetgeving kan dan als te juridisch en betuttelend worden ervaren. Hoe sluiten we als toezichthouder goed aan op ontwikkelingen in de samenleving? Hoe verhouden we ons tot bestaande wetgeving en hoe sluiten we goed aan bij nieuwe wetgevingstrajecten?

Voorbeelden:

- *Er bestaat onduidelijkheid over het gebruik van gefermenteerd voedsel in de keuken. Wat wij hier in Nederland als bedorven beschouwen, wordt in andere landen als delicatessen gezien. De huidige wetgeving wordt door enkele sterrenkoks als te streng ervaren.*
- *Met de komst van kunstmatige intelligentie en meer zelfsturende programmatuur (bijvoorbeeld in de auto-industrie) komt er, mede naar aanleiding van enkele dodelijke ongelukken, behoefte aan controle op deze toepassingen.*
- *De tabaksindustrie is veranderd in een 'nicotine-industrie', met nieuwe producten gericht op de jeugd, waar huidige wetgeving onvoldoende snel op kan inspelen.*

Wat voor de organisatie willen en moeten we zijn?

Uit de vraag wat voor organisatie we willen en moeten zijn, zijn de volgende zes essentiële kenmerken gekomen:

1. Wendbaar
2. Autoriteit en gezaghebbend
3. Lef, vanuit kracht
4. Verbindend, open en helder
5. Meer impact
6. Samen, één koers

Hieronder is beschreven wat we verstaan onder elk essentiële kenmerk en wat dat dan betekent voor de beweging die we met elkaar te maken hebben.

- Wat willen we koesteren van wat we nu al doen?
- Wat willen we meer of anders?
- En ook wat willen we niet meer doen, dat wat nu ook al niet helpend is en waar we echt afscheid van willen nemen?
- Met dus ook dat wat ons lang heeft geholpen en van waarde was, maar we nu achter ons moeten laten, omdat het voor de nieuwe richting niet meer goed past.

Wendbaar

In een omgeving waar de ontwikkelingen zich steeds sneller opvolgen is de basisvoorwaarde dat we hier snel op in kunnen spelen. Inspelen op wat de maatschappij van ons vraagt. Vanuit een gemeenschappelijke koers willen we dat medewerkers inzetbaar zijn voor meerdere dingen, dat we snel een slag kunnen maken. Het verschil kunnen maken door op de muziek vooruit te lopen. We zijn zo ingericht dat we dat wat op ons afkomt, aan kunnen. We denken in mogelijkheden en wat er wél kan en leren een leven lang. Het gaat hierbij om onze manier van organiseren en structureren, om flexibele procedures. En niet in de laatste plaats om onze houding en gedrag.

Als we nu een echte crisis hebben, dan zijn we supersnel, effectief en wendbaar. Zonder overal een crisis van te willen maken en met behoud van rust, kunnen we de ingrediënten die maken dat we zo snel op een crisis in kunnen spelen, benutten. De betrokkenheid die iedereen bij het eigen werk heeft, willen we blijven koesteren. Tegelijkertijd willen we dit ook koppelen aan een bredere inzetbaarheid (bijvoorbeeld meer inspecteur in algemene zin i.p.v. in 1 expertise) en daarmee het deels loslaten van wat waardevol was, van werkzaam zijn in één team, met één expertise.

Sneller kunnen inspelen op wat er speelt, vergt meer vrije ruimte in de programmering. Lange tijd heeft dit ons geholpen in voorspelbaar en efficiënt kunnen zijn. Daar waar dit aan de orde is, blijven we het doen, maar om meer effect te genereren, bouwen we niet alles meer dicht. Daar waar het kan, zoeken we de flexibiliteit, daar waar het moet, volgen we de richtlijn. We blijven mensgericht en niet technocratisch. We moeten zorgen voor een groter arsenaal aan interventies. Snel kunnen beslissen is ook een randvoorwaarde. En daardoor dus heldere verantwoordelijkheden waar je over gaat en vanuit de inhoud beslissingen nemen. Heldere en minder besluitvormingslagen/beslissers. Niet meer iedereen overal bij betrekken. Minder dichtgebouwde verantwoordingssystemen en ingewikkelde procedures. Wendbaar zijn, is niet alleen vandaag van belang, maar ook morgen. Dus we kijken vooruit, zijn voorbereid op wat er op ons afkomt.

