rijnconsult



HERONTWERP VETERINAIRE BORGING (VB)
EINDRAPPORTAGE

27 FEBRUARI 2017

Inhoudsopgave*

1. Opdracht
1) Context
2) Aanleiding en vraag
3) Leidende principes
4) Afbakening
5) Uitgevoerde activiteiten

2. Inventarisatie
1) Wat is de bedoeling
2) Huidige opzet
3) Samenhang
4) Huidig ontwerp
5) Samenhang instrumenten
6) Knelpunten/belemmeringen
7) SWOT
8) Dilemma's
9) Tips
10) Scenario's
11) Inspiratie uit andere landen
12) Inspiratie uit andere sectoren
13) Validatie

3. Herontwerp Veterinaire Borging (VB)

Organisatie en samenwerking

Operatie van Veterinaire Borging
- *Managementproces (plan)*
- *Uitvoerend proces (do)*
- *Ondersteunend proces (check)*

act

4. Invoering
1) Wat loopt er al
2) Suggesties implementatie
3) Suggesties Flankerende activiteiten
4) Uitdaging
5) Vervolg /eerste stappen
6) Implementatie
7) Succesfactoren

** Een * op een sheet betekent dat er aanvullende/gedetailleerdere informatie is opgenomen in de bijlagen*

Leeswijzer

Blok 1: Opdracht	Blok 1 gaat in op aanleiding en context van de opdracht en beschrijft de kaders en afbakening waarbinnen het project is uitgevoerd door alle betrokkenen
Blok 2: Inventarisatie	Blok 2 is inventariserend van karakter en beschrijft de meningen, tips en adviezen vanuit de diverse betrokkenen (consultatiegroepen, interviews) en ervaringen uit andere sectoren en landen
Blok 3: Advies Rijnconsult	Blok 3 beschrijft het advies van Rijnconsult voor het Herontwerp Veterinaire borging. Uitgewerkt op basis van de inventarisatiefase, de twee gehouden werkbijeenkomsten en expertise van Rijnconsult
Blik 4: Invoering	Blok 4 beschrijft enkele aanbevelingen van Rijnconsult voor de invoering van het herontwerp zoals implementatie, flankerende activiteiten, succesfactoren en planning

1.1 Opdracht: context

- Veterinaire borging moet er o.a. voor zorgen dat:
  - Uitsluitend melk van gezonde dieren wordt geleverd
  - Wet- en regelgeving rondom diergezondheid, dierwelzijn en medicijngebruik wordt nageleefd.
  - Invulling wordt gegeven aan aanvullende markteisen (bijv. salmonella)

- Het vraagstuk van de veterinaire borging is complex:
  - Wat is borging eigenlijk en waarom doen we het?
  - Er zijn veel betrokkenen
  - Het is lastig helder te krijgen wat nu precies de knelpunten zijn
  - Een heldere structurering en afbakening is nodig

- Het systeem is inmiddels enkele jaren operationeel en er zijn signalen dat het beter kan (zie ook 1.2)

- Dit is urgent en belangrijk voor de zuivel omdat de focus meer komt te liggen op rauwe melk en op de wijze waarop dit geproduceerd wordt en omdat Nederland een andere systematiek hanteert dan de meeste exportlanden.

1.2 Opdracht: aanleiding en vraag

Directe aanleiding:

- Kritische rapportage COKZ over inhoud BGP en uitvoering PBB (zie bijlage)
- Opmerkingen vanuit het buitenland (export)
- Vragen over verschillende rollen dierenarts bij veehouder (adviserend/signalerend)

Meer signalen voor verbetering:

- Totstandkoming en onderhoud normen
- Opzet van VB (bijv. rolzuiverheid, terugkoppeling, verschillende snelheden, organisatie en samenwerking)
- Werking van VB (bijv. uitvoering, pro activiteit, sancties)

Vraag:

1. Hoe kijken de diverse betrokkenen aan tegen VB?
2. Hoe wordt in andere landen invulling gegeven aan VB?
3. Wat kunnen we leren van andere sectoren (zorg, accountancy etc.)?
4. Welke rol speelt het onderwijs?

- > Rapporteer over aanpassingen binnen en buiten het huidige ontwerp

1.3 Opdracht: leidende principes

1. Volksgezondheid is doel en startpunt
2. Keten- en cluster- bewustwording en handelen staat centraal
3. Systeem is dienstbaar aan de bedoeling en niet andersom
4. Doelstelling VB: ketenkwaliteit 100% betrouwbaar: aantoonbaar, meetbaar toetsbaar
5. Samen ontwikkelen, verbeteren en tempo bepalen vanuit ieders verantwoordelijkheid



1.4 Opdracht: afbakening vraag

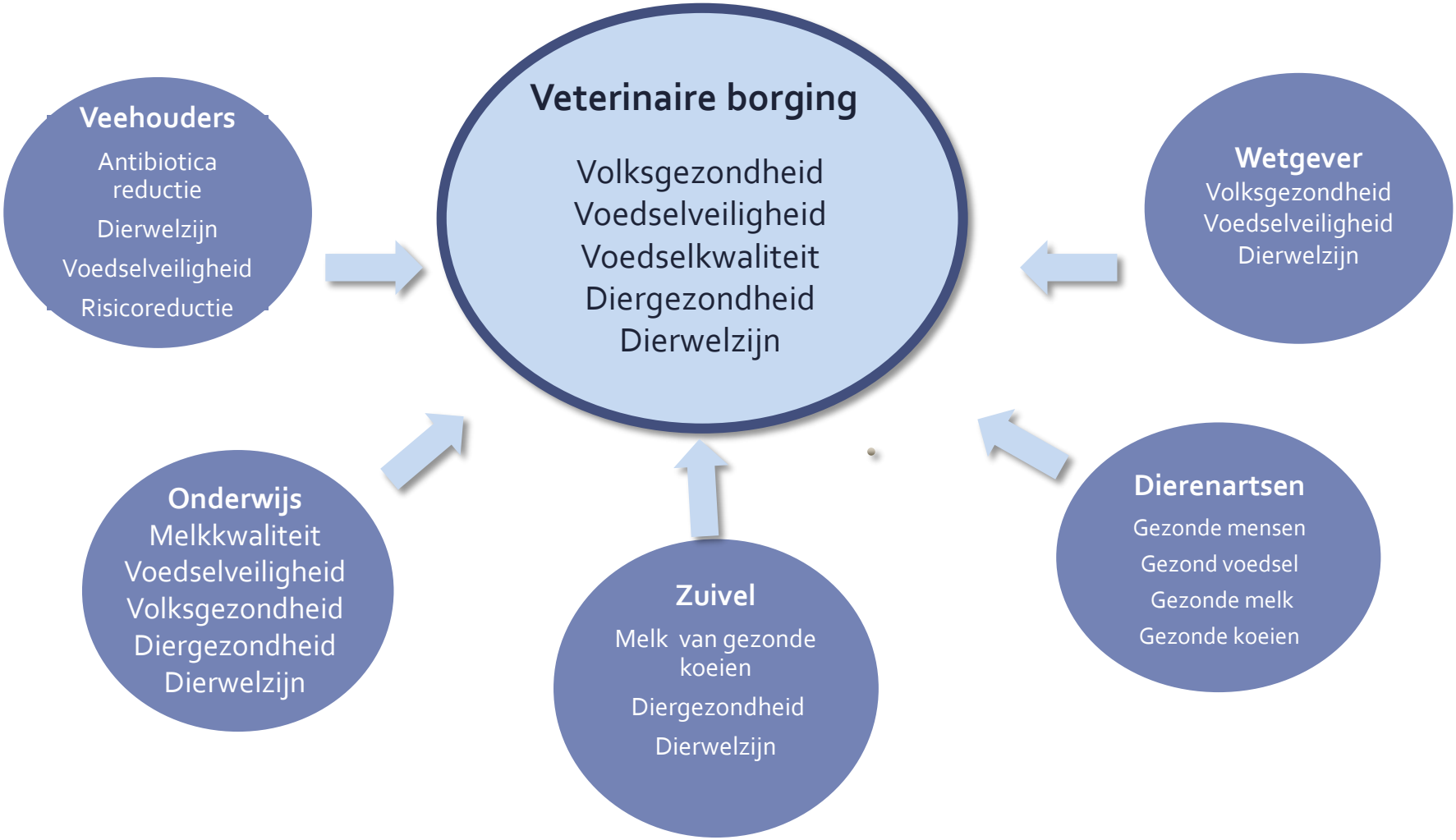
Wel	Niet
Veterinair: diergeneeskundige activiteiten op het melkveebedrijf door dierenarts, veehouder	Kwaliteit (melk, bronwater, inkuilen), voeding, financiën, techniek (melkmachine, melktank, huisvesting)
Borging: geplande, systematische acties door dierenarts, veehouder, (preventie, curatie en controle). Aantoonbaar en transparant getoetst. Bijv. attentie dieren	Ad hoc, subjectief, mondeling geregeld en verschillend per dierenarts, geen 100% garantie
Rauwe melk van rundvee uit Nederland	België, Duitsland Pluimvee, varken, paard Geitenmelk, bewerkte melk
Systeemniveau: structuur van normen, systemen, certificeren en toezicht. Samenhang tussen structuur, processen en rollen	Instrumentniveau: proces herontwerpen (bijv. PBB, BGP, BBP etc.
Ontwerp: Inventariseren en herontwerp	Implementatie (incl. bouw)
Kwaliteitssysteem van de SGD en DA zelf	Kwaliteitssysteem van de melkveehouder en zuivel

