

Hoewel de maatschappelijke druk op antibioticagebruik en dierwelzijn toeneemt, is de rol van de dierenarts sinds de introductie van bedrijfsbegeleiding nauwelijks veranderd. Het project 'Gezonde Partners' brengt daar verandering in door het afspreken van gezondheidsdoelen tussen veehouder en dierenarts met daaraan gekoppelde financiële consequenties.

tekst Florus Pellikaan



Praktijkpilot laat zien dat vertrouwen en band tussen dierena

Dierenarts belon

Het is in de traditionele beeldvorming een ongewoon verschijnsel. Een dierenarts die 's middags om vijf uur niet voor een zieke koe het melkveebedrijf op komt rijden, maar een poosje mee komt kijken tijdens het melken. De reden: het verbeteren van de uiergezondheid. Dat is het gezamenlijk geformuleerde doel van melkveehouder en dierenarts.

Een van de deelnemende melkveehouders aan het project 'Gezonde Partners' beschreef dit treffende voorbeeld in een column. Het blijkt geen incident, zo geeft projectbegeleider Geart Benedictus aan. 'In onze pilot zijn veehouders en dierenartsen resultaatafspraken aange-

gaan. Hierdoor zie je de rol van de dierenarts veranderen van een inspanningsverplichting naar een resultaatverplichting', stelt Benedictus. 'Het vraagt van de dierenarts een integrale bedrijfsbenadering met andere contactmomenten en een andere kennisbehoefte, maar doordat veehouder en dierenarts hetzelfde doel nastreven, zie je een nieuwe band ontstaan, waarbinnen de dierenarts zijn meerwaarde beter kan bewijzen.'

Veehouder moet doel bepalen

Benedictus, oud-praktiserend dierenarts en tegenwoordig voltijds bestuurder,

werd in 2013 bij het project Gezonde Partners gevraagd door Carel de Vries, programmadirecteur van innovatieorganisatie Courage, en Ludo Hellebrekers, destijds voorzitter van de vereniging voor dierenartsen KNMvD. De Vries en Hellebrekers waren het erover eens dat er wat moest veranderen aan de rol van de dierenarts. Sterk versimpeld moesten de verdiensten van de dierenarts niet beter worden naarmate er meer zieke dieren zijn, maar naarmate er minder zieke dieren zijn en er minder middelen worden gebruikt. Hierin speelde ook mee het ter discussie komen van het apothekerecht van dierenartsen.



arts en veehouder toeneemt bij wederzijdse resultaatafspraken en voor resultaat

Met elkaar bedachten de heren het plan voor een resultaatsverantwoordelijkheid voor het dierenartswerk. Om het plan in de praktijk te testen werd er een pilot opgestart met twaalf melkveehouders en hun dierenarts. Pas toen de resultaatafspraken werden beperkt tot één of hooguit twee gezondheidsdoelen begon de pilot te lopen. De resultaatafspraken werden voor een jaar gemaakt en nadien werd gekeken of de resultaten waren gehaald. Zo ja, dan betaalde de veehouder ook het laatste derde deel van de bezoeken en behandelkosten en werd ook de afgesproken bonus aan de dierenarts uitgekeerd. Werde het doel niet gehaald, dan

betaalde de veehouder niet meer dan twee derde deel van de kosten en liep de dierenarts dus een deel van zijn inkomsten mis.

‘Een ding leerden we heel snel. Pilotbedrijven via de dierenarts zoeken werkte niet. De motivatie om met resultaatdoelen aan de slag te gaan moet echt vanuit de veehouder komen. Pas na rechtstreeks contact met melkveehouders kwamen de opgaven binnen’, vertelt Benedictus. ‘In 1983 is bedrijfsbegeleiding geïntroduceerd om een meer integrale aanpak van diergezondheid te stimuleren. Op veel plekken gebeurt dit ook met succes. Maar nog altijd blijft er veel te

veel kennis op de plank liggen.’ Een verklaring daarvoor heeft Benedictus wel. ‘Als we in dit project één ding hebben geleerd, is het dat de veehouder het doel moet formuleren. Een dierenarts kan wel zeggen dat met vruchtbaarheid het meeste geld te verdienen is, maar als de frustratie van de veehouder doodgeboorten zijn, dan moeten ze daarmee aan de slag’, stelt Benedictus.