Dit alles vraagt om vertrouwen. Los durven laten, lef tonen, leren omgaan met onzekerheden. Het vergt een wendbare 'mind', openstaan voor andere perspectieven, zoals bijvoorbeeld nieuwe ideeën van collega's. We moeten ook niet voor alles een ingewikkelde procedure of verantwoording regelen. En ook keuzes maken, een punt kunnen zetten, met elkaar in gesprek en elkaar aanspreken. Leiderschap tonen met richting, rust en aandacht. Hier hebben we ons ook verder in te ontwikkelen.

Voorbeelden:

- In de programmering van het jaarplan 2024 is ruimte geprogrammeerd, hoe tegenstrijdig de woorden 'ruimte' en 'programmeren' misschien ook klinken. Ruimte om te experimenteren, samen te werken en te innoveren.
- Met het aanpakken van MRL-overschrijdingen van monsters van karkassen door een brede terugroepactie en vervolgens het aanpakken van traceringsproblematiek hebben we een multidisciplinair issueteam in korte tijd zeer daadkrachtig zien optreden.

- *Met Versterken slagkracht Dierenwelzijn zijn diverse collega's in kort tijd vrijgemaakt om aan dit onderwerp te werken.*
- *Met het tekort aan dierenartsen, hebben we bij onze arbeidsmarktcommunicatie andere 'markten' aangeboord. We hebben gekeken wat er wel kan. Zo werken we met niet EU-dierenartsen en hebben we een apart traject voor dierenartsen uit de Oekraïne opgezet.*

Autoriteit en gezaghebbend

Om van maatschappelijke waarde te zijn en om te kunnen gaan met het veranderende maatschappelijk moraal is het des te belangrijker dat we onze deskundigheid tonen en een autoriteit zijn. Dat we als gezaghebbend worden gezien op ons toezichtsterrein. De buitenwereld moet erop aan kunnen dat het klopt wat we zeggen en doen. Ze ziet ons als een deskundige instantie. We laten dat ook in wetenschap, belangengroepen, fora en andere landen zien en op deze deskundigheid worden we ook bevraagd. We zorgen dat we eenduidig en voorspelbaar zijn. De basis hiervan zit in onze deskundigheid en hoe we met die deskundigheid omgaan. We zorgen dat we een krachtige toezichthouder zijn met focus, spelen in op wat speelt en lopen vooruit op wat komt en moet.

Onze deskundigheid houden we hoog in het vaandel. Naast kennis en kunde is ook ontwikkeling van belang. Autoriteit betekent niet dat je stilstaat, maar je beweegt en dat je de vernieuwing continu naar binnen haalt. We willen vormend zijn, niet volgend. Door rolzuiverheid en respect voor de ander wordt je gezag gerespecteerd.

Wat we meer te doen hebben, is dat we namens de organisatie handelen: de NVWA is breder dan één domein of publiek belang. Als collectiviteit moeten we de verantwoordelijkheid pakken, ook als we iets niet 100% weten. Daarbij kan iedereen erop vertrouwen dat de organisatie geheel achter hen staat, ook in moeilijke situaties.

Erkennen ook dat we niet alles weten en tegelijkertijd wel een stap zetten om erachter te komen. Niet alleen onze eigen weg gaan en uitgaan van ons eigen perspectief, maar leren van en luisteren naar de sectoren en NGO's. En sowieso hebben we een lerende houding; leren van wat goed gaat en wat beter kan.

Zorgen dat we vooraan zitten. En ook meer ergens iets van vinden. Als we bijvoorbeeld vinden dat iets niet meer van deze tijd is, moeten we daar meer onze autoriteit laten zien en impact weten te maken. Zorgen dat we niet alleen interveniëren, maar ook agenderen en informeren. Vaker doorpakken en sturen op de grote risico's. Daarin zijn wij vormend en niet volgend. Wat hierbij ook nodig is, is dat we meer eigen regie pakken / standpunt innemen ten opzichte van onze opdrachtgevers en de politiek, want als we als NVWA wat meer onafhankelijk kunnen acteren, dan versterkt dat onze positie als autoriteit.