1.5 Opdracht: uitgevoerde activiteiten

Mnd.		Activiteit	Resultaten
Okt.	1	Vier sessies met consultatiegroepen (dierenartsen, zuivel, veehouders, onderwijs)	• Bedoeling VB • Sterk/zwak/kans/bedreiging • Opmerkingen/dilemma's • Tips voor verbetering
	2	Interviews COKZ, NVWA, SGD, Qlip, Verin	
Nov.	3	Werkbijeenkomst 1 (deelnemers consultatiegroepen/interviews)	• Vier scenario's • Input voor herontwerp
Dec.	4	• Uitwerking resultaten werkbijeenkomst • Studie andere landen/sectoren	• Leerpunten voor VB • Rol onderwijs
Jan.	5	Werkbijeenkomst 2 (deelnemers consultatiegroepen/interviews)	Aangrijpingspunten verbetering: • Organisatie • Positie en activiteiten SGD • Input voor herontwerp
Febr.	6	Verwerking resultaten voorgaande bijeenkomsten tot eindrapportage	• Eindrapportage

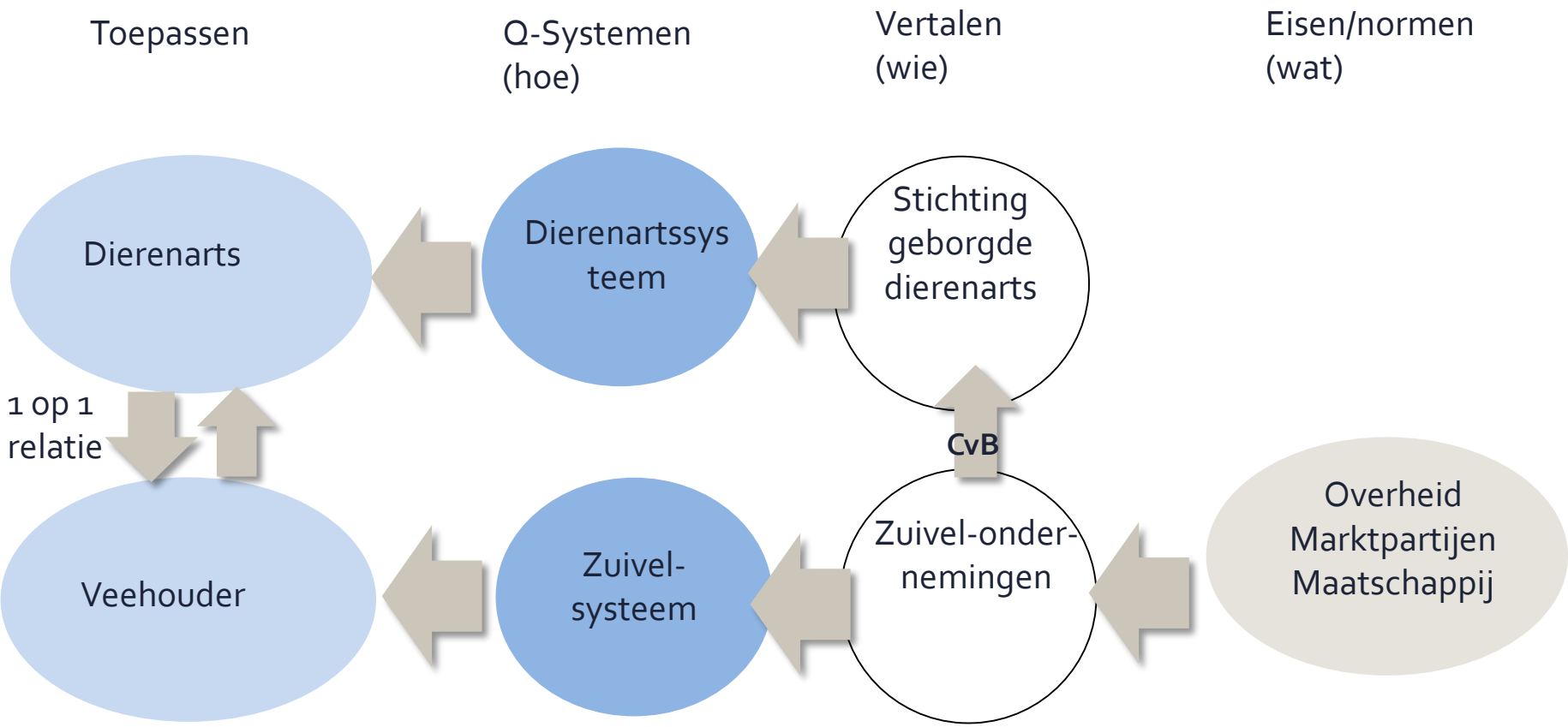
2.1 Inventarisatie: wat is de bedoeling van VB?

Hoe kijken betrokkenen in een eerste reactie aan tegen de bedoeling van Veterinaire borging. Waar legt men het accent. Rode draad: wordt breed gedeeld.