Ondertekende overeenkomst

‘In het verleden hebben dierenarts en melkveehouder veel te veel langs elkaar heen gepraat’, stelt hij. ‘De intrinsieke betrokkenheid van de melkveehouder is

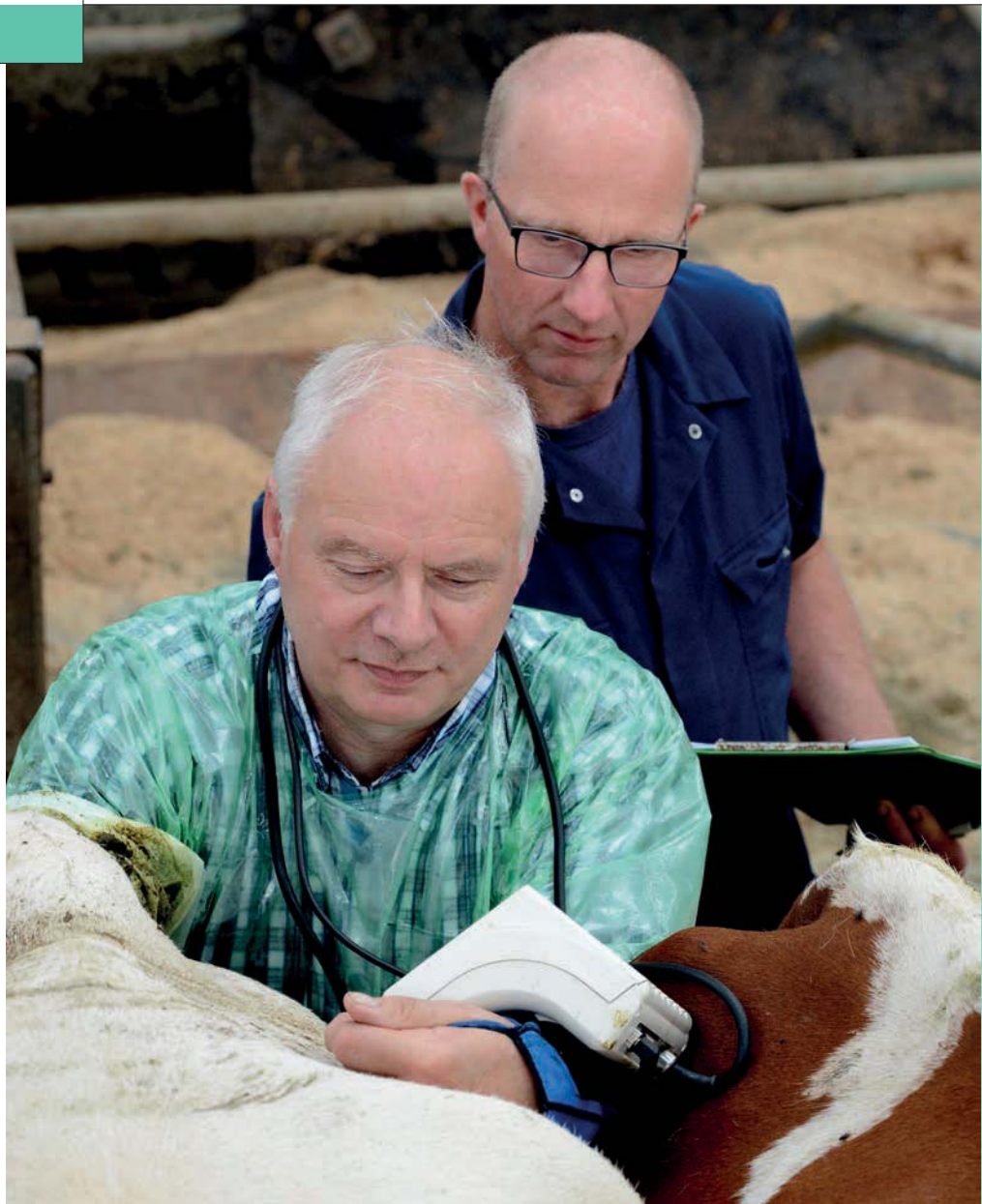
van doorslaggevend belang, in dit project, maar ook binnen andere advisering. Dus is luisteren het belangrijkste.’

