

**Het kernproces van het Belgische Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV):  
van risicobeoordeling en programmatie over  
planning naar uitvoering en rapportering**



## 1. Algemene beschrijving van de organisatie

Het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV) heeft als opdracht te waken over de veiligheid van de voedselketen en de kwaliteit van ons voedsel, ter bescherming van de gezondheid van mens, dier en plant. Het FAVV, ook wel Voedselagentschap genoemd, is een vrij jonge organisatie.

De voedselketen is opgebouwd uit een opeenvolging van processen, en start met de productie van **rauwe materialen** voor de landbouw. Deze **rauwe materialen** worden omgezet in ofwel een oogst ofwel dieren, die beide verwerkt worden in voedsel en diervoeder door de industrie. Tenslotte worden deze producten op diverse wijzen getransporteerd naar de distributie en aangeboden aan de consument. Deze geïntegreerde “van riek tot vork” benadering is nu een algemeen aanvaard basisprincipe in het voedselveiligheidsbeleid van de EU.

Het Agentschap werd begin 2000 opgericht. Voordien was het toezicht op de veiligheid van de voedselketen verspreid over een zestal controle- en inspectiediensten, die los van elkaar werkten. De dioxinecrisis van 1999 was de aanleiding tot de beslissing van de Belgische regering om deze verschillende diensten te groeperen in één nieuw Voedselagentschap.

Het FAVV is geen klassiek ministerie, maar een verzelfstandigde instelling. De organisatie wordt geleid door een gedelegeerd bestuurder die rechtstreeks rapporteert aan de Minister.

De hoofdpodochten van het Voedselagentschap zijn

- controle, onderzoek en keuring van voedingsmiddelen en hun grondstoffen in alle stadia van de voedselketen
- afleveren van erkenningen, vergunningen en toelatingen om activiteiten in de voedselketen te mogen uitoefenen
- uitwerking van traceer- en identificatiesystemen om de voedingsmiddelen en hun grondstoffen in alle stadia van hun productie en verwerking te volgen
- Het FAVV is ook bevoegd voor dierenwelzijn, phytosanitaire controles en sommige kwaliteitscontroles in de plantaardige sector

Daarnaast staan wij onder andere ook nog in voor wetenschappelijke adviezen over de gevaren verbonden aan voedsel, informatie over veilige voeding, preventie (problemen in de voedselketen voorkomen), en (uiteraard) contacten met het publiek.

Het FAVV integreert in één enkele administratieve organisatie alle controle- en inspectiediensten, van het begin tot het einde van de voedselketen.

De strategische doelstellingen van het Voedselagentschap zijn beschreven in een businessplan, dat goedgekeurd werd door de Belgische regering. De belangrijkste elementen uit het businessplan zijn:

- Het verwezenlijken van een veilige voedselketen door de blootstelling van consumenten zo laag mogelijk te houden door het beperken van incidenten en
- Een betrouwbaar imago met als doelstelling een groter consumentenvertrouwen, een goede concurrentiepositie voor onze bedrijven en een erkenning van het FAVV als autoriteit en referentie.



- Het verzorgen van een stabiel juridisch kader, rekening houdend met het streven naar administratieve vereenvoudiging
- Nastreven van complementariteit met sectoren
- Een operationeel uitmuntende dienstverlening
- Het kernproces van het FAVV maakt integraal deel uit van dit businessplan