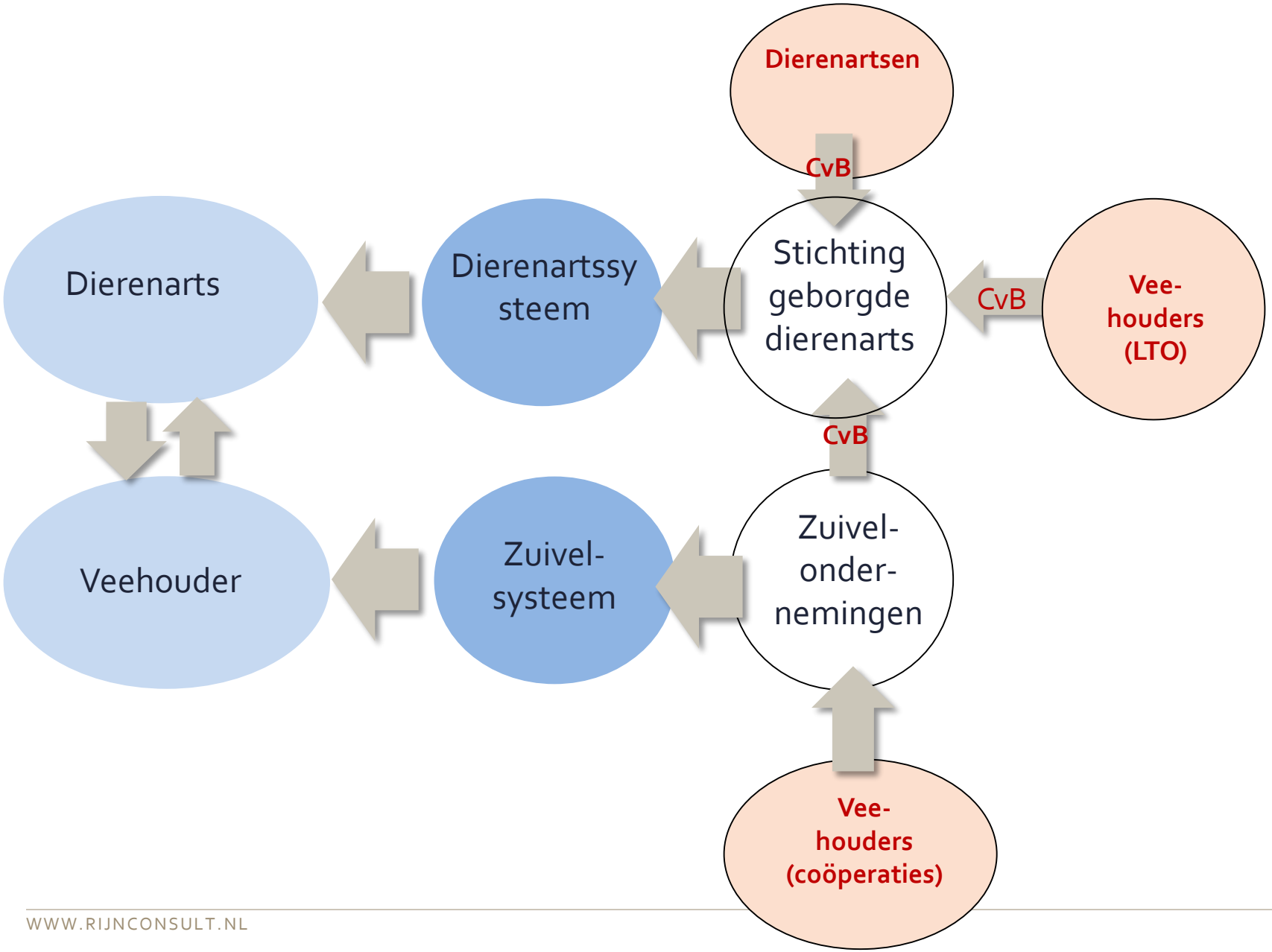


2.2 Inventarisatie: huidige opzet VB (1)

- structuur -

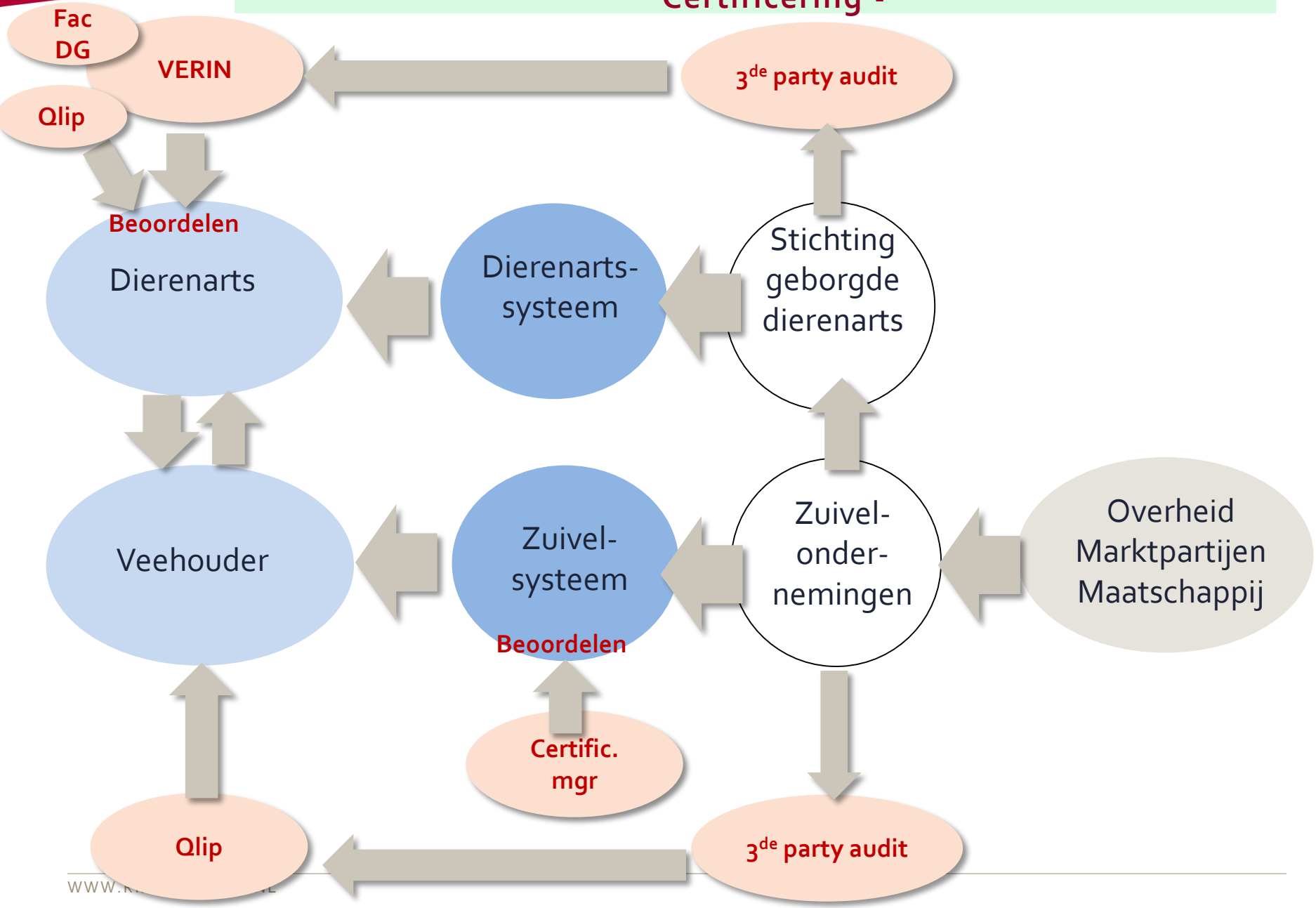


2.2 Inventarisatie: huidige opzet VB (2)
- belangenbehartiging -



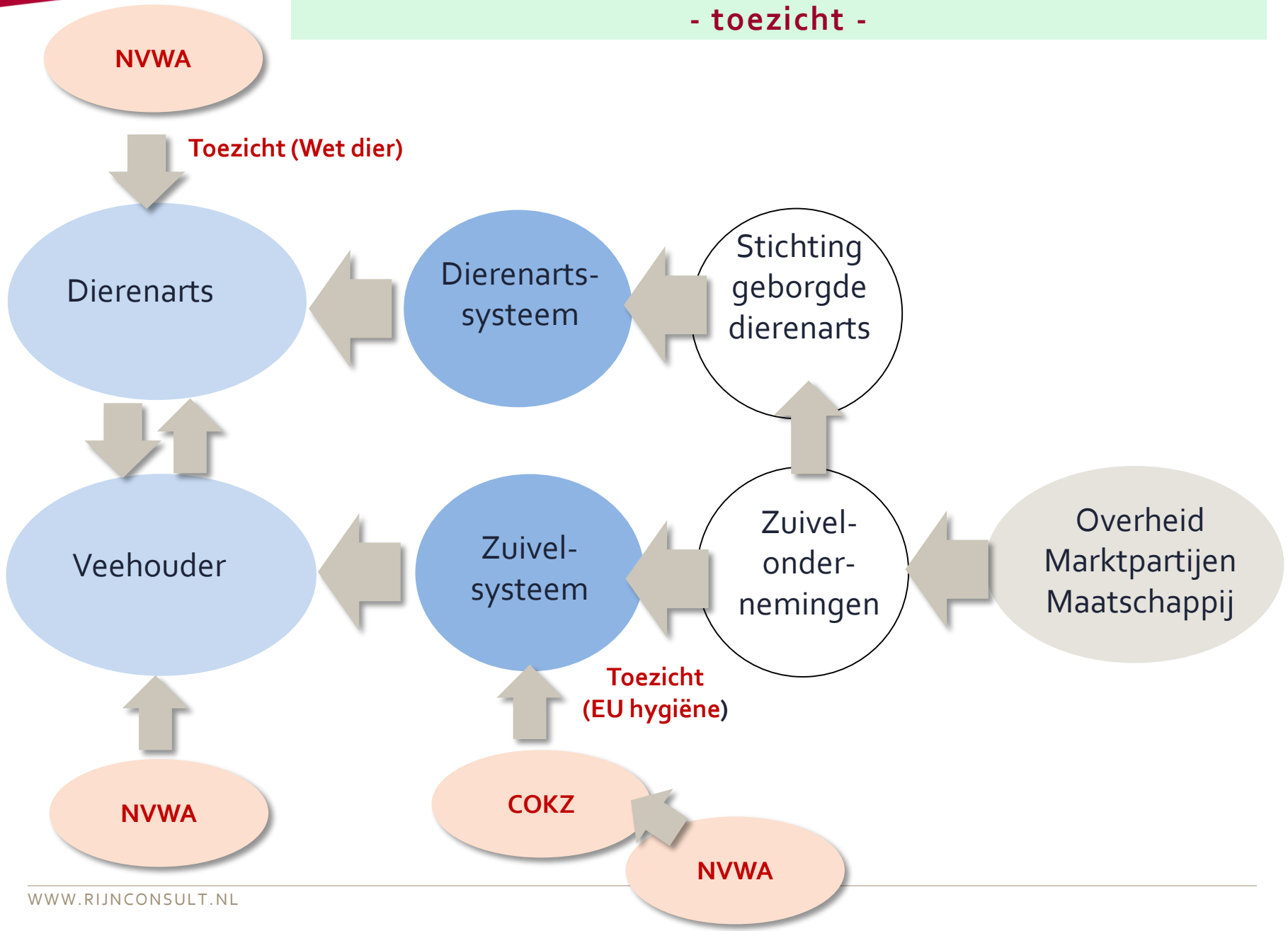
2.2 Inventarisatie: huidige opzet VB (3)

- Certificering -



2.2 Inventarisatie: huidige opzet VB (4)

- toezicht -

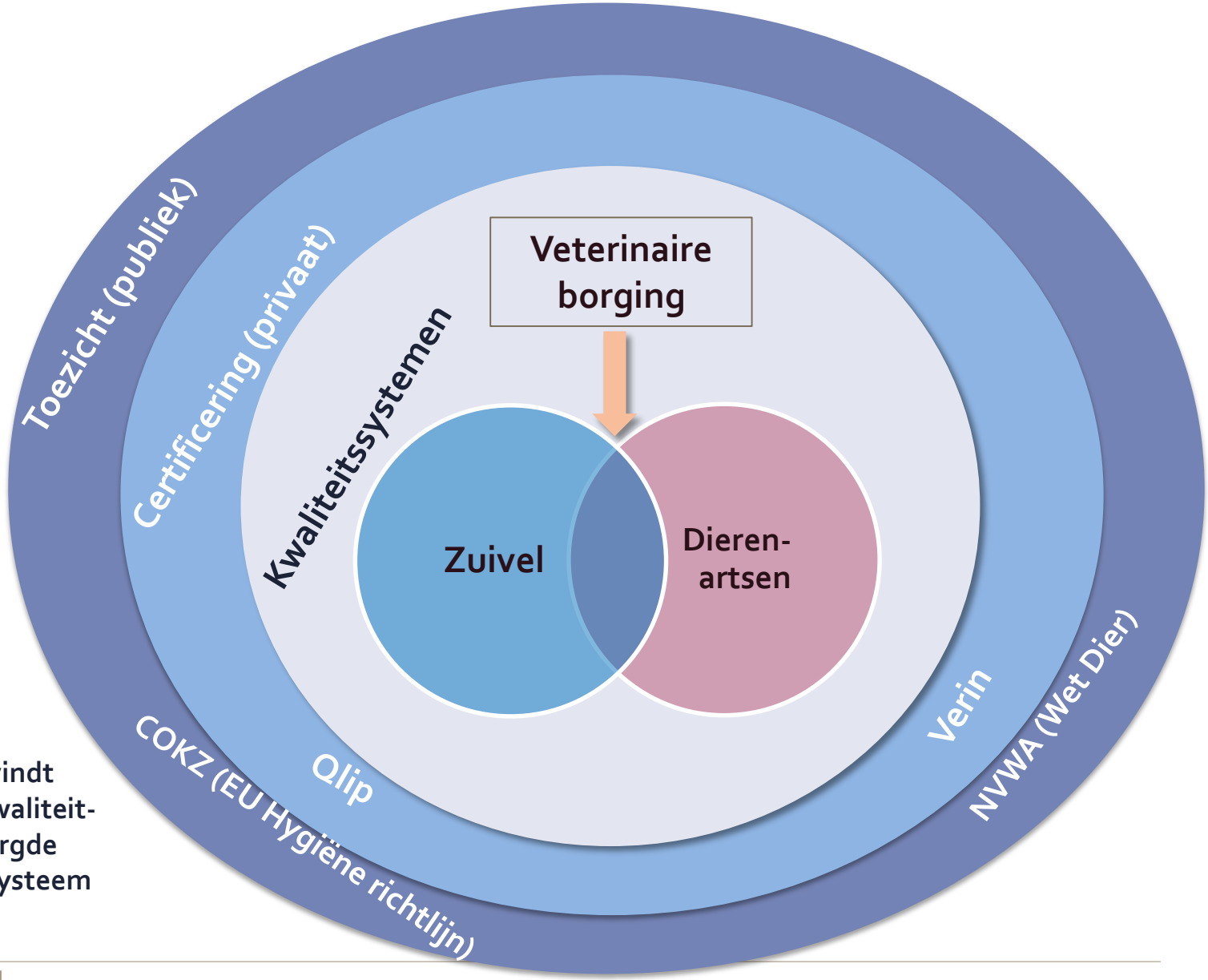


2.2 Inventarisatie: conclusies/toelichting huidige opzet VB (5)

- Het Kwaliteitssysteem van de zuivel berust op de verlengde arm constructie van toezicht op toezicht. Wetgever ziet toe op functioneren van de zuivelsystemen bij de zuivelondernemingen. De zuivelondernemingen moeten toezien op voldoen van de veehouders. Er vinden naast de eigen borging en toezicht door de NL wetgever ook nog landen en leveranciers audits plaats op de zuivelsystemen.
- Bij het dierenartssysteem van de geborgde dierenarts is er geen direct overheidstoezicht. Dus er is geen sprake van een verlengde arm constructie, alleen direct toezicht op dierenarts via steekproefsgewijze controles.
- Er is geen/nauwelijks rechtstreeks invloed van buitenaf op het DA systeem anders dan de eisen die de zuivel opgelegd krijgt (onder druk van overheid, marktpartijen, maatschappij)

