

Het project 'Monitoring Diergezondheid', Beschrijving en analyse van doorlopen processen

Paul van der Wielen, Nico Bondt beide SSG-LEI en Geert van der Peet ASG-Veehouderij

Het project 'Monitoring Diergezondheid'	2
Woord vooraf	2
Hoofdstuk 1 Analyse kader	3
1.2 Focus op vertrouwen en samenwerking	3
1.3 Focus op cruciale blokkades	5
Hoofdstuk 2 Beschrijving fases project Monitoring Diergezondheid.....	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Beschrijving Fase 1: Aanleiding en start project (2000 – mei 2004)	10
2.4 Beschrijving fase 3: Loslaten en verzuipen (juni 2005 – dec. 2005)	13
2.5 Beschrijving Fase 4: Oppakken en convergeren (dec. 2005 – dec. 2006).....	14
Hoofdstuk 3 Analyse van het proces 3.1 Inleiding	16
3.2 Analyse Fase 1: Aanleiding en start aanvang project (periode: 2000 – mei 2004)	16
20)	22
3.3 Analyse Fase 2: Wens bundeling van initiatieven (mei 2004 – juni 2005.....	23
3.4 Analyse Fase 3: Loslaten en verzuipen (juni 2005 – dec 2005).....	26
3.5 Analyse Fase 4: Oppakken en convergeren (periode: dec. 2005 – dec. 2006)	30
Hoofdstuk 4 De lerende evaluatie	33

Het project 'Monitoring Diergezondheid'

Woord vooraf

Het project 'Monitoring diergezondheid'¹ (Monitoring DG) is een bijzonder project. Het kent een zeer moeizaam realisatieproces, waarin veel door diverse actoren en met name het projectteam is geïnvesteerd, en waarbij er relatief weinig afgeronde producten konden worden opgeleverd. Initieel doel was te komen tot één monitor voor diergezondheid voor alle agrarische sectoren². LNV wenst een gezamenlijk systeem van overheid en bedrijfsleven dat inzicht geeft in trends en ontwikkelingen rond diergezondheid en voedselveiligheid en vraagt aan opdrachtnemer EC-LNV en WUR / ASG om in samenspraak met het bedrijfsleven een concreet ontwerp te maken. *Het doel van het project is om tot een gemeenschappelijk ontwerp voor een informatieverzamelings- en analysesysteem te komen ten behoeve van de monitoring van diergezondheid én voedselveiligheid, dat kan rekenen op een breed draagvlak bij publieke en private partijen; draagvlak dat noodzakelijk is voor de realisering van zo'n dataverzamelingssysteem.* (uit projectplan, 23 januari 2004).

Dit ontwerp is feitelijk nooit in de praktijk gerealiseerd. Doorwerking van opgedane kennis en ervaringen, over de redenen waarom het proces in dit project zo moeizaam verliep, is nuttig. De insteek daarbij is te komen tot lessen hoe de ondervonden problemen te voorkomen / ondervangen in andere vergelijkbare trajecten in de toekomst. Een lerende evaluatie dus. Daar richt deze inspanning zich op. Een beschrijving en analyse van het proces van de laatste jaren in het project 'Monitoring Diergezondheid', is in dit document vastgelegd. Tevens zijn ervaringen die in dit project zijn opgedaan door het projectteam, inzichtelijk en bruikbaar gemaakt voor anderen.

Bronnen voor de evaluatie vormde beschikbare projectdocumentatie. De basale analytische vragen over het hoe, wat, waar en waarom zijn niet aan betrokkenen in een gesprek zelf gesteld. Een voorbehoud wat derhalve meteen moet worden gemaakt is dat de maker van dit stuk gebruik gemaakt heeft van secundaire bronnen, namelijk projectdocumenten. Deze analyse richt zich op de periode eind 2003 – 2006 met als start het projectleiderschap van dhr G. van der Peet en de opzet van het Position Paper, - een plan van aanpak - voor het project.

¹ De volledige projecttitel is: Implementatie gezondheidsregistratie- en monitoringssystemen in de veehouderij. Het programmanummer en titel: 414 Naar een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij; Programmathema binnen het programma: Maatschappelijk verantwoord diergebruik; Projectnummer is 2131618001. In deze evaluatie is het project afgekort tot monitoring DG of MDG

² In projectdocumenten wordt de monitor ook aangeduid met de term centraal meldpunt

Hoofdstuk 1 Analyse kader

1.1 Inleiding

Allereerst zal een beschrijving van de theorie (voor deze analyse) worden gegeven. De gehanteerde theorie richt zich op vertrouwen en samenwerking en op voorkomen van blokkades (§1.2). Daarna volgt een beschrijving van processen in projectfasen. Binnen iedere fase zijn belangrijke blokkades en doorbraken te benoemen (§1.3 en Hfst 2)³. Tot slot volgt een analyse van het in het project doorlopen proces aan de hand van de theorie. Daaronder valt het benoemen van de belangrijke blokkades en verklaring van de mate van vertrouwen en samenwerking op basis van de theorie (§1.4 en Hfst 3)