## 2. Inhoud van de goede praktijk

### 1. Het kernproces van het FAVV

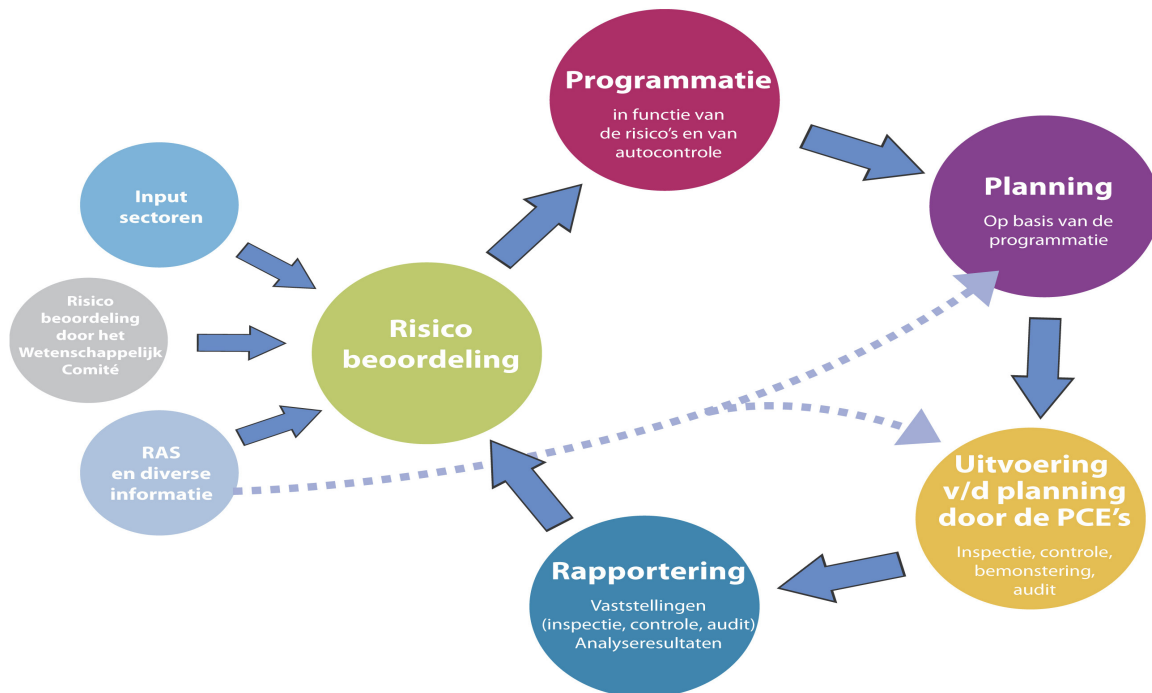
In de dioxinecrisis van 1999 was duidelijk gebleken dat de toenmalige controle op de voedselketen niet goed georganiseerd was. De opsplitsing van de bevoegdheid over de verschillende entiteiten leidde tot versnipperde en niet op elkaar afgestemde controles, met een aantal lacunes en grijze zones in de verschillende controles. Daarbovenop bestond er soms een zekere vorm van concurrentie tussen de verschillende diensten, die elk een eigen filosofie hooghielden.

In de nieuwe organisatie wordt een éénduidige en uniforme aanpak over gans de voedselketen heen voorop gesteld. Door met één kernproces te werken, wordt de focus op de kerntaken gelegd, wat leidt tot een verbetering van de werkzaamheden. Het kernproces is wetenschappelijk onderbouwd en opgesteld in samenspraak met de stakeholders.

Figuur 1 toont het kernproces van het FAVV. Vanaf 1 januari 2004 werden alle vroegere inspectie- en controlesystemen geïntegreerd en in een nieuw globaal jaarlijks controleplan verwerkt. Dit plan is gebaseerd op een controleprogramma dat wordt uitgewerkt door het Bestuur Controlebeleid op basis van een risico-evaluatie en dat door het Wetenschappelijk Comité van het FAVV wordt goedgekeurd. Dit geïntegreerd controleprogramma wordt dan vertaald naar een planning van alle controleactiviteiten waarin doelstellingen per provincie en tot op sectorniveau geformuleerd worden. De Provinciale Controle-eenheden staan in voor de uitvoering van controles (inspecties, audits en bemonsteringen). Dit leidt uiteindelijk tot vaststellingen en analyseresultaten. Deze worden op hun beurt gerapporteerd aan de centrale diensten van het Voedselagentschap en worden gebruikt voor een nieuwe risicobeoordeling.

*Figuur 1 : het kernproces van het FAVV*





Naast de eigen vaststellingen wordt in de risicobeoordeling ook gebruik gemaakt van informatie afkomstig van inspectiediensten van andere landen (RASFF - Rapid Alert System Feed and Food) en van gevalideerde informatie (analyseprogramma's) van de betrokken sectoren. Deze cyclus van risicobeoordeling – programmatie – uitvoering – rapportering gebeurt jaarlijks. Voor het begin van elk jaar wordt een geactualiseerd controleprogramma opgesteld.

## 2. Risicobeoordeling en programmatie

In de loop van jaar Y-1 wordt door een werkgroep die gecoördineerd wordt door het Bestuur Controlebeleid het controleprogramma voor het jaar Y uitgewerkt. Het tijdstip waarop dit gebeurt verloopt parallel met de begrotingscyclus.

Dat controleprogramma behelst de volledige voedselketen, van de primaire sector tot de distributie, die wordt gecontroleerd door het FAVV en bestaat uit twee delen. Het eerste deel omvat de fysieke en administratieve controles (audits, inspecties) en bevat volgende informatie :

- de identificatie van de controle
- de te controleren sector (primaire productie, transformatie, distributie)
- de plaats van controle
- het type van controle (audit, inspectie, controle van de documenten,...)
- de frequentie, periode en/of aantal controles
- de minimale te controleren voorschriften
- een memo
- een verwijzing naar de wetgeving en reeds bestaande geschreven procedures

Het tweede deel geeft de uit te voeren controles via bemonstering met zowel chemische als fysische en microbiologische analyses.