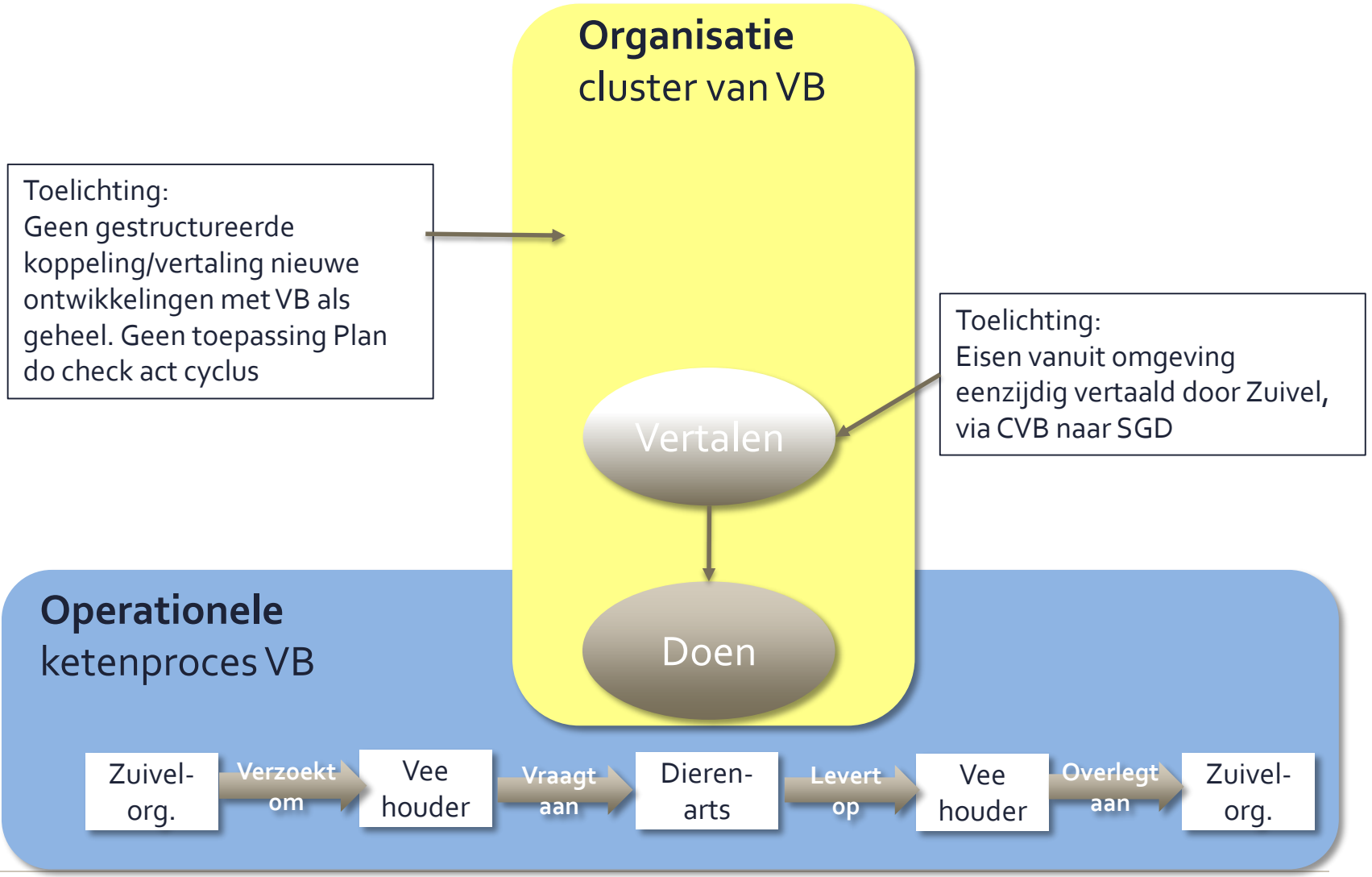
- Beide systemen zijn gebaseerd op de minimumeisen/basiseisen; waar iedereen aan moet voldoen
- De basiseisen bestaan uit zowel wettelijke eisen, als sectorafspraken (bijv. salmonella)
- De systemen zijn gebaseerd op het voldoen/niet voldoen aan de norm (inspectie). Dit in tegenstelling tot de normen op basis van het continu verbeteren-principe (goed/slecht/verbetersuggesties)
- De Certificerende instellingen (VERIN en Qlip) zijn beide geaccrediteerd, de Raad van Accreditatie ziet toe op het functioneren.
- Binnen het zuivelsysteem vindt er harmonisatie plaats tussen CI-beoordelaars, buitendienst zuivelondernemingen en NVWA.

2.3 Inventarisatie: samenhang VB

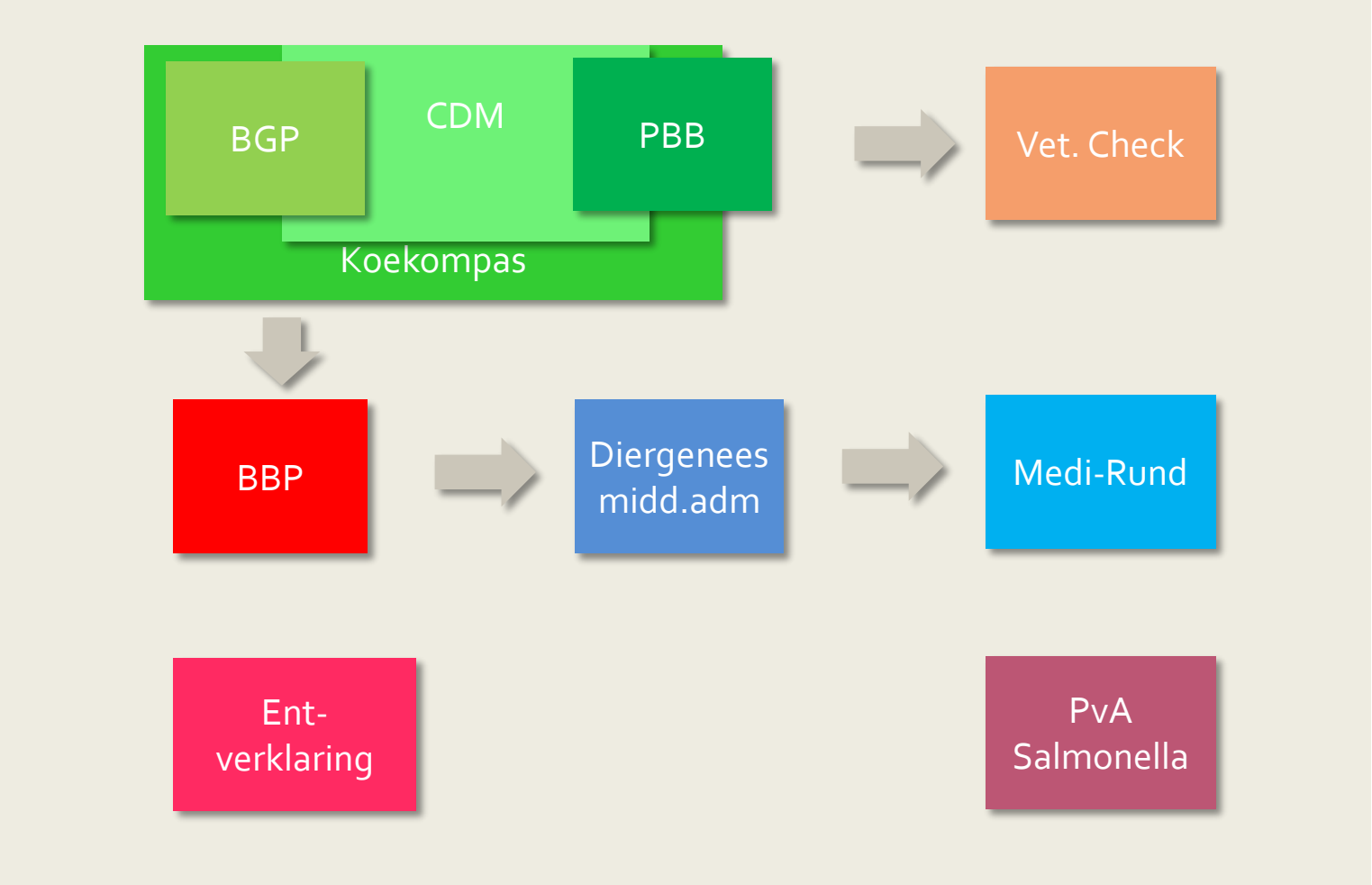


Veterinaire borging vindt plaats in het zuivelkwaliteit-systeem en het geborgde dierenartskwaliteit systeem