1.2 Focus op vertrouwen en samenwerking

Deze analyse richt zich met name op de aspecten vertrouwen en samenwerking in het project Monitoring DG. Vertrouwen en samenwerking zijn per definitie essentieel voor het bereiken en verklaren van voortgang in een project. Met name in multi-actor processen, waar in dit project sprake van is, is onderling vertrouwen belangrijk en bestaat de noodzaak tot samenwerking⁴. Multi-actor governance wijst op een steeds horizontaler openbaar bestuur. Dit houdt in dat besluitvorming over publieke zaken steeds meer plaatsvindt door overheden in samenwerking met burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Analyse van vertrouwen en samenwerking biedt zicht op de loop van bepalende momenten⁵, in het multi-actor proces⁶. We onderscheiden drie factoren die het ontstaan van samenwerking bevorderen. Naarmate meer voldaan is aan deze factoren is de verwachting dat er intensievere vormen van samenwerking ontstaan. De stimulerende factoren voor het ontstaan van samenwerking zijn:

1. Gemeenschappelijke doelen.
2. Besef van onderlinge afhankelijkheden.
3. Wederzijds vertrouwen

Deze factoren zullen we nu gaan toelichten

Analyse

Samenwerking en vertrouwen

- 1) Gemeenschappelijke doelen
- 2) Onderlinge Afhankelijkheid
- 3) Wederzijds vertrouwen

³ Beoogd was tevens om interventies van het projectteam te benoemen en de uitwerking ervan te analyseren. Dat is in deze studie niet gedaan, omdat de precieze interventies in processen niet helder zijn geworden met de gekozen analysemethode, met focus op projectdocumentatie

⁴ 'Governance' bestaat naast multi-actor governance ook uit het aspect multi-level governance. Multi-level governance verwijst naar de ontwikkeling dat besluitvorming op steeds meer bestuurlijke niveaus plaatsvindt (door globalisering alsook regionalisering en decentralisatie). In casu zijn geen decentrale overheden betrokken in het proces te komen tot een monitor diegezondheid. Daarom is dit aspect van governance in casu niet relevant.

⁵ Bepalende momenten in het proces zijn: keerpunten in de projectaanpak, doorbreken van patstellingen tussen actoren, afhaken van actoren, verschuivende configuraties en een veranderend krachtenveld, ontstaan en opheffing van coalities en nieuwe inzichten door invloeden op het project van buiten.

⁶ We kunnen dit opvatten als het voorkomen van het Prisoner's dilemma. In deze speltheoretische modellering van een bestaande situatie waarin actoren - door gebrek aan samenwerking en vertrouwen in elkaars gedrag - niet in de vanuit het gemeenschappelijk belang gezien optimale situatie terecht komen. (Bron: C.A. Hazeu, Institutionele economie, Bussum: Coutinho, 2000)

Ad 1 Gemeenschappelijke doelen

Eén van de stimulerende factoren bij samenwerking is het bestaan en nastreven van gemeenschappelijke doelen. Premisse daarbij is dat het gedrag van een actor in belangrijke mate wordt bepaald door zijn motieven of doelstellingen [Bressers 1983, Huite-
ma & Hinssen 1998] en dat een actor haar eigen doelen kent en communiceert. Actoren in een netwerk dienen in ieder geval één of enkele gemeenschappelijke doelen te hebben om tot samenwerking te komen. Abstracte doelstellingen verhullen soms grote meningsverschillen, maar kunnen wel het startpunt vormen van samenwerking waarin abstracte doelen concreet worden gemaakt. Het gemeenschappelijk besef dat er in de huidige situatie een probleem bestaat, en er sprake is van een niet-optimale situatie, kan de start zijn van samenwerking.