Wat niet past en wat we achter ons willen laten, is ons verschuilen achter beleid en anderen, en alles tot achter de komma te willen weten. Hiervoor zullen we wel onze informatiehuishouding goed op orde moeten hebben om kennis en informatie goed vast te leggen en te kunnen delen.

Tevens zullen we zichtbaar bijdragen aan de kennisontwikkeling in de maatschappij en de wetenschap. Daar hoort ook bij dat we meer laten zien wat we doen en onszelf meer in de etalage zetten.

Voorbeelden:

- *Hoe moeilijk het ook soms is, we moeten ook ingrijpen en dat heeft soms vergaande consequenties. Neem nu bijvoorbeeld het ruimen van een bedrijf. Door adequaat te handelen en tegelijkertijd de ondernemer mee te nemen in het proces en begrip te tonen voor diens verdriet, vergroot je het respect. Daardoor wordt ons gezag versterkt.*
- *Dat moeten we ook laten zien, in de buitenwereld, de media zoals we dat hebben gedaan (en doen) bij de hondenfokker in Eersel. Met kennis van zaken optreden, vasthouden met het doel voor ogen.*

Lef, vanuit kracht

Om van maatschappelijke toegevoegde waarde te zijn, publiek ondernemerschap te kunnen tonen, is lef onontbeerlijk. Ons laten leiden door onze kracht, en niet door onze angst, voor wat mis kan gaan en hoe de politiek of media of onze opdrachtgevers reageert. Uiteraard nemen we dit belang mee, maar we laten ons er niet door leiden. We durven te vallen en daarna op te staan. Durven iets anders te doen en te innoveren en te leren. Rug rechthouden en vertrouwen in jezelf en onszelf. Lef om te zorgen dat het wordt opgelost).

Ook hier koesteren we dat we kunnen vertrouwen op een kundige organisatie.

Wat we meer moeten doen, is back-up van het hogere management. Als mensen lef tonen en risico's durven te nemen, krijgen zij steun van hun omgeving en management en bij leren (o.a. van 'fouten') blijven we achter hen staan.

We willen meer creativiteit om iets anders toe te passen dan het bestaande als dat niet meer past, meer ongevraagd agenderen van zaken die ook buiten onze wettelijke taak vallen. Of die wel binnen het wettelijke kader vallen, maar wat ons betreft niet het gewenste effect hebben. Dat we **daar actief en gezamenlijk een andere weg in zoeken. En daarbij ook proactief allianties aangaan met partners.** En we kunnen ook veel meer dan nu het 'goud' ophalen van voorbeelden van lef op de werkvloer. Die zijn er genoeg en die kunnen we beter zichtbaar maken. En we moeten ook niet schromen feedback te geven als het juist heeft ontbroken aan lef.

Bij dit 'samen echt op zoek gaan naar en ook zorgen voor een oplossing', **kan het niet zo zijn dat we de complexiteit van de organisatie als excuus gebruiken. En ook niet dat we ons alleen uiten in termen van 'kan niet', 'ja maar' (het past niet dat je blijft staan op een stilstaande roltrap, je maakt altijd een beweging).**

Lef, vanuit kracht in plaats vanuit nood, omdat er iets ad hoc moet. Ook dat is lef, we kijken verder vooruit en zijn dus voorbereid op wat gaat komen en kunnen daar met lef op reageren.

Werken met lef vanuit kracht, doen we ook vanuit 1 NVWA, dus geen cowboygedrag en zelf alles maar bepalen, maar altijd gericht op de belangen waar we voor staan.