Het programma steunt op zowel nationale als internationale (voornamelijk Europese) wetgevingen en aanbevelingen. Daarenboven worden er ook andere parameters in aanmerking genomen bij de risico-evaluatie, en meer in het bijzonder :

- de controleresultaten van de voorgaande jaren;
- de resultaten van de onderzoeken naar uitbraken van voedselvergiftigingen;
- de problemen i.v.m. contaminatie in het buitenland die worden gemeld via het RASFF;
- de gegevens betreffende de epidemiologische bewaking van dierenziekten en zoönoses;
- de bijzonderheden en het gedrag van bepaalde contaminanten;
- de adviezen van de Wetenschappelijke Comités van het FAVV, van de Europese Commissie of van andere Lidstaten;
- de informatie die wordt vergaard naar aanleiding van internationale vergaderingen;
- de consumptiegemiddelden;
- de klachten van consumenten, die via een centraal Meldpunt geregistreerd worden;
- de resultaten van onderzoeken door instellingen die onafhankelijk van het FAVV zijn.

Het doel van deze controles bestaat erin te waken over de veiligheid van de voedselketen,

- zowel door een algemeen toezicht op een representatieve selectie van voedingsmiddelen voor een zo groot mogelijk aantal (chemische, microbiologische, fysische) contaminanten, waarbij rekening wordt gehouden met de mogelijkheden van de analysemethoden en, in bijkomende orde, met de beperkingen die inherent zijn aan de budgettaire eisen en de beschikbaarheid van personeel.
- als door een gerichte bemonstering van de meest risicovolle producten en contaminanten.

Het controleprogramma zorgt voor een monitoring van de gevaren en risico's in de voedselketen. Daarnaast worden ook een aantal gerichte controles uitgevoerd, bijvoorbeeld naar aanleiding van een klacht.

Belangrijk element hier is de invoering van autocontrole in de voedselketen. Hierbij is elke operator verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn producten. Om de veiligheid te waarborgen moet de operator over een autocontrolesysteem op basis van HACCP beschikken. Indien de operator over een gevalideerd (door het FAVV of erkende derden) autocontrolesysteem beschikt, verkleint zijn risico gevoelig. Operatoren met een gevalideerd autocontrolesysteem vormen een kleiner risico, en krijgen daarom een korting op hun bijdrage aan het FAVV. Ze worden ook minder frequent gecontroleerd.

### **3. Planning**

Wanneer het controleprogramma door het Bestuur Controlebeleid is afgewerkt, wordt dit overgemaakt aan het Bestuur Controle. Dit gebeurt omstreeks september van het jaar Y-1.

Het Bestuur Controle vertaalt dit programma naar een controleplan. Zij doet dat door de controles van het controleprogramma te verdelen over de 11 verschillende provinciale controle-eenheden (PCE's) en door ze te spreiden in de tijd. Hierbij wordt rekening gehouden met een aantal parameters zoals bijvoorbeeld de seizoensgebondenheid van bepaalde controles, de geografische aanwezigheid van operatoren die de te controleren activiteit uitoefenen en dergelijke meer.

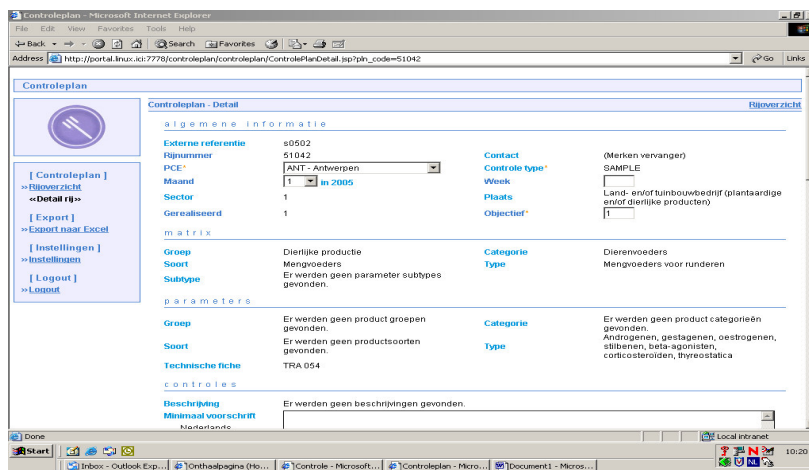


Voor een aantal specifieke controles wordt enkel vastgelegd hoeveel er per jaar moeten worden uitgevoerd en wordt niet gespecificeerd in welke PCE ze moeten gebeuren. Voor andere specifieke controles krijgen de PCE's dan weer een jaar-target, zonder dat opgelegd wordt op welk moment ze uitgevoerd moeten worden.

Bij de spreiding over de verschillende PCE's wordt rekening gehouden met schaafeffecten. Grote PCE's kunnen dankzij hun schaalgrootte relatief gezien meer controles uitvoeren dan kleine PCE's. Onverwachte maar tijdelijke afwezigheden van controleurs laten zich immers veel minder sterk voelen als de PCE voldoende groot is.

Bij de vertaling van het controleprogramma naar controleplan koppelt het Bestuur Controle terug naar het Bestuur Controlebeleid wanneer ze stuiten op elementen die technisch / operationeel niet uitvoerbaar zijn, hetgeen dan weer leidt tot een bijsturing van het controleprogramma.