2.4. Inventarisatie: huidig ontwerp
- Operationele keten als focus -



2.5 Inventarisatie: samenhang huidige instrumenten VB



rijnconsult

2.6 Inventarisatie: knelpunten/belemmeringen

Rubriek	Opmerkingen
Regie en eigendom	• Wie is **eigenaar** van VB en wie heeft de **regie** • Veehouder ziet niet altijd het **belang** van VB • Er begint pas wat te bewegen als de **overheid** aanklopt
Opzet	• **Doel** van/**relatie tussen instrumenten** als PBB, BGP, BBP, KK, CDM onduidelijk • Geen prestatie indicatoren; **wat is goed**? En wie bepaalt dit? • **Geen (overheids-)toezicht** op systeem dierenartsen (SGD) • Wat is de **wetenschappelijke** basis onder het systeem
Werking	• Geen **PDCA** cyclus • Meerdere **controleurs** op erf die elkaar soms tegenspreken (geen harmonisatie) • Het is geen levend **systeem/intrinsieke motivatie** ontbreekt soms
Organisatie	• **Wie doet wat wanneer waarmee** (normen, borging etc.)
Communicatie	• We weten niet meer **wanneer en waarom** het is opgezet • VB is **moeilijk uitlegbaar**/meer accent op voordelen • Veel over en **weinig met elkaar**

Belemmeringen:

1. Ontbreken onderling vertrouwen/veiligheid
2. Discussies op verschillende niveaus die door elkaar lopen
3. Gebrek aan overzicht/abstractie/kennis bij betrokkenen

2.7 Inventarisatie: SWOT (waar zijn we het over eens)

Sterk (willen we behouden)	Zwak (moeten we verbeteren)
1. Structurele aandacht voor diergezondheid 2. Eén op Eén dierenarts (kent bedrijf, regio, vertrouwensrelatie, regierol) 3. Er zijn tenminste instrumenten (bijv. BGP, BBP, PBB) 4. Kennisvoorsprong, pakket adviseurs om veehouder. Dierenarts kent praktijk. 5. Lage kosten voor veehouder, zuivel, overheid	1. Eigenaarschap/(dubbel)rollen/regie/posities 2. Onvoldoende sancties, geen KPI's, PDCA 3. Gedoe/papier/verplicht nummer/traag 4. Vertellen verhaal/opzet niet goed 5. Opleiding/nascholing, bewustwording
Kans (kunnen we op investeren)	**Bedreiging (moeten we voorkomen)**
1. Momentum voor actie is goed 2. Gemak, gebruik, opbrengstkant verbeteren 3. Nieuwe visie op dierenarts 2030 nodig 4. Keten/cluster denken (o.a. op erf) versterken 5. Versimpelen en harder optreden	1. Verlies exportpositie, omzet 2. Imago (verlies steun overheid/samenleving) 3. Verlies draagvlak van binnenuit 4. Steeds meer in verdediging (reactief, ad hoc) 5. Excessen kunnen beeldbepalend worden

2.8 Inventarisatie: genoemde dilemma's**

Dierenarts:
- Soms is dubbelrol van adviseur en controleur lastig (in geval van PBB maar ook breder bij aangifteplichtige ziekten en verminderde dierenzorg/-welzijn)
- Omgaan met wat je geleerd hebt op universiteit en de (soms weerbarstige) praktijk

Zuivel:
- Dierenarts/veehouder/zuivel in charge of toch naar overheid
- Alleen 1 op 1 dierenarts of een aparte dierenarts per rol

Veehouder:
- Wel toegevoegde kosten maar geen toegevoegde opbrengsten; wat verdien ik met VB?
- Transparantie is soms nuttig/nodig, maar maakt ook kwetsbaar
- Relatie met dierenarts (kwaliteit dierenarts, onafhankelijkheid, afhankelijkheid)
- Dierwelzijn is grijs gebied: als melk goed is maar dier kreupel, wat doe je dan?

SGD:
- Zoveel mogelijk dierenartsen moeten kunnen meedoen versus strenge eisen en toepassing
- Hoge tempo zuivel versus tijd nodig om 'volgers' mee te krijgen/overtuigen

COKZ:
- Reorganisatie bij EZ, NVWA, VWS. In 2018 naar BO opzet
- Relatie met NVWA (wet dier versus wet voedselveiligheid)
- Vage relatie tussen wat wettelijk moet en de private kwaliteitssystemen

*** door deelnemers genoemd in bijeenkomsten*

2.9 Inventatisatie: tips voor herontwerp**

Rubriek	Tips
Regie/eigendom	• **Kennisniveau en motivatie** veehouder versterken (o.a. attentiedieren veehouder) • **Rollen** duidelijker omschrijven/wie bepaalt of systeem goed is, rolzuiverheid • **Meer samenhang** in controles, o.a.. overleg tussen SGD en NVWA
Opzet	• **Oplossingsgericht** in plaats van sanctiegericht denken • Zoek **systeemfouten** op en los die op (binnen/buiten het systeem) • **Randvoorwaarden** voor controle door dierenarts beter uitwerken • Versimpel het systeem (o.a.. overgangsregelingen zo kort mogelijk) • Instrumenten van meer handvatten voorzien om te komen tot **objectievere inventarisatie** die past bij de doelstelling van het instrument denk aan PBB/BGP/PvA Salmonella • Voor PBB **aanvullende kwalificaties** van dierenarts eisen • **Wettelijke meldplicht** DA bij dierverwaarlozing • Drempel voor meldingen zo laag mogelijk
Werking	• Twee soorten DA: uitvoerend versus adviserend/controlerend • Dierenarts **ondersteunen** in zijn rol • **Rouleren** binnen of buiten praktijken/getrapte controles • Sancties strakker en **incentives** inbouwen (zelfassesment – DA - melkweigering)
Organisatie	• Meer aandacht voor **lange termijn** visie op (rol) dierenarts • **Overdracht** bij veranderingen bij veehouder beter organiseren • **Adviesraad** dierenartsen bij zuivelondernemingen • Meer aandacht voor kosten, opbrengsten, kostprijs • **Onderzoek en onderwijs** meer betrekken (o.a. in CvB)
Communicatie	• Ik word ook gecontroleerd: dat schept een band • **Terug naar de bedoeling** • Aandacht voor **terugkoppeling informatie** naar betrokkenen • Werken aan bewustwording bij veehouders, dierenartsen

*** door deelnemers genoemd in bijeenkomsten*

2.10 Inventarisatie: vier scenario's*
- wat nemen we mee uit de scenario's -

Scenario	Wat is nuttig om mee te nemen bij het nadenken over het herontwerp?
Zuivel aan stuur	• Een deel of enkele taken van individuele dierenarts naar dierenarts in dienst van zuivel
Veehouder aan stuur	• Positie veehouder als verantwoordelijke partij sterker benadrukken • Bij meer verantwoordelijkheid veehouder valt dubbelrol dierenarts weg
Dierenarts aan stuur	• Meer aandacht voor opleiden dierenarts in kwaliteit systemen • Mogelijkheid voor dierenarts om te kiezen om bepaalde taken wel/niet uit te voeren • Erkenning systeem (vergelijk APK keuring)
Overheid aan stuur	• Zorgt voor duidelijkheid (met name voor buitenwacht) en zorgt voor commitment van de overheid

**zie bijlagen*

2.11 Inventarisatie: inspiratie uit andere landen*

Opzet van het huidige systeem	Aanpassingen binnen het huidige systeem
Overheidstoezicht vergroten • Op het gebied van voedselveiligheid, dierwelzijn en diergezondheid • Draagt bij aan internationale acceptatie • Dierenartsen in dienst van de overheid	Bij controle bij veehouder ook het werk van de dierenarts controleren
Focus op preventie: health contracts	Dierenarts eed laten afleggen
Scheiding van adviserende en controlerende rol van dierenarts	Centrale database op koe-niveau voor landelijk overzicht
Verdiensten van dierenartsen aan de verkoop van medicijnen reguleren	Controles uitvoeren bij risicogroepen o.b.v. statistiek
Registratie en toediening van medicijnen door veehouder laten doen als deze training heeft gehad en dierenarts regelmatig langskomt	Aantal bezoeken van dierenartsen verhogen (iedere 1 tot 4 weken), afhankelijk van aantal dieren

** Deze punten zijn ter inspiratie. Zijn niet allemaal overgenomen in herontwerp*

**zie bijlagen*

2.12 Inventarisatie: inspiratie uit andere sectoren*

Opzet van het huidige systeem	Aanpassingen binnen het huidige systeem
Splitsing advies- en borgende werkzaamheden	Uitvoerige samenwerking tussen verschillende rollen in systeem
Iedere 9 jaar wisselen van controleur (dierenarts)	Voordat je als volwaardig dierenarts aan de slag mag, eerst onder supervisie werken
Controles laten uitvoeren door teams van minimaal twee verschillende praktijken	Bij beroepsregistratie is onderdeel van de erkenning: • Permanente educatie/bijscholing • Intercollegiale toetsing/audit • Onderschrijven beroepscode incl. meldplicht bijv. als dierwelzijn in het geding is
Adviesinkomsten van controlerende partijen maximeren	Zuivere rolscheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
Kijken naar Holland Varken als kwaliteits-systeem	Onafhankelijke regisseur ter facilitering

** Deze punten zijn ter inspiratie. Zijn niet allemaal overgenomen in herontwerp*

**zie bijlagen*

2.13 Inventarisatie: validatie*

Na de werkbijeenkomsten hebben de verschillende stakeholders (consultatiegroepen en geïnterviewden) steeds suggesties en tips gegeven op verslagen en tussenrapportages van Rijnconsult.