Ad 2 Onderlinge afhankelijkheid

Samenwerking zien we niet als een doel op zich, maar als een middel om de uiteinde-
lijke doelen van het project te realiseren. Voor een projectteam kan bevorderen van sa-
menwerking en voorkomen van tegenwerking wel een procesdoel zijn. We gaan er na-
melijk vanuit dat in een netwerk zoals dat rond het project Monitoring DG bestaat,
verschillende partijen van elkaars medewerking afhankelijk zijn voor de realisatie van
hun (eigen) doelstellingen. Dat betekent niet dat alle partijen per sé met elkaar moeten
samenwerken, maar wel dat samenwerking in bepaalde gevallen verstandig is omdat
anders de beoogde doelen simpelweg niet te realiseren zijn. Overigens moeten actoren
zich dan wel bewust zijn van deze afhankelijkheden. Soms ontkennen actoren afhanke-
lijkheden van andere actoren, omdat ze deze afhankelijkheden niet willen zien en/of niet
met deze andere actoren willen samenwerken. Bewustwording van afhankelijkheden
kan ook gedurende het proces ontstaan. Ook daar kan een projectteam bij helpen.
Deze bewustwording kan dan weer leiden tot samenwerking. Afhankelijkheid van
andere actoren ontstaat wanneer deze andere actoren over hulpbronnen of machts-
bronnen beschikken die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de eigen doelen of het
realiseren daarvan kunnen tegenhouden. Klok (1993) onderscheidt hulpbronnen zoals
fysieke goederen, rechten, geld, informatie, mensen en steun van de achterban. Strikt
genomen is *Steun van de achterban* voor organisaties geen afhankelijkheid van een
andere actor. Het is wel een belangrijke hulpbron voor het realiseren van de eigen
doelen en kan samenwerking met, en vertrouwen in, andere actoren conditioneren⁷.
Vaak is deze steun georganiseerd in ledenvergaderingen.

Ad 3 Wederzijds vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke factor voor het tot stand komen van een mate van sa-
menwerking. Samenwerking kan tevens weer leiden tot vertrouwen. In grotere netwer-
ken met vele horizontale verhoudingen is de rol van vertrouwen belangrijk om tot sa-
menwerking te komen en voortgang te kunnen boeken. Vertrouwen heeft in het dage-
lijkse spraakgebruik verschillende betekenissen: berekenbaarheid of voorspelbaarheid,
veronderstelde betrouwbaarheid, eerlijkheid, en geloof in de vermogens en goede be-
doelingen van een ander. Deze veelheid aan betekenissen voor vertrouwen gelden niet
alleen in het dagelijkse leven, maar ook voor het gebruik van het woord in de sociaal-
wetenschappelijke literatuur (o.a. Seligman 1997, Braithwaite en Levi 1998, De Bruijn

⁷ De mogelijkheid bestaat dat in een proces de deelnemers een leerproces doormaken maar dat de
achterban, die dit leerproces niet heeft meegemaakt, de uitkomsten niet begrijpt. Achterban en
vertegenwoordigers kunnen hierdoor uit elkaar groeien, waardoor uiteindelijk het project vertraagd.

1998, Warren 1999a, Cook 2000, Edelenbos 2002). De literatuur over vertrouwen geeft aan dat vertrouwen veelal geleidelijk ontstaat in langdurige samenwerkingsrelaties.

Edelenbos (2002:312) noemt vier algemene vuistregels over het bevorderen van vertrouwen in samenwerkingsrelaties: (Uit Kuindersma en Kolkman, 2005)

1. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet.
2. Luisteren en begrip tonen voor de belangen, posities en perspectieven van anderen
3. Vertrouwen krijgen is vertrouwen geven.
4. Expliciete afspraken en (spel)regels over omgangsvormen (zie ook: De Bruijn et al. 1998)

In de in deze studie uitgevoerde analyse zal in algemene zin worden teruggekomen of deze vuistregels voor het bevorderen van vertrouwen binnen het project Monitoring DG in acht zijn genomen.

Voor het interne samenwerking binnen het onderzoeksteam zijn aspecten als vertrouwen en samenwerking, gemeenschappelijkheid van doelen en afhankelijkheid van elkaars kennis en kunde ook van groot belang. Ook hier zal in deze lerende evaluatie vooral in de conclusie en aanbevelings-sfeer op worden teruggekomen.

1.3 Focus op cruciale blokkades

Naast een analyse gericht op de ontwikkeling van gemeenschappelijkheid van doelen, onderlinge afhankelijkheid en wederzijds vertrouwen in het project, is er ook aandacht voor een aantal onderwerpen die volgens het projectteam sterk de voortgang hebben beïnvloed. Deze zogenaamde cruciale blokkades⁸ richtte zich met name op inhoudelijke en procesmatige aspecten van de inrichting van de monitor. Daarbij is in deze analyse een focus gekozen gericht op de processen. Het resultaat van het project zoals het er medio 2006 ligt, wordt bepaald door de manier waarop de verschillende betrokken groeperingen met elkaar interacteerden en met de opgave zijn omgegaan. Doel van deze evaluatie is daarmee ook - zij het enigszins fragmentarisch - inzicht te krijgen welke sociale processen zich tussen deze partijen voordoen. Vanuit dit inzicht hadden blokkades in het project doorbroken kunnen worden⁹.