Figuur 2 : Webapplicatie controleplan



Half november van het jaar Y-1 wordt de eerste versie van het controleplan voor het jaar Y op het intranet geplaatst. De PCE's hebben dan even de tijd om te reageren, waarna het plan desgevallend wordt aangepast. Half december staat het definitieve plan op het intranet. Deze applicatie wordt door de PCE's gebruikt om de uitvoering van controles te plannen.

#### 4. Uitvoering en rapportering

In tegenstelling tot de stappen van programmeren en plannen, is bij de uitvoering van de controles een grote groep mensen betrokken. De toepassing van het kernproces valt of staat bij een goede



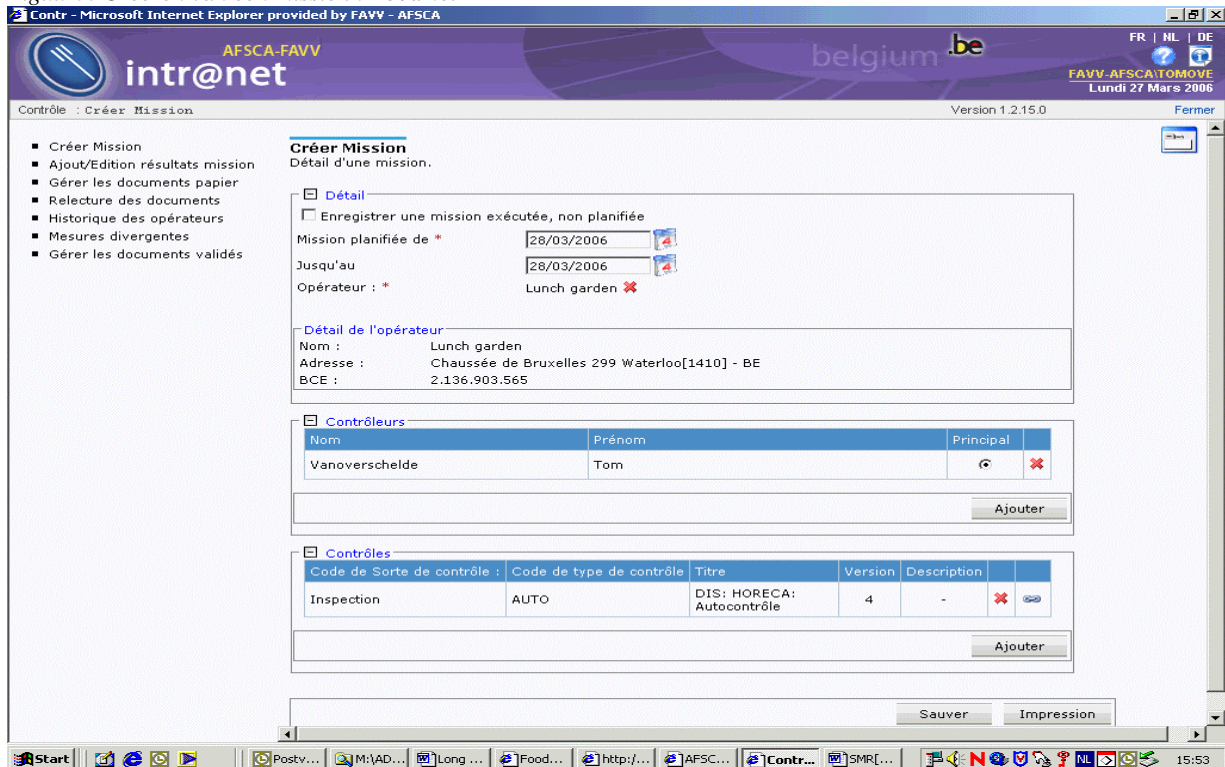
ondersteuning van de controlediensten van het Voedselagentschap. Alle interne systemen worden afgestemd op het kernproces.

Het FAVV heeft bij zijn ontstaan in 2000 een aantal applicaties geërfd die door haar voorgangers gebruikt werden voor de registratie van de vaststellingen. De uitgevoerde controles en monsternames worden dagelijks in die systemen geëncodeerd. Die systemen uit het verleden zijn echter niet bruikbaar als managementtool en kunnen onderling geen gegevens uitwisselen.

Sinds begin maart 2006 wordt de uitvoering van de controle-activiteiten ondersteund door een nieuwe applicatie, FoodNet genaamd. Per controle moet de controleur een missie aanmaken, waarbij alle informatie om de controle uit te voeren in de applicatie aanwezig is (checklist, document voor monstername, technische fiche...).

FoodNet zal op termijn de bestaande applicaties volledig vervangen, zowel qua ondersteuning van de controles, als op vlak van de rapportering. In de uitwerking van deze home-made applicatie worden andere best practices gebruikt. Zo wordt het beheer van alle operatoren in de voedselketen overgenomen vanuit de centrale Kruispuntbank der Ondernemingen van de federale overheid.