Deze reacties zijn per stakeholders verwerkt in overzichten (zie bijlagen*) waarbij steeds is aangegeven wat Rijnconsult met de betreffende opmerking heeft gedaan:

Legende:

Kleur	Actie
	Meegenomen in herontwerp
	Meegenomen als onderwerp voor implementatie
	Meegenomen als onderwerp voor flankerende acties
	Niet meegenomen in vervolgactie of ontwerp

*zie bijlagen

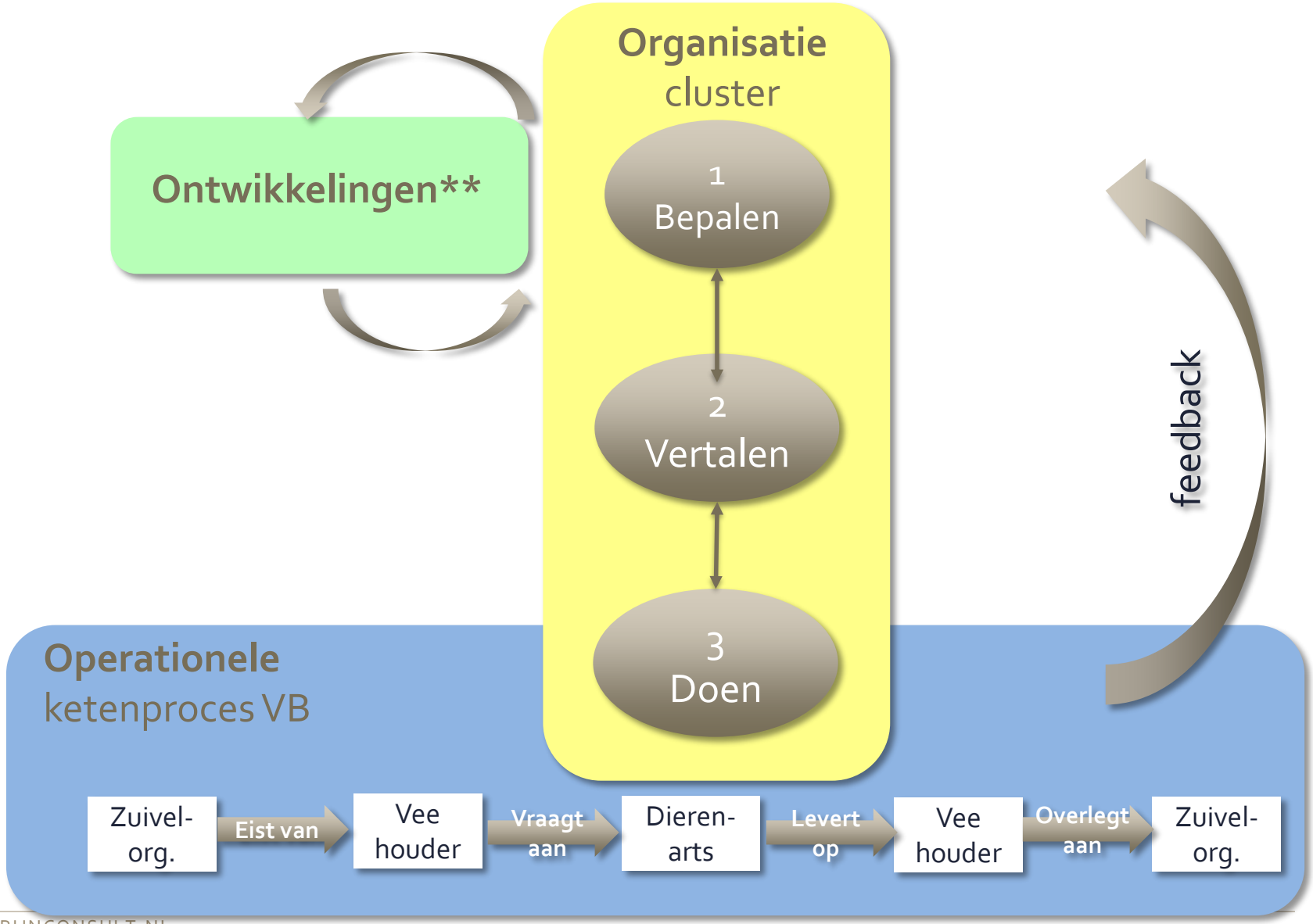
3.1 Herontwerp VB: uitgangspunten

1. Eén onafhankelijke partij die regie voert over veterinaire borging
2. VB inrichten op bedrijfsniveau (veehouder/dierenarts), ketenniveau (proces) en clusterniveau (organisatie)
3. Versterken PDCA cyclus/continu verbeteren op alle niveaus
4. Proces denklijn hanteren: management – uitvoerend – ondersteunend
5. Rolzuiverheid (**R**esponsible, **A**ccountable, **C**onsulted, **I**nformed)
6. Gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen (afwijken = fraude)
7. Handhaven 1 op 1 verantwoordelijkheid dierenarts(praktijk)
8. Professionele verantwoordelijkheid en professionele ruimte
9. Resultaatverplichting belangrijker dan inspanningsverplichting
10. Segmentatie in "soorten" dierenarts en activiteit mogelijk

3.2 Herontwerp VB: ontwerpprincipes

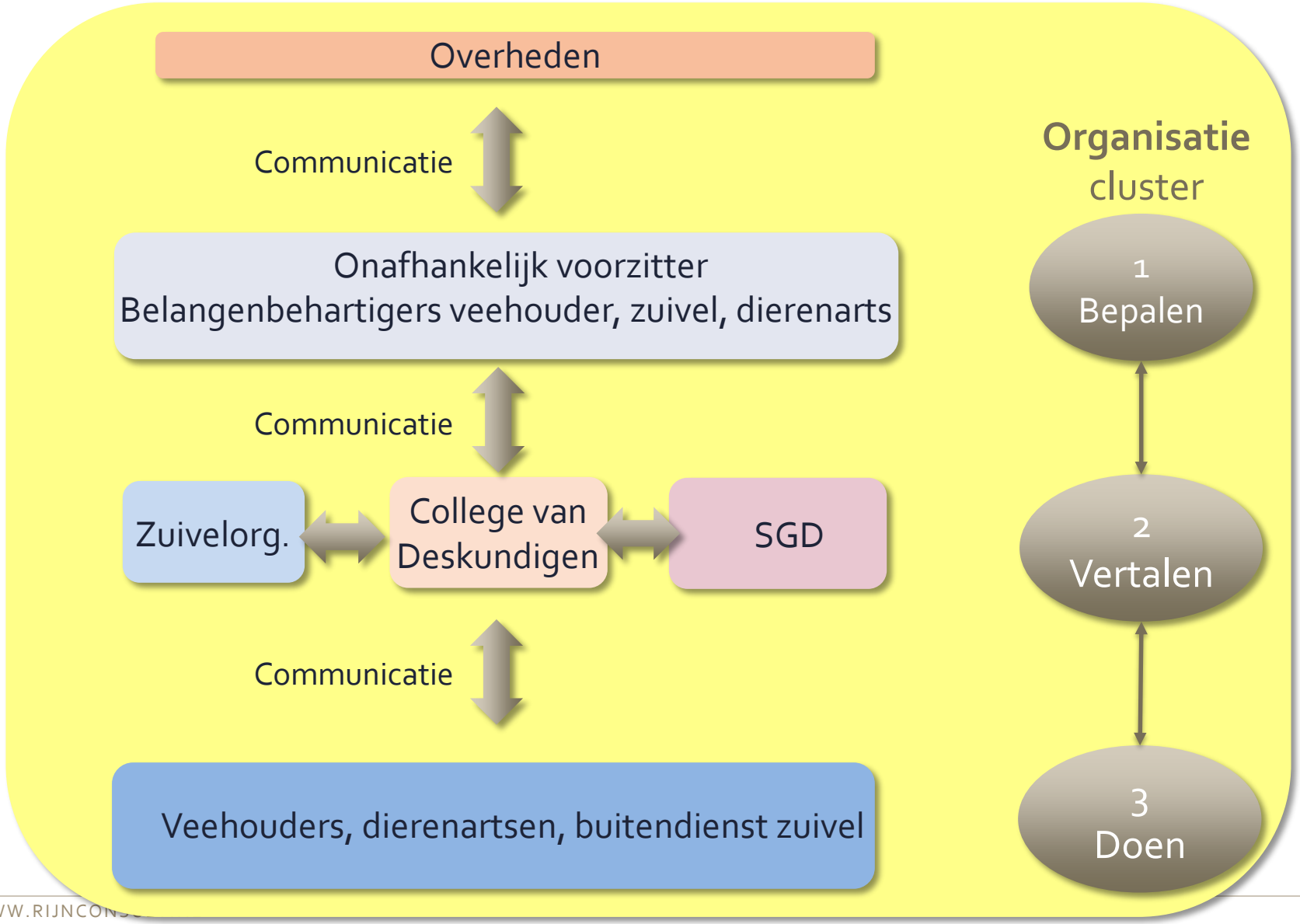
- Onderscheidt van drie O's: ontwikkelen, organiseren, operatie
- Bij organiseren: drie niveaus: Bepalen- Vertalen – Doen
- Feedbackloops tussen **en** in de drie niveaus van organiseren
- Regie op het cluster
- Representativiteit van organisaties (99% van leden) die zich verbinden en verantwoordelijkheid nemen
- Vijf principes van netwerksamenwerking: Common ground (helderheid over doel samenwerking), persoonlijk commitment, respecteren/bespreekbaar maken verschillen, fysieke bijeenkomsten en helderheid over de context van het systeem.
- Bij inrichting van de organisatie aandacht voor: aantal deelnemers, samenstelling, werkwijze, activiteiten en agenda's.