Voorbeelden:

- *Back-up van hoger management wordt nu onvoldoende gevoeld. Meer gehoord, geholpen en je gesteund voelen als je iets vertelt, is aan de orde (bijvoorbeeld horen wat er mee wordt gedaan en wat daarbij de afwegingen zijn, zien dat er iets mee wordt gedaan). Daarbij is het ook nodig dat er bij serieuze issues ook snel wordt geëscaleerd. Dingen kunnen nu heel lang in stand blijven. We willen dat als je er in eigen kring niet uitkomt, je het dan met de laag boven je bespreekt. Dat iedereen aan de bel trekt en er niet in berust.*
- *Het spanningsveld tussen uniformiteit en het dienen van het publieke belang zal er met alle ontwikkelingen vaker zijn. En hoe handel je dan? Het gaat erover dat iedereen kijkt naar wat past om het publieke belang te dienen, het effect voor ogen houdt. En dat als de wet, ons IB daar niet voldoende bij helpt dan zoek je naar een oplossing. Je laat dat toetsen, zoekt andere perspectieven op, toont lef en creativiteit en zorgt dat je transparant bent en het goed vastlegt. De gesprekscyclus wordt des te belangrijker. Het gaat om de kwaliteit van je interventie. Mag niet van mijn leidinggevende, kan niet volgens het IB is dus geen optie. Maak je afweging op de juiste plek en als je er niet uitkomt dan escaleer je als dat nodig is. Ga er proactief op af.*
- *De samenwerking tussen 'buiten en kantoor' is des te belangrijker. Het komt niet alleen aan op de inspecteur om lef te tonen; ook vanuit 'kantoor' is het belangrijk te werken met lef en de ideeën op te halen bij de inspecteur. En voorbeeldgedrag van managers is belangrijk!*
- *Lef tonen is ook: "ik weet er niets van maar ik wil het wel samen met je oppakken". Bij lef tonen hoort niet te veel praten, maar doen, "ja, en" zeggen. Wat het niet is, is "ik ben er niet van"- gedrag.*
- *We grijpen in bij situaties die niet 'ok' zijn. En wachten niet altijd meer of iets volledig juridisch onderbouwd is. Denk hierbij aan het sluiten van een verzamelcentrum en het recente weghalen van de honden in Eersel. Natuurlijk geen ad hoc acties, wel onderbouwd, maar waterdicht is niet altijd nodig.*
- *Lef tonen, doen we dagelijks en op alle niveaus. De inspecteur die iedere dag gewoon het erf opstapt. De dierenarts die de volgende dag weer toezicht houdt in het slachthuis waar hij/zij gisteren de band stopzette. De IG gaat gewoon langs alle politieke partijen. JZ die mensen nabelt die een WOO verzoek indienen, gewoon op om het waarom van hun vraag te achterhalen en hen zo echt verder te helpen, waardoor het WOO verzoek soms niet meer nodig is.*

Verbindend, open en helder

Om maatschappelijke impact te hebben en om te kunnen gaan met het grote tempo van ontwikkelingen en sterk achterblijvende wetgeving is verbinding, helder en in dialoog zijn onontbeerlijk. Kenbaar maken hoe je toezicht houdt, in verbinding en met empathie je afwegingen en beslissingen meenemen en laten zien. En onze waardevolle data zo bekend maken dat het voor eenieder ook betekenis heeft. Verbinding met buiten en binnen, dat uit zich vooral in de manier waarop (goed in gesprek zijn). Om dit te realiseren, is vertrouwen in en op elkaar randvoorwaardelijk.

Wat we koesteren is de bereidheid die er is, de intrinsieke motivatie om iets op te lossen. Op basis van die houding ontstaan goede en open gesprekken.

Wat we meer willen, is dat we na een goede afstemming duidelijke afspraken maken en ons daaraan houden en ernaar handelen. Er is in die zin dus ook een begrenzing aan de dialoog. Dat vergt dat we eenduidiger zijn in onze boodschap, een helder doel hebben en de wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn. En dat we heldere en concretere besluiten nemen in vergaderingen met een goede agenda en dito voorbereiding.