Figuur3: Creëren van een missie in FoodNet



Door de realisaties continue op te volgen en te vergelijken met de geplande doelstellingen kunnen de PCE-hoofden de stand van zaken binnen de PCE evalueren en desgevallend actie ondernemen als er ergens tekorten worden vastgesteld. De centrale diensten van het Bestuur Controle volgen maandelijks de statistieken op. Eén maal per drie maand wordt een overzicht van de situatie gepresenteerd aan de vergadering van de PCE-hoofden met de Directeur-generaal van het Bestuur Controle.

Dit overleg laat toe om doelstellingen van het controleplan te verschuiven tussen PCE's. Daartoe kan bijvoorbeeld beslist worden in crisistijd of wanneer de problemen niet meer door de betrokken PCE



zelf opgelost kunnen worden. Ook een veranderende marktsituatie kan ertoe leiden dat het controleplan wordt bijgestuurd.

## 5. Kwaliteitsaspecten

Het management hecht een groot belang aan de kwaliteit van het volledige proces. De invoering van een formeel kwaliteitszorgsysteem is dan ook een strategische doelstelling, die noodzakelijk is in de verwezenlijking van de doelstellingen van het FAVV. .

Het kernproces dat hier beschreven wordt is een duidelijke maar impliciete toepassing van het 'Deming wheel', beter gekend als P(lan)D(o)C(heck)A(ct)-cyclus. Dit principe wordt herhaald per deelproces.

Het nieuwe proces zorgt voor:

- ✓ Systematischere en objectievere werkmethodes door het gebruik van gestandaardiseerde procedures en checklists
- ✓ Betere documentering van de activiteiten van het FAVV door de uitbouw van rapporteringsmogelijkheden in een geïntegreerde applicatie
- ✓ Verhoogde productiviteit (na een initiële opstartfase) en flexibiliteit (1 methode voor verschillende sectoren)
- ✓ Preventieve en correctieve acties kunnen sneller uitgevoerd worden (trimesteriële evaluatie)

In dit kader werd in veel opleiding en training voorzien.

## 6. Toekomstige evoluties

Verbeteringen aan de werking van het kernproces worden op dit ogenblik uitgewerkt voor drie belangrijke aspecten: de omzetting van controleprogramma naar controleplan en analyseplan, de verdere uitwerking van één geïntegreerde applicatie voor de ondersteuning van de controle-activiteiten (FoodNet), en het invoeren van een systeem van workforce management op het terrein.

De eerste verbetering betreft de operationalisering van het controleprogramma in een controleplan en een analyseplan. Hiervoor werd een project opgestart, dat kadert binnen de BPR van het Voedselagentschap. De bedoeling is om de opmaak van het controleprogramma, het controleplan en het analyseplan te stroomlijnen volgens een vaste methodologie, met een sterke ICT-ondersteuning. Grootste moeilijkheden hierbij zijn enerzijds de transversaliteit van het project (waarbij elke directoraat-generaal zijn eigen belangen heeft) en anderzijds de complexiteit van de voedselketen (zowel voor inspecties als wat laboratoriumonderzoeken betreft).

In maart 2005 werd een nieuw geïntegreerd systeem voor de ondersteuning van de controles geïntroduceerd. Deze applicatie, die gaandeweg de oude applicaties volledig zal vervangen, maakt het mogelijk alle controleresultaten op gelijk welk ogenblik op te vragen. Dit betekent dat het kernproces heel wat dynamischer wordt. Op deze manier kan veel sneller worden ingespeeld op niet-conforme resultaten. In functie hiervan kunnen controleactiviteiten ook opgevoerd (of verminderd) worden in sectoren waar zich (geen) problemen voordoen, of op basis van andere informatie (bv op basis van informatie uit RASFF-berichten).



Het derde project concentreert zich op het deelaspect 'uitvoering van de controles'. Waar binnen de PCE's de uit te voeren controles manueel verdeeld worden door het diensthoofd, is het de bedoeling om deze planning in de toekomst te rationaliseren met behulp van een ICT-applicatie (workforce management). Dit betekent dat de applicatie voor elke controleur een weekplanning voorstelt voor het uitvoeren van zijn controles. Hierbij worden de verschillende types van controles gelinkt met het specifieke competentieprofiel van de controleur, en wordt rekening gehouden met de beschikbaarheid van de controleur en met geografische factoren. Dit zal de uitvoering van het kernproces rationaliseren en stroomlijnen.

### 3. Doelstellingen van de goede praktijk

De definiëring en implementatie van het kernproces biedt toegevoegde waarde op verschillende vlakken:

- 1) In de integratie van de vroegere entiteiten in één nieuwe organisatie was het kernproces een stabiel richtpunt in een onstabiele omgeving. Het biedt een strategisch kader waaraan beleidsbeslissingen moeten getoetst worden.
- 2) Het werken met vooraf bepaalde doelstellingen heeft een positieve invloed op de relatie met de stakeholders van het FAVV. Deze stakeholders, vertegenwoordigt in het Raadgevend Comité, worden primair geïnformeerd en geconsulteerd in verband met de initiatieven van het FAVV. Zij hebben volledige beschikking over het controleplan, en kunnen het FAVV afrekenen op haar resultaten die gepubliceerd worden in een omvangrijk jaarverslag vol cijfermateriaal.
- 3) Het kernproces laat toe om het controleproces te uniformiseren. Dit betekent dat alle controles volgens dezelfde methodologie uitgevoerd worden. Dit heeft een grote meerwaarde in de relatie met de gecontroleerden. In dit kader werd een 'Charter van de Controleur' opgesteld, een vorm van deontologisch code voor de FAVV-controleurs, en wijd gecommuniceerd.
- 4) Om de vele veranderingen intern te communiceren werd een structureel intern communicatieproces opgezet. De ontwikkeling van een intranet, de rol van change agents (zie onder), het houden van 6-maandelijkse infosessies... maken hier deel van uit.
- 5) Ten slotte biedt de uitvoering van het kernproces een garantie op de invulling van Europese verplichtingen.

### 4. Betrokken actoren

Het definiëren van de kerntaken van het Voedselagentschap, en de opstelling van het kernproces, werd gerealiseerd door het directiecomité van het FAVV. Dit directiecomité is samengesteld uit de gedelegeerd bestuurder, de vier directeurs-generaal en de directeurs en een aantal hoge ambtenaren.

Een noodzakelijke voorwaarde om het kernproces in te organisatie te implementeren is het engagement van het management. Het management in de provincies speelde hier een belangrijke rol, ondersteund door lokale 'change agents'. De change agents zijn gewone werknemers die enkele taken opnemen inzake communicatie en change management. Gezien de lage drempel tegenover collega's, en hun participatie in de dagelijkse werksfeer, bevonden de change agents zich in een uitstekende positie om de meerwaarde en de doelstellingen van de veranderingen over te brengen, vooral op de moeilijkere momenten.

In de opmaak van het kernproces waren geen consultants betrokken. Wel werd het FAVV ondersteund door consultants in een voorafgaande fase, namelijk het effectief samenbrengen van de diensten.



## 5. De weg naar implementatie

De implementatie van het kernproces is geen eenvoudige opdracht. De vroegere instellingen hadden weinig ervaring met planning, de controlediensten verloren veel vrijheid, de verzameling van gegevens gebeurde, om historische redenen, een 6-tal verschillende en niet-compatibele databanken... Daarbovenop is het kernproces transversaal, en vraagt het een coördinatie tussen het Bestuur Controlebeleid, het Bestuur Controle en het Bestuur Laboratoria van het FAVV.

Eerste stap in de realisatie van het kernproces werd gezet in 2002. Samen met het definiëren van de kerntaken werd de nieuwe structuur van het FAVV vastgelegd, en het organigram ingevuld. Dit betekende een volledige breuk met de oude structuren. In de provincies werden alle controle- en inspectiediensten samengebracht binnen één Provinciale Controle Eenheid (PCE).

In 2003 werden voor het eerst een controleprogramma en een controleplan opgesteld. Gezien de gebrekkige informatica-ondersteuning was dit een moeilijke opdracht. De oorspronkelijke excell-tool werd al snel vervangen door een web-applicatie.

De echte test kwam er echter pas in 2004, toen het 1ste controleplan uitgevoerd moest worden. De introductie van het systeem was in de eerste maanden heel arbeidsintensief en chaotisch, en werd op de voet gevolgd door het management. De uitvoering van het controleplan verschafte informatie over de toepassing van het proces, maar evengoed over de praktijken op het terrein.

Belangrijk in het slagen van het project is de continue verbetering van de ICT-ondersteuning: doorklikmogelijkheden naar checklists, monsternamedocument...

Op dit ogenblik werkt de cyclus, en voelt iedereen de meerwaarde van de goede praktijk aan. De voorbereiding van een controle verloopt veel vlotter, het PCE-hoofd kent zijn objectieven en kan het werk beter organiseren, het management kan intern korter op de bal spelen en staat sterker in onderhandelingen met de stakeholders. Tenslotte versterkt de goede praktijk onze positie op internationaal vlak.

## 6. Resultaten

De controles en monsternames, uitgevoerd in het kader van het controleplan, worden gerapporteerd in de webapplicatie die speciaal daarvoor werd ontwikkeld. Door de uitgevoerde controles te vergelijken met de geplande objectieven, kunnen de PCE-hoofden de evolutie volgen van de situatie in hun provincie, en deze vergelijken met de andere PCE's.