Dat veehouders dikwijls niet zelf met hun frustraties bij de dierenarts aankloppen, komt volgens Benedictus omdat boeren van nature ‘overlevers’ zijn. ‘Boeren hebben een enorme veerkracht. Ze kunnen omgaan met een lage melkprijs en accepteren gewoon bepaalde tekortkomingen en proberen ermee te leven. Maar hierin kan de dierenarts heel veel kennis en kunde aanvullen door te zoeken naar de wensen van de veehouder en dat is dus ook het doel van het project.’ In de praktijkpilot bleken traditionele zaken als vruchtbaarheid, uiergezondheid en kalversterfte het vaakst te worden gekozen als resultaatdoel. ‘Kalversterfte reduceren is echt een doel dat de boeren hebben aangedragen. Het levert met deze kalverprijzen nauwelijks iets op, maar is wel dikwijls een bron van frustratie.’

Na het formuleren van het doel moeten veehouder en dierenarts met elkaar een plan van aanpak maken en in de praktijk bleek dat best ingewikkeld. ‘Veel data die worden verzameld, gaan over een lange periode terug, zoals tussenkalftijd, maar als je vooruitgang wilt boeken, moet je maandelijks cijfers hebben.’

Diep in de ogen kijken

Ook bleken twee doelen elkaar soms tegen te werken, zoals een kortere tussenkalftijd en een hogere leeftijd van afvoer. Daarnaast stuitten de deelnemers gedurende het project op allerlei interpretatievragen. ‘Het doel voor minder kalversterfte is snel geformuleerd, maar wat doe je met een tweeling of met een kalf dat na een dag of na drie maanden doodgaat. Wetende dat er ook financiële consequenties aan verbonden zijn.’ Binnen



de pilot zijn veehouder en dierenarts bij het formuleren van het doel namelijk een ondertekende overeenkomst aangegaan. ‘Voor sommigen was dat zetten van die handtekening toch nog wel even een stap. Het contractueel dingen vast-

leggen is ongewoon en voelt eerst enigszins beklemmend, maar blijkt wel te werken’, stelt Benedictus. ‘Dierenarts en veehouder gaan echt open zaken bediscussiëren, waarbij een dierenarts adviezen geeft, maar waarbij een veehouder

Professor Sarne De Vliegheer: ‘Vlaamse dierenarts mag geen resultaatverbinten

De zoektocht naar een goede manier van bedrijfsbegeleiding door de dierenarts is ook in Vlaanderen actueel. Dat stelt Sarne De Vliegheer, professor aan de Faculteit Diergeneeskunde in Gent en voorzitter van de Orde der Dierenartsen. ‘Het is een denkoefening die al jaren aan de gang is. Dikwijls blijft bedrijfsbegeleiding nu nog beperkt tot vruchtbaarheid’, stelt De Vliegheer. ‘Daarnaast is er een wettelijk kader voor bedrijfsbegeleiding, maar dat heeft meer als doel het traceerbaar maken van geneesmiddelen-

gebruik dan het verbeteren van de gehele gezondheid van het koppel.’