Wat we daarvoor meer moeten doen is ons uitspreken. Vrijmoedig spreken en openhartig luisteren. De ander de ruimte geven en je uitspreken. Ook als je het geen goed besluit vindt. Vraag door. En conformeer je aan het – alles afwegende – besluit. We moeten stoppen met negatief over elkaar praten, moeite doen om elkaar te begrijpen. We willen uitgaan van vertrouwen, elkaar erbij betrekken, alle perspectieven verzamelen (zowel voor de diagnose als voor de oplossingen). Van essentieel belang is tijd nemen om rust te creëren. Zonder rust en reflectie geen verbinding en vertrouwen. Rust om te komen tot een goed gesprek, tot een goede richting. We moeten meer oog hebben voor, en handelen naar, de keten. Meer oog voor de relatie naast de inhoud.

Wat niet past, is dat je compleet je eigen gang gaat en je onttrekt aan een besluit ('niet mijn besluit') of in opstand komen zonder verbinding of gesprek aan te gaan.

En waar we ook echt afscheid van moeten nemen, is de reflex van hollen en door blijven rennen. Dat zorgt onvoldoende voor overzicht, voor goede besluiten en verbinding. We moeten stoppen met overbelast zijn.

Voor dit alles is ook nodig dat we iets waardevols achterlaten, namelijk dat we een (stukje van) hoe je het zelf het liefst doet- opgeven om van ik naar wij te gaan. Hierdoor versterken we de verbinding en het vertrouwen in elkaar. Voor alle duidelijkheid gaat het hierbij niet over de professionele ruimte om bevindingen te doen en te beoordelen, wel aan het vasthouden aan je persoonlijke mening en voorkeur.

Voorbeelden:

- NVWA organiseerde dit jaar een hackathon pluimvee. Als manier om open en in dialoog met alle sectorpartijen en ngo's te komen tot een oplossing voor een concreet probleem. Tijdens de hackathon is op inhoud een begin gemaakt met een mogelijke oplossing van het probleem. Belangrijke 'bijvangst' is dat sectorpartijen, ngo's en andere betrokkenen voor het eerst echt hebben samengewerkt aan een urgent probleem (zie ook: [Diervriendelijk vangen van pluimvee: van hackathon naar handhaving \(pleio.nl\)](#)).
- De concept visie op slachtoezicht is gedeeld met het bedrijfsleven en er is om feedback gevraagd, die ook is ontvangen.

Meer impact

We willen maatschappelijke impact hebben en snel kunnen inspelen op alle ontwikkelingen, op wat aan de orde is. We willen dat maatschappelijke belangen voorop staan. We mobiliseren een sector om verantwoordelijk te zijn en eigenaarschap te nemen en dit geldt ook voor burgers en partijen in de keten.

We moeten er dan ook voor zorgen dat dát wat we doen, effect heeft. We kijken steeds weer kritisch naar hoe we met problemen, risico's en kansen omgaan. Om erachter te komen welk instrument of welke methode – en de wijze waarop je dit brengt- het beste past bij het effect dat we willen bereiken. Meer impact bereiken door minder of het juist anders te doen én ervoor te zorgen dat medewerkers hun werk kunnen doen. Anders waar het nodig is, behouden en slim inzetten van een groot aantal van onze instrumenten die nu al leidt tot het grootst haalbare effect.

De kennis, gedrevenheid en betrokkenheid van medewerkers blijven we koesteren.

We willen meer dan nu beter weten waar we op inzetten. Vanuit een goede datapositie en met een meer divers instrumentarium, waarbij we volop de mogelijkheden van nieuwe technologie gebruiken. Hiervoor zullen wij duidelijk moeten zijn wat wij hieronder verstaan en wat de begrenzings daarin zijn. Dat moet in een open dialoog en vanuit integraliteit. Vanuit het gesprek met meer ruimte voor het vakmanschap van de inspecteur, verkennen we elkaars perspectieven en komen zo tot de best passende interventie. Vanuit deze afweging gaan onze inspecteurs op pad. Dit kan minder fysieke inspecties betekenen en meer digitale waarneming. Slimmer toezicht met minder, ook in het kader van doelmatigheid en personeelsschaarste.