In het project is gewerkt vanuit een min of meer expliciet toekomstbeeld van de gewenste eindsituatie. Dat toekomstbeeld was een gezamenlijk opgezet en gedragen ICT-systeem, waarin publieke en private actoren gegevens met elkaar uitwisselen op basis van een stelsel van afspraken en procedures die van te voren zijn vastgesteld.

Analyse cruciale blokkades
1 Eigenaar- schap van geg.
2 Privacy Van geg.
3 Financiering
4 Verdeling revenue
5 uitvoering en organisatie

⁸ De cruciale blokkades zijn benoemd in het evaluerend projectdocument 'Een markt voor diergezondheid en geluk' van Bram Bos.

⁹ Deze configuratiebenadering is op hoofdlijnen behandeld in *Beleid en Maatschappij* (Termeer en Van Twist, 1991).

Deze aanpak botst echter steeds weer op een vijftal cruciale blokkades:

- 1) eigenaarschap van gegevens
- 2) privacy van gegevens
- 3) financiering van deze collectieve structuur
- 4) verdeling van de revenuen van het systeem
- 5) uitvoering en organisatie.

Terminologie: Er is strikt gesproken in het project Monitoring Diergezondheid sprake van een probleem¹⁰ maar we spreken liever over een opgave (een ontwerp voor een monitor voor te bereiden). WUR heeft zich als opdrachtnemer in haar project, via het projectplan gecommitteerd aan de opgave. De ambitieuze opgave kent vervolgens een groot aantal uitdagingen om tot realisatie te komen. De uitdagingen zijn in sommige gevallen verworpen tot cruciale blokkades die lijden tot spanningen tussen actoren en vertragingen in processen. We veronderstellen een causale relatie tussen samenwerking / vertrouwen en cruciale blokkades. De blokkades zullen namelijk het gevolg kunnen zijn van een gebrek aan vertrouwen of wantrouwen tussen actoren en zouden in stand blijven door een gebrek aan samenwerking.

Om de blokkades concreet weer te geven is gekozen voor een matrix waarin de belangrijkste blokkades, verschuivingen en opvattingen over gelijkgestemdheid zijn weergegeven. Per fase zal dit schema in de rapportage terugkeren waarmee verschuivingen in de tijd waarneembaar worden.

De cruciale blokkades toegelicht:

Ad A) Eigenaarschap van gegevens

Beschikbaarheid van gegevens is niet zozeer een probleem. Veel gegevens zijn reeds beschikbaar bij verscheidene actoren. De koppeling van de gegevens die bij verschillende partijen beschikbaar is, maakt dat er waardevolle informatie (data) ontstaat. Bij die koppeling rijst juist sterk de vraag wie eigenaarschap draagt van de geaggregeerde gegevens.

Ad B) Privacy van gegevens:

Alleen juiste betrouwbare gegevens moeten worden ingevoerd, zodat we de juiste conclusies kunnen trekken. Dit vergt eisen aan de aanlevering van gegevens. Omdat de conclusies die getrokken gaan worden schadelijk kunnen zijn voor de Nederlandse productiesectoren, moet de aanlevering van data heel zorgvuldig zijn. Ten aanzien van privacy van gegevens is er een spanningsveld. Belangrijk verschilpunt is dat de primaire sector beslist geen herleidbaarheid van bedrijfsgebonden ziekten en indicatoren naar bedrijfsniveau wil, terwijl de overheid claimt dat dit in geval van ernstige verdenkingen altijd mogelijk moet zijn [10 april 2004]. Daarbij is het moeilijk om het moment vast te stellen dat het risico voor de volksgezondheid te groot wordt dat informatie uit het monitoringsysteem moet worden gebruikt (en daarmee openbaar gemaakt).

Ad C) Financiering

Bij een functionerend monitoringsysteem, ontstaan kosten op twee momenten: Het

¹⁰ Een probleem is een discrepantie tussen de feitelijk bestaande en de gewenste situatie (Bressers, 1993). Daarbij is er in casu in de bestaande situatie (anno 2003) geen functionerend sector-overstijgend monitoringsysteem voor diergezondheid en voedselveiligheid. De Gewenste situatie is op korte termijn wel zo'n systeem te realiseren.

verzamenen van gegevens op bedrijfsniveau kost tijd en geld. Het verwerken en analyseren van de gegevens zodat deze waardevolle monitoringinformatie opleveren, kost tijd en geld. Dataverzamelaars zullen over het algemeen voor hun diensten beloond willen worden. Het is duidelijk dat het bedrijfsleven een forse investering van de overheid verwacht, terwijl de overheid de verantwoordelijkheid voor opzet van het systeem bij de sector legt.