3.3 Herontwerp VB: organisatie, ontwikkeling, operatie



*** Is niet meegenomen in herontwerp. Valt buiten scope opdracht*

3.4 Herontwerp VB: invulling organisatie



3.5 Herontwerp VB: invulling organisatie

Rol	Activiteiten in het cluster Veterinaire Borging
Toezichthouder	• Overlegt met Regiegroep over doelstellingen VB en invulling van wet en regelgeving
Regievoerder/ voorzitter	• Verbinden van betrokkenen, signalen opvangen uit praktijk, initiëren en voorzitten overleg, bewaken voortgang en resultaten van VB • Contacten onderhouden met overheden (COKZ, NVWA) • Initiëren en organiseren van de samenwerking
Belanghebbenden in regiegroep	• Afspraken over normen/convenanten (bindend voor iedereen die binnen dit systeem functioneert) • Initiëren ontwikkeling/Innovatie/onderzoek gevoed door markt, maatschappij, overheid i.s.m. onderzoek/onderwijs • Monitoring prestaties op het gebied van Veterinaire Borging • Proactieve en reactieve informatie-uitwisseling
College van Deskundigen	• Vertalen van afspraken in regelingen en interpretatiedocumenten • Formuleren en monitoren doelstellingen • Proactieve en reactieve informatie-uitwisseling
Regelinghouders	• Vastleggen van afspraken in regelingen en interpretatiedocumenten • Legt sancties vast in beslissingsprotocollen • Registratie van erkende veehouders en dierenartsen • Monitoren van prestaties van regeling
Zuivelonderneming	• Zuivelonderneming schrijft aan veehouders voor dat zij moeten voldoen aan zuivelsysteem, legt sancties op aan veehouders
Certificeerder	• Beoordeelt veehouders/dierenartsen in opdracht van zuivelonderneming of SGD • Harmoniseert met beoordelaars

3.6 Herontwerp VB: bepalen

1. Bepalen: afspraken (regie) op sectorniveau

Wie: Onafhankelijke voorzitter die regie voert

Participanten: Belangenbehartigers veehouders, zuivel en dierenartsen

Mogelijke activiteiten:

- Contacten onderhouden met overheden (COKZ, NVWA)
- Initiëren en organiseren van de samenwerking
- Afspraken over normen/convenanten (bindend voor iedereen die binnen dit systeem functioneert)
- Initiëren ontwikkeling/Innovatie/onderzoek gevoed door markt, maatschappij, overheid i.s.m. onderzoek/onderwijs
- Monitoring prestaties op het gebied van Veterinaire Borging
- Proactieve en reactieve informatie-uitwisseling

3.7 Herontwerp VB: vertalen en doen

2. Vertalen naar systemen voor veterinaire borging

Wie: College van Deskundigen

Participanten: Vakgerichte deskundige vertegenwoordigers van stakeholders; ondernemingen/regelinghouders (bijv. SGD, FC, Partico, Dierenartspraktijken) (Vervangt College van Belanghebbenden)

Mogelijke activiteiten:

- Praktische uitwerking van afspraken
- Benchmarkingssystematiek
- Norminterpretatie
- Formuleren en monitoren doelstellingen
- Proactieve en reactieve informatie-uitwisseling

3. Doen: uitvoering op operationeel niveau in de keten

Participanten: dierenartsen, buitendienstmedewerkers zuivel, beoordelaars, veehouders

Mogelijke activiteiten:

- Toepassen instrumenten veterinaire borging
- Harmonisatieoverleg tussen beoordelaars/CI's kwaliteitssystemen
- Gezamenlijke audits van instrumenten als geheel
- Proactieve en reactieve informatie-uitwisseling

3.8 Herontwerp VB: nieuwe rol SGD

Positie SGD:

- Onafhankelijke rol als regeling-houder, los van belangenverenigingen

Huidige activiteiten:

- Onderhouden, totstandkoming en bewaking van de regeling geborgde dierenarts
- Beheerder register geborgde dierenarts (evt. gesegmenteerd)
- Toezien op kwaliteit uitvoering CI (aanbesteding, SLA, third party audit)
- Laten uitvoeren van Intercollegiale toetsing en e-toets

Toe te voegen activiteiten:

- Formuleren KPI's en monitoren van resultaten m.b.t. dierenartssysteem
- (Laten) organiseren harmonisatieoverleg en gezamenlijke audits (via CVD)
- (Laten) door-ontwikkelen instrumenten
- Laten organiseren opleiding/kennisontwikkeling
- Informeren sector van ontwikkelingen in de praktijk, relevante uitkomsten audits/harmonisatie-overleg etc.

3.9 Herontwerp VB: operationele keten (1)
- schakel dierenarts -

- 3 niveaus (top up principe):
    1. *Basis dierenarts (uitvoerder) -> curatieve activiteiten (onder verantwoordelijkheid van 1 op 1 dierenarts)*
    2. *1 op 1 dierenarts (adviseur) -> curatieve en adviserende activiteiten*
    3. *Borgende dierenarts (controleur) -> signalerende/controlerende activiteiten (denk aan huidige instrumenten PBB, KK, CDM, Veterinaire check, BGP, BBP)*
- Per instrument vaststellen eisen aan vakbekwaamheid en verantwoordelijkheid.
- Dierenartsen moeten zelf actief kiezen op welk niveau(s) zij willen praktiseren.
- Aan deze keuze hangen ook verantwoordelijkheden, toegangs- en vakbekwaamheidseisen vast. Ook combinatie van niveaus is mogelijk, maar altijd basis dierenarts (1)

Uitgangspunten inrichting dierenartssysteem:

- Combinatie van proces- en persoonscertificering
- Werken met zelfevaluaties
- Continu verbeteren
- Management, uitvoerend en ondersteunende processen

3.9 Herontwerp VB: operationele keten (2)
- schakel dierenarts -

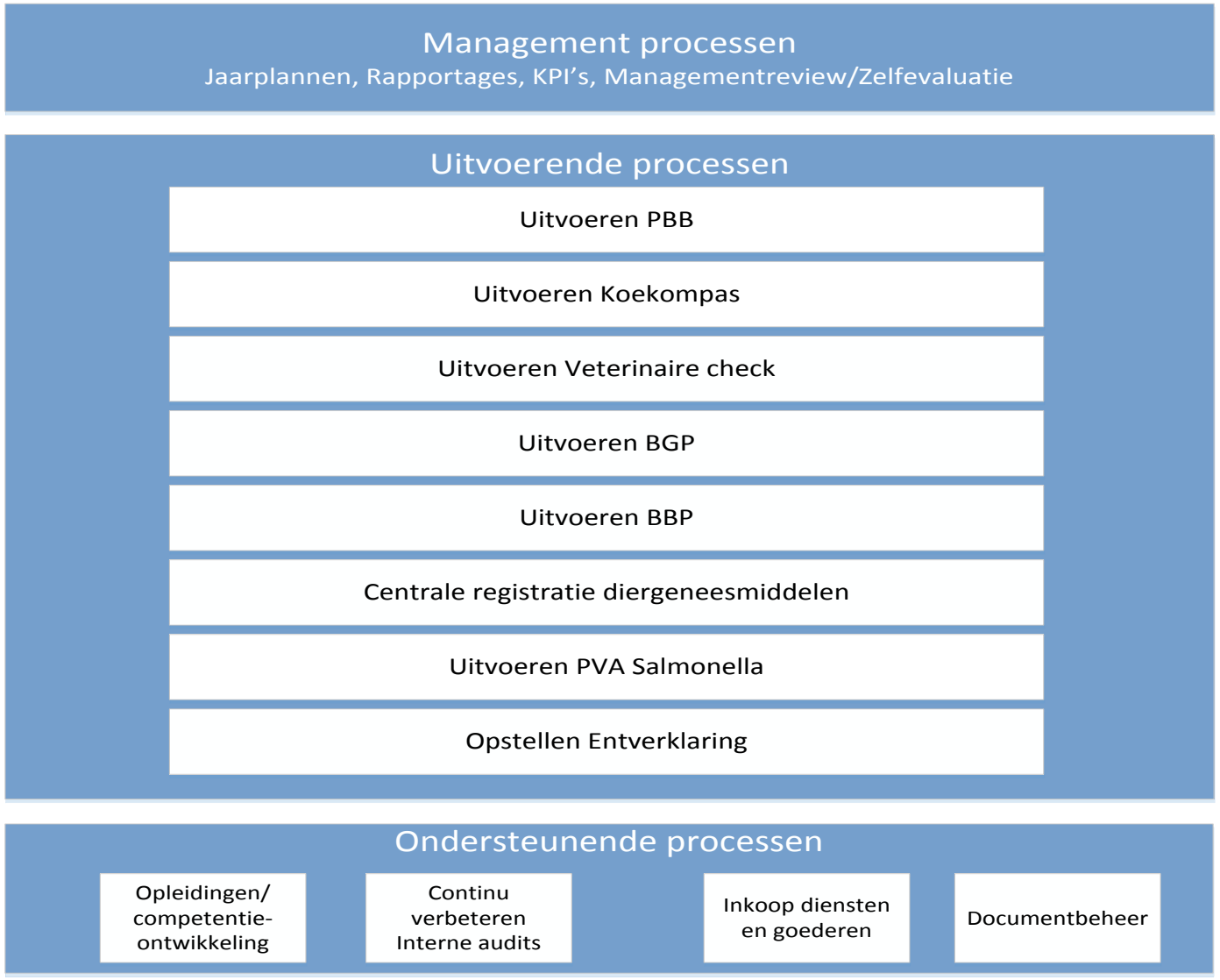
Opzet systeem:

- kwaliteit dienstverleningsproces en vakbekwaamheid dierenarts.
    - *Eisen aan uitvoeringsproces van veterinaire borging*
    - *Eisen aan management en ondersteunende processen*
    - *Eisen aan vakbekwaamheid dierenarts (zie drie niveaus)*

Toetsen van het systeem:

- Vakbekwaamheid up-to-date houden denk aan praktijktoetsen/bijwoningen, praktijkstage na afstuderen, ingangstoets etc.
- 1x per jaar uitvoeren zelf evaluatie op proces en vakbekwaamheid bijvoorbeeld:
    - Hoe scoren ik op antibioticagebruik?
    - Wat is de kwaliteit van de PBB/BGPs?
    - Wat is de kwaliteit/kennis?
    - Hoe scoren mijn veehouders en wat zegt dit?
    - Welk plan maak je?
- CI beoordeelt zelfevaluatie en toetst ook dienstverleningsproces en organisatorische kwaliteit.