De Vliegheer geeft daarom aan open te staan voor innovatieve verbeteringen van bedrijfsbegeleiding. ‘Het is goed als de dierenarts ergens zijn meerwaarde en rendement kan bewijzen. Maar of het lukt via resultaatafspraken en een bonus-malussysteem, vraag ik me af.’ Volgens De Vliegheer kan de dierenarts in zo’n geval wel goede adviezen geven, maar als de veehouder niet in staat is om die op te volgen of dat niet wil, dan vindt

er voor die goede adviezen deels geen betaling plaats.

In te veel gevallen is het vertrouwen tussen dierenarts en veehouder daar nog niet groot genoeg voor, zo denkt De Vliegheer. ‘Er zal vast en zeker een niche zijn van veehouders en dierenartsen die echt gemotiveerd zijn om met resultaatafspraken aan de slag te gaan. Voor mensen die dit willen, moeten we wat mij betreft ook openstaan, maar het is zeker niet voor iedereen.’

Overigens speelt er volgens De Vliegheer

Rinus Bos: 'Er is weer een systeem in vruchtbaarheid gekomen'

De diergezondheid van het koppel naar een hoger plan tillen en de dierenarts medeverantwoordelijk maken voor het behalen van die resultaten. Dat sprak melkveehouder Rinus Bos uit Deventer aan toen hij in de ledenraad van FrieslandCampina hoorde dat er deelnemers voor het project 'Gezonde Partners' werden gezocht. 'Als dit project niet was langsgelopen, had ik bedrijfsbegeleiding serieus opgepakt. We hadden met 398 dagen geen slechte tussenkalftijd, maar ik wilde weer meer controle over de vruchtbaarheid hebben.'

De dierenarts was direct enthousiast om in de pilot mee te draaien en gezamenlijk naar een resultaat te werken. 'We hadden afgesproken naar een tussenkalftijd van 370 dagen te streven.'

Voor het dagelijkse management werden er diverse afspraken gemaakt. 'Normaal liet ik wat koeien opvoelen als ik ook kalfjes liet onthoornen. Maar dat schuif je gerust vooruit. Nu komt de dierenarts standaard om de vier weken. Ook voer ik nu meer behandelingen uit om koeien na een tweeling of die aan de nageboorte staan op te laten schonen. Er is weer een systeem in vruchtbaarheid gekomen.' Het formuleren van het doel bij het begin van het project leek gemakkelijk, maar gedurende het project komen er allerlei praktisch vragen om de hoek, zo vertelt Rinus Bos. Hij noemt een voorbeeld: 'Vaarzen die een keer of vier zijn geïnsemineerd, moet je vanuit het doel



wegdoen. Maar economisch is het interessanter om ze nog een paar keer te insemineren in plaats van een nieuwe vaars op te fokken. Gedurende het project kwamen we erachter dat je deze dingen samen moet bespreken, wat vervolgens tot weloverwogen keuzes leidt.' Uiteindelijk bleef de tussenkalftijd na een jaar pilot steken op 393 dagen. Een lichte verbetering, maar het vooraf bepaalde doel werd niet gehaald en dus

werd ook het laatste derde deel van de dierenartskosten niet berekend. 'Wat mij betreft hadden we dit deel toch gewoon betaald, maar de dierenarts wilde het niet', stelt Bos. Een bonus-malussysteem hoeft wat de melkveehouder betreft ook niet per se. 'Een doel en een afspraak prikkelen mij al genoeg, eventueel beloofd met bijvoorbeeld een symbolische taart. We gaan komend seizoen zeker door met de pilot.'

ook aangeeft wat wel en niet kan. Veehouder en dierenarts moeten honderd procent van elkaar op aankunnen en dingen naar elkaar uitspreken.'

Een dierenarts die ervaring heeft opgedaan met het project Gezonde Partners

is Jorien Druif van Dierenkliniek Deventer. 'De melkveehouder die aan de pilot mee wilde doen, benaderde ons in april 2015. Het was voor ons ook nieuw, maar sprak ons zeker aan. In bedrijfsgezondheidsplannen werken we al meer met doelen; dit project sloot daar heel mooi bij aan. Ook snap ik wel dat er gezocht wordt naar een andere beloningsstrategie voor dierenartsen die naar de maatschappij beter uit te leggen is.'