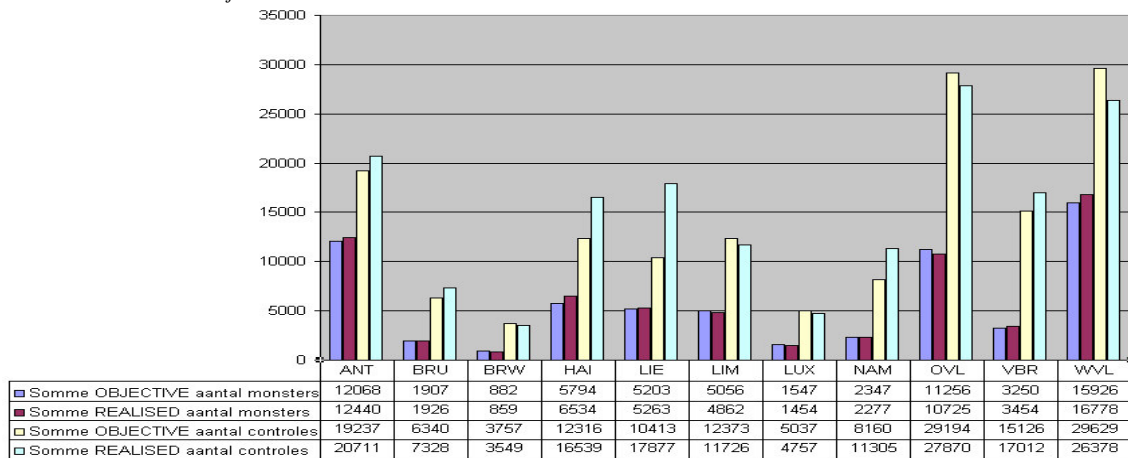
De maandelijkse opvolging op het niveau van het hoofdbestuur van deze realisatie laat toe om, indien nodig, tijdens het jaar de controles onder de PCE's te herverdelen. Veranderingen in het aantal operatoren tijdens het jaar kunnen eveneens wijzigingen in het aantal controles met zich meebrengen.

Figuur 4 geeft een overzicht van de objectieven en de realisaties van alle PCE's in 2005.

1. Wat de monsternames betreft, werd ongeveer 98 % van de geplande acties uitgevoerd. Dit resultaat is zeer gunstig gelet op het feit dat de invulling van het personeelsplan in 2005 ongeveer 94 % bedroeg. De verschillen tussen de PCE's zijn de verklaren doordat het personeelsplan in alle PCE's niet in dezelfde mate was ingevuld. Bovendien laat een gebrek aan personeel zich vooral voelen in de kleine PCE's.
2. Bij de controles werden 92 % van het aantal geplande controles uitgevoerd. Dit is te verklaren doordat er in sommige PCE's van de hernieuwing van toelatingen in de distributiesector gebruik werd gemaakt om meer controles uit te voeren dan oorspronkelijk gepland.



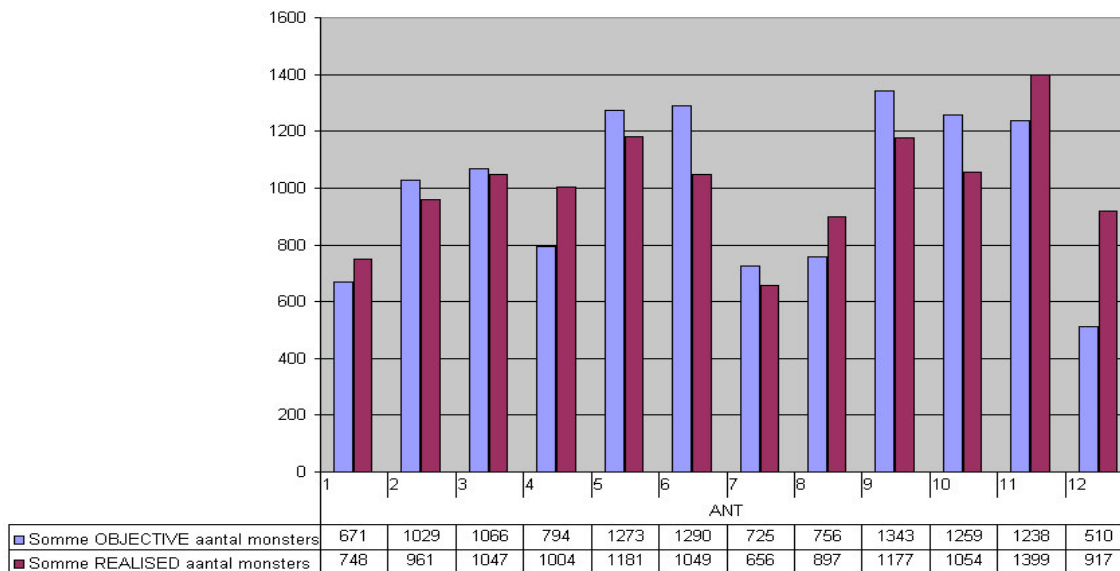
Figuur 4 : Overzicht van de objectieven en de realisaties van alle PCE's in 2005



Wat de monsternames betreft werden in 2005 de sterkste resultaten behaald in de PCE Henegouwen, waar men ruim 112 % van de geplande monsternames heeft gerealiseerd. Bij de controles haalde de PCE Luik de beste resultaten, namelijk bijna 172 %. Het feit dat er zelfs meer controles uitgevoerd dan gepland werden, is te verklaren doordat er van de hernieuwing van toelatingen in de distributiesector gebruik werd gemaakt om meer controles uit te voeren dan oorspronkelijk gepland.