3.9 Herontwerp VB: operationele keten (3)
- schakel dierenarts -



3.10 Herontwerp VB: rollen operationele keten

Rol	Zuivelsysteem	Dierenartssysteem
Uitvoerder	• Veehouder: Opvolger, uitvoerder, opdrachtnemer van zuivel • Opdrachtgever aan dierenarts	• Dierenarts: Adviseur, behandelaar, signaleerder • Opdrachtnemer van veehouder
Regeling-houder	• Zuivelonderneming schrijft voor voldoen aan zuivelsysteem, legt sancties op aan veehouders • Qlip: Zuivelsysteem KetenKwaliteitMelk (KKM), erkent veehouder • FC: Zuivelsysteem Foqus Planet, erkent • Stichting Zuivelplatform: Regelinghouder Koe-Kompas • Qlip: Protocol eigenaar PBB	• SGD: Regeling geborgde dierenarts, legt sancties vast in beslissingsprotocol. • Stichting Zuivelplatform: beheerder IKM-register ("Koe-Kompas" dierenarts), regelt opleiding IKM
Certificeer-der	• Beoordeelt veehouders in opdracht van zuivelonderneming • Harmoniseert met beoordelaars dierenarts-systeem	• Beoordeelt dierenartsen in opdracht van SGD, legt sancties op • Harmoniseert met beoordelaars zuivelsysteem
Toezicht-houder	• EZ: Legt wettelijke eisen op • NVWA: toezicht en controle op naleving van de wet Dier, sanctioneert veehouder. Ziet toe op COKZ • COKZ: Controleert zuivel op naleving EU-hygiëne -richtlijn (ziet toe op zuivelsysteem) en legt sancties op aan zuivel	• EZ: Legt wettelijke eisen op • NVWA: toezicht en controle op naleving van de wet Dier, sanctioneert dierenarts • (SDa: Autoriteit diergeneesmiddelen)

3.11 Herontwerp VB: nieuwe rol onderwijs

Onderdeel	Huidige situatie	Nieuwe situatie
Rol	Ad hoc	Continue
	Adviserend	Wetenschappelijke toetsing
	Op afstand	Deelname in diverse gremia
	Gericht op heden	Meer aandacht voor visie, toekomst
Rol bij ontwerp	Nauwelijks direct betrokken	Wetenschappelijke toetsing
Rol bij gebruik (opleiding/praktijk)	• Inhoudelijk kennis • Veterinaire vaardigheden	Aangevuld met: • Bewustwording (voedsel, context) • Kennis Kwaliteitssystemen • Postdoc. educatie van dierenartsen • Houding en gedrag • Verplichte verbetertrajecten • Communicatie en rapportage • Netwerk besef • Dilemma praktijk versus opleiding
Rol bij vernieuwing	• Beperkt	• Objectiveerbare toetsingsindicatoren • Objectiveerbare KPI's • Benchmark activiteiten • Big data/data-analyse/algoritmen • (internet)kennisplatforms • Differentiatie dierenartsen

4.1 Invoering: wat loopt er al?

De afgelopen maanden/periode zijn een aantal verbetertrajecten ingezet die in meer of mindere mate verband houden met Veterinaire Borging. Het is van belang die bij de invoering van het herontwerp te betrekken.

Onderstaand enige activiteiten die ten tijde van de rapportage (februari 2017) liepen/lopen.

- IOD-BGP
- E-toets en e-learning op PBB en bijwoningen door Qlip
- Heroriëntatie op rol en wijze van toezicht bij EZ/NVWA/COKZ
- Project Gezonde Partners bij Courage i.v.m. lange termijn rol dierenarts
- Salmonella aanpak
- Antibiotica programma

4.2 Invoering: suggesties implementatie*

Tijdens de werkbijeenkomsten 1 en 2 zijn een aantal suggesties gedaan die betrekking hebben op de implementatie van het herontwerp.
Onderstaand zijn een aantal weergegeven:

- Zorg voor een goede en heldere communicatie over het systeem naar de buitenwereld
- Bewaak grenzen inmenging toezichthouder en professionaliteit dierenarts
- Zorg voor update PBB protocol
- Objectiveer toetsingsindicatoren, KPI's
- Pak de doorontwikkeling van de huidige instrumenten op (per instrument: doel, proces, inhoud, controle, naleving)
- Stem goed af met toezichthouder NVWA/COKZ over gemaakte keuzes
- Dicht bij wetgeving blijven en niet net iets anders willen doen
- Meer controle/betrokkenheid dierenarts (o.a. bij DGM, BBP, BGP)
- Meer aandacht voor veterinaire check

**zie bijlagen*

4.3 Invoering: suggesties flankerende activiteiten*

Tijdens de werkbijeenkomsten 1 en 2 zijn een aantal suggesties gedaan voor activiteiten die niet (altijd) direct verband houden met VB maar wel (soms op lange termijn) van belang zijn voor een goede inbedding en verdere ontwikkeling van VB. Onderstaand zijn een aantal weergegeven:

- Stem goed af met andere diersoorten zoals varken en pluimvee
- Besteedt in de opleiding van dierenartsen meer aandacht aan kwaliteitssystemen
- Ontwikkel een nieuwe visie op de dierenarts 2030 (wenkend perspectief, markpositie, verdienmodel etc.)
- Intensiveer aandacht voor (noodzaak en proportionaliteit) dierwelzijn bij VB
- Start programma/project in kader big data en internetplatforms
- Intensiveer aandacht voor benchmark activiteiten
- Uitvoeren nader onderzoek naar de specifieke leerpunten uit de landen- en sector inventarisaties ten behoeve van de VB

**zie bijlagen*

4.4. Invoering: uitdaging

Huidige situatie	Nieuwe situatie
Kosten, inspanning, sancties, producent staan centraal	Opbrengsten, oplossingen en (eind)klant staan centraal
Reactief (bijscholing, controleren, achteraf)	Proactief (opleiden, signaleren, anticiperen)
Wantrouwen (iedereen controleren) en bij afwijkingen: gedogen of matige sancties	Vertrouwen (niemand controleren (alleen steekproef gewijs) Bij afwijkingen (streng straffen = fraude)
Ad hoc acties en thema's oppakken	Continue werken: lerend netwerk
Schakel georiënteerd handelen (isoleren, 1 op 1)	Netwerk handelen (verbinden, samen actie/optrekken)
Lineair handelen (probleem - actie, oorzaak – gevolg)	Cyclisch handelen: PDCA cyclus
Goed - niet goed	Continu verbeteren
Aardig willen zijn	Duidelijk en vaardig willen zijn
Opleggen, eenrichtingsverkeer/ad hoc communiceren	Uitleggen, twee richtingsverkeer/continue communiceren
Politiek correct handelen	Eenvoud/praktisch handelen
Doorschuiven naar de ander	Elkaar helpen
Standaardiseren/generaliseren (bijv.. 1 opleiding DA)	Segmenteren (bijv. meerdere opleidingsniveaus DA), respecteren verschillen
Systeem staat centraal	Bedoeling (en mensen, dieren staan centraal)
Subjectieve criteria	Objectiveerbare criteria en kpi's

4.5 Invoering: voorstel vervolg/eerste stappen
(vanaf februari)

Aanpak:

Momentum niet verliezen, klein beginnen en oefenen met nieuwe manier van samenwerken, opbouwen van onderling vertrouwen en inzicht.

1. Nagaan mogelijkheden neutralere positionering SGD
2. Aanstellen (tijdelijk) onafhankelijk regisseur/secretaris voor VB
3. Beginnen met instrument Periodieke Bedrijfs Beoordeling (PBB):

- Evalueren werking door uitvoeren gezamenlijke audits en harmonisatie-overleg
- Uitwerken consequenties van evaluatie volgens nieuwe structuur:
  Bepalen (bijv. prestatieafspraken, onderzoek), Vertalen (bijv. norminterpretatie, kpi's, scholingseisen), Doen (bijv. segmentatie naar PBB dierenarts)

  -> daarna opschalen naar andere instrumenten

4.6 Invoering: implementatie

nr.	Spoor	Activiteiten	Periode
1	Terugkoppeling herontwerp	• Naar consultatiegroepen, geïnterviewden • Opdrachtgever, diverse NZO gremia	mrt- april
2	Uitwerking instrumenten (starten met PBB)	• Evaluatie instrumenten, audits, harmonisatie • Doel, proces, inhoud, controle, naleving • Bepalen (prestatieafspraken, onderzoek) • Vertalen (norminterpretaties, kpi's, scholing) • Doen (bijv. segmentatie naar PBB dierenarts)	april-juni
3	Kwartier maken nieuwe organisatie VB	• Benoemen (tijdelijke) onafhankelijke regisseur • Bespreken herontwerp met toezichthouder • Bespreken herontwerp met varkens, pluimvee • Uitwerken blauwdruk organisatie • Voeren gesprekken/inrichten organisatie • PDCA cyclus inrichten	april-aug
4	Communicatie	• Communicatie strategie/plan uitwerken • Instrumenten zoals bijv. brochure maken	mei
5	Plan van aanpak onderwijs	• Verankering VB in regulier onderwijs • Onderzoeksprogramma (KPI's, big data etc.) • Project Visie dierenarts 2030	mei-juli

4.7 Invoering: enkele succesfactoren

1. Vraag gestuurd werken: (maatschappij, consument, afnemer, export land etc.)
2. Optimalisatie van kosten en opbrengsten op bedrijfs-/keten-/clusterniveau
3. Attitude gericht op helpen en sociale samenhang
4. Gelijkwaardigheid van alle betrokkenen/respecteren van verschillen
5. Goede balans in halen en brengen
6. Echt instappen: eigen verantwoordelijkheid tonen
7. Regelmatig samen om tafel
8. Organisch groeien en leren
9. Overheid moet mee
10. Intensieve samenwerking op erf: veehouder, buitendienstadviseur, dierenarts