We willen daarbij minder alles aan de voorkant dichtprogrammeren. We gaan meer van toezicht op naleving (achteraf) naar een toezicht op het systeem (vooraf). De kennis van de inspecteurs willen we meer benutten evenals de bestaande handhavingsregie. We willen nog meer de standaard invoeren dat we cases met elkaar bespreken, oplossingen bedenken en elkaar verder helpen. Innovatie vanuit de lijn, het lef hebben om zaken uit handen te geven. Vrijheid en tijd geven om zaken te proberen. Nodig hiervoor is om meer buiten kaders te denken en helderheid over wat je met de wet wilt en hoe je er mee om kunt gaan. Een open blik en een passende structuur zijn hiervoor nodig.

Meer impact betekent ook meer dialoog met de sector. Samen maar ook met een eigen standpunt en lef. Zaken oppakken/initiëren en ook afmaken en implementeren. Naast meer impact, met minder, door technologische innovaties gaat het ook nadrukkelijk ook om meer impact door sociale innovatie, meer inzetten preventie en voorlichting en andere vormen van beïnvloeding. Lef en inzicht in hoe we dat spel goed spelen is noodzakelijk. Andere wegen, ook de bestuurlijke, inslaan dan we gewend zijn. Durven te differentiëren, geen 'one size fits all'.

Interventies zijn nu vooral gericht op handhaven en alles is volgepland. Dat heeft lang zijn waarde gehad, maar gaan we nu aanvullen met een breder pallet aan interventies en niet meer 100% alles volplannen. Wat we niet meer willen is denken in beperkingen, de wet letterlijk uitvoeren, terwijl dat niet het beoogde effect heeft.

Voorbeelden:

- *Uitgangspunt is dat we het publieke belang dienen. Het effect staat centraal. We hebben hiervoor onder andere de wet, IB, heel instrumentarium met uniformiteit als belangrijk uitgangspunt. Als dit niet past voor het te bereiken effect in het PB dan bespreken we de dilemma's. En zorgen we dat we transparant zijn over de afweging.*
- *Zie als voorbeeld Zandvoort SNUS. Volgens de letter van de wet kunnen we niks doen aan reclame maken voor SNUS. Maar het is slecht voor het PB AT. We doen nu niks want de wet geeft ons geen ruimte. Maar we zouden wel bijvoorbeeld effect kunnen bereiken door met Zandvoort achter de schermen te bellen. En aan te geven dat we vanuit het maatschappelijke belang er iets van vinden en hun iets anders adviseren. Als je het niet redt met je wettelijke instrumenten dan dus kijken wat voor andere inzet er mogelijk is.*
- *Een mooi voorbeeld is ARIA. Daar zijn we naar 100% documentcontrole gegaan voor de schoolmelk. Daardoor hoeven we niet alle scholen te bezoeken en kunnen we beter kijken waar het echt misgaat en daarop af. Dat maakt daarnaast het werk van de Inspecteur ook interessanter omdat hij meer tijd heeft voor de gevallen waar waarschijnlijk wel wat aan de hand is.*
- *Of het voorbeeld in de Gerbera-wereld waar al lang (te) veel gewasbeschermingsmiddelen worden gebruikt en met betrokkenheid van ons de sector nu een half jaar de tijd krijgt om te experimenteren hoe het verbeterd kan worden, zonder dat daar gelijk handhaving bij komt kijken. We kijken mee maar geven de ruimte om tot meer structurele oplossingen met meer impact te komen.*
- *Of bijvoorbeeld het onderzoeken of we in plaats van Rapporten van Bevindingen die veel tijd kosten in bepaalde gevallen ook kunnen werken met een 'bonnenboekje' zoals bij Mest al wordt gebruikt zodat we meer lik op stuk kunnen geven en de impact groter is. Dat betekent ook alle dagelijkse interventies zoals bijvoorbeeld op slachthuizen plaatsvinden goed registreren in een makkelijk te gebruiken systeem zodat ook de 'onzichtbare' interventies zichtbaar worden en meetellen in de handhaving.*
- *Ook een mooi voorbeeld is onze andere manier van aanvliegen van Recalls Voedselveiligheid en Fytosanitaire Traceringsonderzoeken. In plaats van al het werk zelf te doen, wordt de bewijslast neergelegd bij het betreffende bedrijf. Wij als NVWA definiëren welke informatie, binnen welke tijdsperiode door het bedrijf bij ons moet worden aangeleverd zodat wij kunnen verifiëren op basis van data dat conform afspraak de recall en tracing is uitgevoerd. Dit scheelt ons niet alleen heel tijd, platgezegd veel fysiek loopwerk, het onderschrijft ook onze positie als autoriteit.*