Figuur 5 illustreert de evolutie in de loop van 2005 in de PCE Antwerpen. Ondanks in een aantal maanden de objectieven niet volledig gehaald worden, zorgt de nauwe opvolging van de planning ervoor dat maatregelen genomen werden om de opgelopen achterstanden weg te werken.

Figuur 5 : PCE Antwerpen : evolutie van de realisaties op vlak van monsternames in de loop van 2005



Alle controlecijfers van het jaar Y worden omstreeks februari van het jaar Y+1 overgemaakt aan het Bestuur Controlebeleid, waar ze de basis vormen van het nieuwe controleprogramma voor het jaar Y+2.

Figuur 6 toont de stijging van het aantal inspecties en monsternames van 2004 tot 2005. Sinds de introductie van het kernproces kan het FAVV meer inspecties en controles uitvoeren dan vooraf. Door de verdere ontwikkeling van onze IT-tools zal deze evolutie verder evolueren in de volgende jaren.



Figuur 6: Evolutie van 2004 tot 2005

	Geplande monsternames	Gerealiseerde monsternames	Geplande inspecties	Gerealiseerde inspecties
2004	65.867	58.350	138.898	141.380
2005	66.124	67.105	152.034	167.069

## 7. Belangrijkste valkuilen

In de uitwerking van het kernproces kwamen een aantal problemen naar boven:

- Bij de opmaak van het controleprogramma moet een evenwicht gezocht worden tussen een optimale beheersing van de risico's, en de middelen op budgettair en personeel vlak. De cyclus van het kernproces volgt een eigen tijdschema, dat moeilijk te aligneren is met de begrotingscyclus.
- De vertaling van het controleprogramma naar het controleplan werd sterk onderschat. Het controleprogramma vertrekt van een wetenschappelijke risico-evaluatie, waar het controleplan dit praktisch moet vertalen naar het terrein. In het controleprogramma wordt gewerkt op basis van de risico's per activiteit. Het controleplan moet hiervoor bepalen waar gecontroleerd moet worden. Het feit dat beide documenten niet in dezelfde applicatie gemaakt werden zorgde eveneens voor een aantal technische problemen.
- In de uitvoering van het controleplan is de samenwerking tussen controlediensten en de laboratoria cruciaal. Het FAVV beschikt over 5 eigen laboratoria, elk met hun eigen specialiteiten, maar werkt ook met een netwerk van erkende externe laboratoria. De grootste problemen deden zich voor in het transport van monsters van de controleurs naar de laboratoria. Hiervoor werd een dispatching opgezet, waarbij monsters opgehaald worden in de PCE en afgeleverd in de laboratoria. De voordelen hiervan zijn het feit dat de inspecteur/controleur niet meer zelf naar het laboratorium moet rijden, de centrale en uniforme registratie, een centrale databank met alle resultaten en een besparing op portkosten en kilometervergoedingen.
- Ook in dit veranderingsproject bestond de klassieke weerstand van personeel tegen verandering. In de PCE's bestond vooral de vrees voor het verlies aan autonomie. Niettegenstaande controleurs autonomie verliezen, is dit niet het doel op zich. Doelstelling van het kernproces is de controles te funderen op een wetenschappelijke risico-evaluatie. Dit werd benadrukt in alle communicatie naar de controleurs op het terrein. Het is niet alleen belangrijk de medewerkers te informeren, maar ook om ze te overtuigen.

## 8. Inspiratiebronnen

De wetgeving omtrent de veiligheid van de voedselketen is in grote mate Europese materie. Een belangrijke inspiratiebron voor het kernproces van het FAVV was het Europees Witboek over Voedselveiligheid van 12 januari 2000. Hier wordt de methodiek in verband met het jaarlijks plannen van controles op basis van een risico-analyse voor het eerst opgenomen. Dit witboek werd later geconcretiseerd in de General Food Law, die de standaarden voor alle EU-lidstaten bevat.



Op het binnenlands vlak was de RVA (Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening) een inspiratiebron voor het werken met een centrale planning, en de opvolging hiervan met behulp van indicatoren.

## 9. The most important lesson learned

De belangrijkste lessen uit de implementatie van het kernproces is het leren omgaan met verandering. Door de cyclische beweging van het kernproces, en de optimalisering van de uitvoering ervan, zit het FAVV in een permanente verandering.

**Communicatie en het beheer van veranderingen zijn hierbij sleutelfactoren.**

Verder is het duidelijk dat:

- ✓ Realistische timing en planning zijn vitaal voor belangrijke veranderingen.
- ✓ Wees voldoende ambitieus om goede resultaten te bereiken – mik hoog genoeg, de pijn zakt immers tijdens de vlucht
- ✓ Management moet de medewerkers kunnen blijven motiveren, ook op de lange termijn
- ✓ De introductie van nieuwe werkmethodes vraagt een goede training voor alle onderdelen van de organisatie, zowel voor management, middle-management en de medewerkers op het terrein.