Ad D) Verdeling van de revenuen van het systeem (Preventie vs reactie)

Wat kan preventie aan kostenvoordeel opleveren? De revenuen van een goed werkend monitoring-systeem zijn moeilijk te bepalen. Immers er is geen nulmeting mogelijk hoe groot de schade van een dierziekte-uitbraak zou zijn, wanneer het systeem niet zou bestaan. Met name de vleesverwerkende industrie alsook de primaire sector hebben een groot economisch belang bij een goed werkend monitoringsysteem. Daarnaast moeten gegevens worden ingevoerd door veehouders, dierenartsen, etc. Dit kan eventueel door tussenpersonen die ook de ruwe gegevens kopen, aggregeren en aan elkaar koppelen. Deze tussenpersonen zouden deze geaggregeerde gegevens dan weer aan kunnen bieden en verkopen. (= marktplaats model). Gegeneerde data zijn alleen interessant als er voldoende deelnemers zijn (het 'collectief', kritische massa). De vraag is of hoe vrijwillige gegevensverzameling met voldoende incentives kan worden ingericht, zodat voldoende gegevens worden aangeleverd in de monitor. Daarmee zijn de aanbieders van data (ondermeer veevoerders, dierenartsen, GD) van groot belang.

Ad E) Uitvoering en organisatie

De uitvoering en organisatie van het voorgestane monitoringsysteem moet aan bepaalde voorwaarden voldoen, wil het gebruikt kunnen worden voor het doel waarvoor het in het leven is geroepen. Daarnaast zet een deel van de primaire sector nadrukkelijk vraagtekens bij de effectiviteit van de bestaande structuren (met name de rol van de GD daarin). De overheid wil eveneens toe naar representatieve gegevens, maar stelt de GD-rol in monitoring niet echt ter discussie. [10 april 2004]

Project Monitoring DG
Fase 1
Fase 2
Fase 3
Fase 4
Fase 5 (Evaluatiestudie)

1.4 Fasering van het project Monitoring DG

Het project Monitoring diergezondheid is voor het gemak opgeknipt in een viertal fasen die van elkaar te onderscheiden zijn. Deze fasen zijn:

Fase 1: Aanleiding en start aanvang project (periode: 2000 – mei 2004)

Fase 2: Bundeling van initiatieven GD en Wur (periode: mei 2004 – juni 2005)

Fase 3: “Loslaten en verzuipen” (periode: juni 2005 – december 2005)

Fase 4: “Oppakken en convergeren” (periode: December 2005 – december 2006)

Alhoewel geen formeel onderdeel van het project, is deze

evaluatiestudie¹¹ als fase 5 toegevoegd.

Voor analyse van samenwerking en vertrouwen wordt niet specifiek naar iedere fase gekeken. De grote lijnen in de ontwikkeling van samenwerking en vertrouwen zullen over de fases heen worden beschreven. De cruciale blokkades zullen wel per fase waarin deze zich heeft voorgedaan worden beschreven.

1.5 Procesevaluatie

Een procesevaluatie waarin zowel verantwoordten als leren centraal staat, biedt de meeste waarde als eindproduct van deze studie. ‘Verantwoorden’ zal geschieden door een beschrijving van de doorlopen fases. ‘Leren’ is beoogd in de aanbevelingen aan het projectteam naar aanleiding van de analyse. We spreken over een lerende evaluatie¹². Er is aandacht voor de samenstelling, rol en interventies van het projectteam in verschillende fasen van het project. Zoals eerder aangegeven zullen met name de sociale relaties tussen actoren onderling in beeld worden gebracht.

Doel van deze studie is te komen tot lessen hoe de ondervonden problemen te voorkomen / ondervangen in andere vergelijkbare trajecten in de toekomst. Naarmate een toekomstig project aan bepaalde kenmerken voldoet, dan zullen de lessen uit deze evaluatie beter bruikbaar zijn. De kenmerken die ondermeer bepalend zijn voor extrapolbaarheid naar andere projecten zijn:

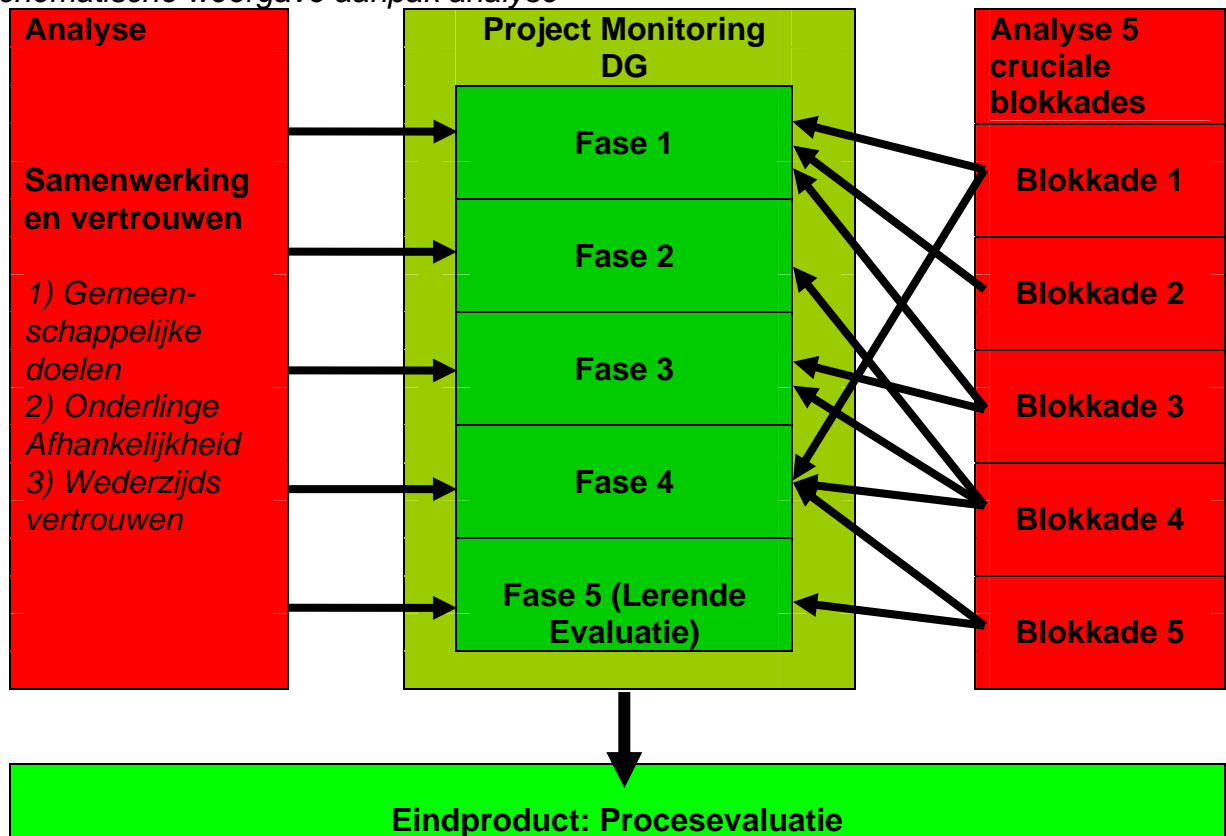
- Er is sprake van een complex probleem / complexe opgave
- Er zijn veel belanghebbenden / multistakeholder in de omgeving van het project
- Er is een grote diversiteit aan belangen bij actoren in het proces
- De machtsverschillen tussen actoren zijn groot
- Er is sprake van een dynamische projectomgeving (publiek, privaat)
- Projectteam is procesbegeleider (heeft baat bij vergroten samenwerking en vertrouwen)
- Organisaties opereren vanuit een beleidsnetwerk in het project. Ervaringen in verleden bepalen mate van vertrouwen of wantrouwen en bereidheid tot samenwerking tussen actoren.
- Eindproduct wordt niet ter discussie gesteld

In deze evaluatie ligt de focus op analyse van samenwerking en vertrouwen en vijf cruciale blokkades. Deze objecten van analyse worden in vier onderscheiden projectfasen bekeken, resulterend in een lerende evaluatie. De structuur die dan ontstaat, ziet er dan als volgt uit:

¹¹ Overigens zijn er voor het Project MDG meerdere evaluatie-inspanningen verricht. Zo heeft er een tussentijdse reflectie en evaluatie plaatsgevonden over de werkwijze met de ITA-methode: “Reflectie op werkwijze en ervaringen met het ITA-proces”, Martien Van Bavel, (22/12/2004)

¹² Daarbij zijn er vele verschijningsvormen van lerende evaluaties. Er is geen tijd binnen deze opdracht om een zorgvuldige omgevingsanalyse te maken teneinde een goede keuze binnen het palet aan lerende procesevaluaties te maken.

Schematische weergave aanpak analyse



Tekstbox: Samenwerking en vertrouwen bij LNV

Overheidspartijen zijn bij uitstek de partijen om er voor de zorgen dat de verschillende stakeholders gezamenlijk tot besluitvorming komen. LNV zet zich meer en meer in om het vertrouwen tussen overheid, sector en samenleving te versterken. Mede vanuit dit perspectief valt ook voor opdrachtgever LNV in casu te leren hoe gericht invulling gegeven kan worden aan het creëren van vertrouwen in de praktijk. LNV wil bevorderen dat verbindingen tussen beleidsonderwerpen en tussen actoren op een positieve en constructieve manier tot stand komen, zodat ze leiden tot meer vertrouwen in elkaar en in de samenleving. *‘Vertrouwen is de smeerolie van een goed draaiende economie en een goed geordende samenleving’*. [Bron: LNV-beleid in 2007]. LNV wil investeren in een samenleving waarin mensen en bedrijven zelfstandig kunnen opereren en waarin de overheid zich terughoudend opstelt en vooral op hoofdlijnen stuurt.