Samen, één koers

In een omgeving waar de ontwikkelingen steeds groter en complexer zijn, is samen aan oplossingen werken onontbeerlijk. We willen een organisatie zijn waar 'samen' ons basisprincipe is. Samen aan de lat om met elkaar de VoT te realiseren, zowel intern als buiten. Samen één koers varen en hetzelfde uitstralen. Achter elkaar staan en elkaar helpen. Samen als inclusieve organisatie met trotse medewerkers als ambassadeur. Samen in gesprek over de koers en de betekenis daarvan voor het werk. Samen werken aan één NVWA.

Als we een organisatie willen zijn waar 'samen' ons basisprincipe is, we samen één koers varen, dan koesteren we het verantwoordelijkheidsgevoel dat er nu is. Vanuit deze gezamenlijke koers, zijn we ook één gezicht naar buiten of het nu naar de ondernemer, het publiek, de pers of de politiek is.

Wat we te versterken hebben, meer moeten doen, is dat we **de VoT als basis van ons handelen nemen**. Beslissen o.b.v. wat we beogen met de VoT. Dat zien we al gebeuren en dat willen we versterken. Meer sturing van bovenaf is nodig. Meer helderheid in rollen, taken en bevoegdheden want er gaat veel tijd verloren aan wie doet wat wel en niet discussies.

Om het echt samen te doen is het nodig dat we **elkaar vertrouwen, elkaar meenemen en elkaar bevragen**. En als dat niet lekker loopt het ongemak opzoeken en eigenaarschap nemen. **Elkaar opzoeken en het gesprek aangaan en er uitkomen. Inzicht in wat je zelf kunt doen om vervolgens te kunnen bepalen wat je samen kunt doen.**

Er hoort ook bij dat we meer dan nu **zorgen voor heldere afspraken over verantwoordelijkheden en verwachtingen, intern én extern**. En hier rolvast in zijn en elkaar helpen en aanspreken. Dat betekent de richting bepalen, keuzes maken en zaken duidelijk afspreken en daar ook aan vasthouden.

Waar we **echt afscheid van nemen is duikgedrag, het 'ja zeggen' (of niets zeggen) en 'nee doen', je eigen koers blijven varen**. Afscheid nemen van oordelen, meningen en aannames die we niet toetsten en veel praten zonder iets te doen. Waar we ook afscheid van nemen, is ruimte voor allerlei eigen koersen op verschillende lagen in de organisatie. Als we tot één koers komen, betekent dat ook expliciet eigen koersen loslaten.

We willen goed in gesprek blijven gaan, maar achter ons laten dat we vervolgens niet tot actie komen (van anders denken naar ook anders doen). Wat waardevol is geweest, maar ons nu onvoldoende helpt is het teambelang vooropstellen en het organogram dat ons houvast geeft, maar ons ook soms 'gevangen' houdt.

Voorbeelden:

- Als er meerdere directies in 1 verzamelcentrum zijn, dan moet er onderlinge afstemming zijn. Je komt er niet mee weg dat niet te doen.
- Samen is ook dat als er 3 dierenartsen van HH ingezet kunnen worden bij Keuren en dat veel geld oplevert, dat we dat doen, we stappen over grenzen heen.
- Samen betekent helderheid in rollen, taken en bevoegdheden. En tegelijk niet alleen daarvanuit handelen, ook al ga je ergens niet over dan nog kan je anderen helpen en bijstaan. Samen aan de lat staan en dan niet in de betekenis van estafette (ik doe mijn stukje, jij volgt het op en we moppen op de verschillende prestaties in die keten etc. etc.), maar juist samen bijdragen, samen oplopen, samen afmaken. Eigenaarschap tonen.