Samen met de veehouder heeft Druif een aanpak- en een verdienmodel afgesproken waar ze zich beiden goed bij voelden. 'Natuurlijk heb ik de veehouder even diep in de ogen gekeken voor we de overeenkomst ondertekenden. Voor je eigen resultaat ben je deels afhankelijk van de veehouder. Dat is een kwestie van vertrouwen en open communiceren.' Druif is bijzonder te spreken over haar ervaring met een resultaatgerichte aanpak. 'Het mooie is dat je allebei dezelfde

kant op wilt. Dat is een andere manier van verbinden met de veehouder. Er ontstaan nieuwe drijfveren. Je leert de veehouder nog beter begrijpen. Ook heb je meer contactmomenten met de veehouder en kun je naast de focus op het geformuleerde doel ook gerelateerde problemen vanuit de helicopterview van de dierenarts bespreken. Ik merk ook dat adviezen nu beter worden opgevolgd omdat ze veel minder vrijblijvend zijn. Al moeten beide partijen zich niet op het ene doel blindstaren en de andere aspecten vergeten.'

Gemiddeld een acht

Druif raadt collega's aan om de sprong in het diepe eens te wagen en het project een kans te geven. 'Het zetten van een stip aan de horizon en daar samen naar toe werken geeft veel arbeidsvreugde. Ook een afgesproken evaluatiemoment heeft toegevoegde waarde om weder-

nis aangaan'

nog een aspect mee. 'In Vlaanderen mag de dierenarts volgens de Orde der Dierenartsen geen resultaatverbintenis aangaan. Dat komt omdat je over de levende natuur geen beloften kunt doen', zo stelt De Vliegher. 'Maar de tijd evolueert net zoals de plichtenleer waaraan dierenartsen zich moeten houden en dus zullen we altijd moeten blijven zoeken naar verbeteringen. Daarom zal de Orde dergelijke projecten ook blijven volgen.'



zijds dingen uit te spreken. En op de lange termijn hoeft deze aanpak, ook wanneer het doel niet wordt gehaald, niet te zorgen voor minder inkomen voor de dierenarts, omdat je vaker op bedrijven komt met meer adviseringsstijd.' Na de looptijd van een jaar bleek dat op acht van de twaalf pilotbedrijven het vooraf geformuleerde doel was gehaald. Dat leverde de dierenartsen dus de onderling afgesproken bonus op. Op de vier andere bedrijven werd het doel niet gehaald, maar was er wel verbetering opgetreden. 'In twee gevallen was er ook sprake van een bijzondere situatie door een veel eerdere bouwvergunning en privé-omstandigheden. Veehouder en dierenarts zie je vervolgens in alle redelijkheid ook de malus bespreken', vertelt Benedictus.

Per saldo stegen, los van het wel of niet halen van het doel, gemiddeld genomen wel de dierenartskosten. 'Door met doelen aan de slag te gaan, komt de dierenarts gewoon meer op het bedrijf, waardoor de malus ook niet leidde tot ontevredenheid', vertelt Benedictus. 'En voor de veehouder verbeterden in veel gevallen, ondanks het soms niet concreet halen van het doel, wel de resultaten. Dat vertegenwoordigt een bepaalde waarde die we het komende jaar nog beter willen gaan doorrekenen.'

Zowel de deelnemende veehouders als dierenartsen beoordeelden de onderlinge samenwerking binnen het project na afloop bijzonder positief, gemiddeld on-

geveer een acht en minimaal een zeven. 'Dikwijls blijkt geld voor veehouders niet het belangrijkste, maar wel arbeidsvreugde. En dierenartsen ervaren het als bijzonder prettig dat ze veehouders meer kunnen voorlichten. Het is voor een dierenarts vaak een frustratie als adviezen niet worden opgevolgd. Daar brengt dit project wel echt verandering in, omdat de veehouder echt met zijn zelf geformuleerde doel aan de slag wil.'