De nota ‘Vitaal en Samen’ en het LNV-beleidsprogramma 2004 - 2007 zijn leidend bij de uitwerking van de motie Waalkens/Ter Veer. Kernpunten hierin zijn dat het bedrijfsleven zelf verantwoordelijk is voor de handhaving van de diergezondheid en voedselveiligheid, en dus ook voor de verzameling van gegevens op dit gebied. LNV draagt bij door verlaging van de administratieve lastendruk en vermindering van de regeldruk. LNV wil een betrouwbare partner voor samenwerking zijn.

De overheid blijft onveranderd de eerste verantwoordelijke in het geval van:

1. Incidenten waarbij de overheid vanwege de bestaande wetgeving en internationale verdragen genoodzaakt is tot acut ingrijpen. Het betreft hier o.a. aangifteplichtige dierziekten (waaronder de voormalige genoemde lijst A-ziektes);
2. Een risico voor de volksgezondheid waarbij het bedrijfsleven niet in staat kan worden geacht dit gevaar zelfstandig af wenden. Het betreft hier bijvoorbeeld bepaalde zoönosen of contaminaties (residuen).

Gezien deze doelstellingen van LNV, en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen LNV en bedrijfsleven, lijkt het nuttig de processen in het project Monitoring Diergezondheid te bezien vanuit het perspectief van samenwerking en vertrouwen.

Hoofdstuk 2 Beschrijving fases project Monitoring Diergezondheid

2.1 Inleiding

De onderscheiden fases zijn in hoofdstuk 1 benoemd. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de activiteiten van de fases. Voor de beschrijving van de fases is gebruik gemaakt van aanwezige projectdocumenten. Een analyse van de beschrijving op basis van de theorie over samenwerking en vertrouwen en het voorkomen van cruciale blokkades volgt in hoofdstuk 3

2.2 Beschrijving Fase 1: Aanleiding en start project (2000 – mei 2004)

De aanleiding voor het project vormde de motie Waalkens / Ter Veer in 2000¹³. De minister van LNV beloofde uitwerking van deze door de Tweede Kamer aangenomen motie. De uitwerking werd vorm gegeven in het project Monitoring Diergezondheid (DG). De motie en de slijtersproblematiek¹⁴ zijn het startpunt geweest voor een intensieve discussie over de verbetering van de beheersbaarheid door monitoring van de gevaren van dierziekte-uitbraken. De LNV-beleidsdirectie VVA (Veterinaire en Voedingsaangelegenheden) is in 2000 verantwoordelijk voor alle dataverzameling ten behoeve van het overheidsbeleid op het gebied van diergezondheid en voedselveiligheid. Tot 2000 is steeds veelal op adhoc basis besloten tot het instellen van monitoring en surveillance activiteiten, zonder dat er van een integrale visie van VVA sprake was. Veel ruwe data was daarmee al wel bij diverse partijen aanwezig, en LNV achtte het wenselijk om in een onderzoek deze partijen bij elkaar te brengen. Voor dit onderzoek werd in de LNV-kaderbrief 2003 een substantieel bedrag beschikbaar gesteld. LNV voelt zich in deze fase probleemhouder voor het niet bestaan van de monitor en voor de beleidsdossiers diergezond en voedselveiligheid. De zoektocht naar een beleidscontact voor dit onderzoek bij LNV, de cultuurverandering bij LNV (waardoor niet aan de zijlijn maar in het proces deelgenomen werd) en ontbreken van een centrale onderzoeksvraag zijn belangrijke vertragende factoren geweest in deze eerste fase.

Doel van de monitor, zoals in 2000 beschreven, richt zich op het vanuit de overheid verzamelen en beheren van informatie over trends en ontwikkelingen op het gebied van diergezondheid. Oorspronkelijk lag de focus in motie Waalkens / Ter Veer op melkvee en varkens. De melkveesector heeft bij aanvang van het project Monitoring DG reeds een instrument ontwikkeld voor trends en ontwikkeling van dierziekten. Het melkveeconcept kon daardoor gebruikt worden als voorbeeld om bij aan te sluiten. Het project Monitoring DG richtte zich op monitoring van varkens, pluimvee en kleine herkauwers (schapen en geiten).