Niet iedereen geschikt

Op de vraag of iedereen geschikt is om te werken met resultaatdoelen geeft Benedictus een overtuigend 'nee' als antwoord. 'Van zowel veehouders als dierenartsen is nu zo ongeveer de helft geschikt. Niet iedereen kan samenwerken en goed communiceren en dat is wel van wezenlijk belang. Je moet open naar elkaar zijn en van elkaar op aankunnen. In de beoordeling van het project geeft wel iedereen aan dat het vertrouwen en de band onderling veel sterker zijn geworden.'

In afgelopen jaar is er veel ervaring opgedaan met het gebruik van kengetallen, het formuleren van doelen en het opstellen van overeenkomsten. 'We zijn bezig met een soort toolbox waarmee dierenartsen en veehouders op den duur zelf aan de slag kunnen. Maar voor nu is dat nog een stap te ver. We schalen eerst komend jaar op naar 75 bedrijven om te zien hoe de geformuleerde aanpak functioneert op grotere schaal.' |

Pluimveepraktijk werkt al jaren met bonus-malussysteem

De zoektocht naar praktijkervaringen met een werkwijze als Gezonde Partners in andere veesectoren levert niet zo veel resultaat op. Een all-inpakketprijs van Pluimveepraktijk Zuid-Nederland in Someren komt er nog het dichtst bij. 'Zeventig procent van onze voornamelijk vleeskuikenhouders hebben een vaste pakketprijs per kuiken. Dit hebben we tien jaar geleden geïntroduceerd en daar zitten alle dierenartskosten in, inclusief onderzoeken, serviceproducten, entingen en antibiotica', vertelt praktijkdirecteur Albert Weekers. 'Het voordeel is dat wij als dierenartsen een efficiëntieslag in de administratie maken, dat er ter plaatse nooit discussie is over wat iets kost en dat de drempel verlaagd wordt om de dierenarts in te schakelen.'

Om de controle over de gezondheid van het pluimvee te bewaken, bezoekt de

dierenarts iedere week elk koppel. Ook werken de betreffende pluimveehouders allemaal met hetzelfde managementsysteem, waardoor de dierenarts bijna real-time inzage heeft in de gegevens uit de stalcomputer, zodat er snel geschakeld kan worden. 'Door de directe controle van de dierenarts zijn we er extra snel bij als het ergens mis dreigt te gaan. Dat is mede de verklaring dat we als een van de tien grootste pluimveepraktijken van Nederland toch op de tiende plek voor het minste antibioticagebruik staan. En hierdoor verbetert dus ook het dierwelzijn.'

Voor de pluimveehouders heeft de werkwijze het voordeel dat bekend is wat hij aan dierenartskosten kwijt is. Volgens Weekers zijn niet alle pluimveehouders geschikt. 'Je moet je gegevens willen delen en sommige veehouders maken liever zelf keuzes.'

De pakketaanpak bevat sinds een jaar of vijf ook een bonus-malussysteem, maar dan richting de veehouder. 'Dit om te voorkomen dat veehouders het gevoel kunnen krijgen dat ze te veel betalen', vertelt Weekers. 'Op 1 januari en 1 juli brengen we in kaart of de pluimveehouders cumulatief in de categorie laag, gemiddeld of hoog vallen wat behandelingen betreft. Een pluimveehouder in de categorie laag krijgt tot maximaal 15 procent korting, een veehouder in de categorie hoog moet maximaal 10 procent bijbetalen', legt Weekers uit. 'En pluimveehouders die in een ronde helemaal geen antibiotica hebben gebruikt en in de categorie laag vallen, krijgen over die ronde nog eens 5 procent korting. Op deze manier trigger je de pluimveehouder om samen met de dierenarts goed met het management bezig te zijn.'