LNV pakte haar taak centralistisch op: *'Wij hebben 'the lead' bij het bepalen en maken van een monitoringsysteem op basis van wettelijke verantwoordelijkheden die wij moeten nemen'*. Vanwege kritiek vanuit de sector op de overheid start de projectleider bij zijn aantreden in december 2003 met een ronde langs het bedrijfsleven en organiseert direct daarna een eerste bedrijfslevenoverleg. De uitkomst van het overleg had de strekking *'Dit gaat niet goed LNV. Jullie doen het weer alleen'*. Binnen het

¹³ Kamerstuk II, 2000-2001, 27 400, XIV, nr. 23

¹⁴ Door de Slijtersproblematiek werd de wens manifest om voorheen in Nederland onbekende dierziekteverschijnselen te registreren.

bedrijfsleven is er inmiddels geen draagvlak meer voor de voorgestelde uitvoering van de motie Waalkens – Ter Veer.

In december 2003 wordt Geert van der Peet projectleider van het project Monitoring Diergezondheid¹⁵. Bij aanvang van de projectwerkzaamheden was de sturingsfilosofie van de overheid inmiddels volledig geënt op *'vitaal en samen'* en *'van zorgen voor naar zorgen dat'*. LNV beoogt de sector meer vertrouwen te geven, en dat uit zich in dit project door het voorstel voor gezamenlijk uitdenken van monitoring. 'Vitaal en samen' betekent in deze dat LNV de andere actoren erkent, zich terughoudend opstelt en de sector haar verantwoordelijkheid laat nemen bij het vormgeven van een diergezondheidsmonitor¹⁶. Omdat het uitgangspunt van de Tweede Kamer en de opdracht van het project nog gericht is op het vanuit de overheid zelf verzamelen van gegevens, start het project Monitoring DG met een interne ronde binnen LNV gericht op bijstelling van het beleidsvoornemen. Dit resulteert in de LNV-ministerstaf (van 3 juni 2004) tot het besluit om Vitaal en Samen als nieuw uitgangspunt te nemen waarbij het bedrijfsleven eerste verantwoordelijke is voor handhaving van de voedselveiligheid en diergezondheid. De letterlijke uitvoering van de motie wordt losgelaten maar het doel wordt niet aangetast. In Mei 2004 komt als resultaat van de interne LNV-exercitie van het project monitoring DG op basis van de veranderde sturingsfilosofie en de reactie van het bedrijfslevenoverleg, het zogenaamde Position Paper (PP) uit. Uitgangspunten van het PP zijn: Bedrijfsleven is primair verantwoordelijkheid, overheid krijgt gegevens over aangifteplichtige ziekten en gegevens die een indicatie zijn voor risico's voor volksgezondheid waar bedrijfsleven niet uit komt. PP voorziet tevens in het maken van afspraken met het bedrijfsleven over trends en ontwikkelingen en nieuwe onbekende verschijnselen.

In het door ECLNV en ASG gezamenlijk opgestelde rapport "Kosten van veterinaire bedrijfsmonitoring" (EC LNV 2003/238) is een viertal modellen uitgewerkt voor benaderingen van de dataverzameling. De vier modellen geven verschillende niveaus van reikwijdte en effectiviteit weer. Voor het vervolgproces is het belangrijk dat er als startpunt één model als uitgangspunt wordt genomen, waaraan vervolgens verder kan worden geschaafd gedurende het proces. Deze keuze wordt als eerste in het project voorbereid. Er wordt na een aantal gesprekken gekozen voor het basismodel primaire varkenssector. Op 6 april 2004 volgt een startbijeenkomst voor het projectteam met daarin aandacht voor de gekozen structuur van analyse in het project met de ITA-methode.

2.3 Beschrijving Fase 2: Wens bundeling van initiatieven (mei 2004 – juni 2005)

LNV voelt zich inmiddels probleemhouder voor het niet-bestaan van de monitor, maar legt de verantwoordelijkheid voor totstandkomen van een monitor voor diergezondheid bij de sector. Binnen het bedrijfsleven is geen draagvlak voor de voorgestelde uitvoering van de motie. Het bedrijfsleven geeft hierbij aan dat de motie uit een andere tijd stamt en dat de uitvoering meer uit moet gaan van de huidige politieke context (Vitaal en Samen). De overheid moet de verantwoordelijkheid niet naar zichzelf toetrekken, zoals

¹⁵ Alhoewel formeel niet de start van het project, vormt het projectleiderschap van Geert van der Peet (door zijn overstap van EC-LNV naar ASG) wel het startpunt van de eerste analysefase in deze evaluatie

¹⁶ Overigens waren er krachten binnen het Ministerie die bleven volhouden dat het project MDG puur en alleen moest bijdragen aan uitvoering van de motie Waalkens / Ter Veer.

de motie vraagt, maar de overheid moet het bedrijfsleven (primair verantwoordelijke) in de gelegenheid stellen invulling te geven aan haar verantwoordelijkheid. Hiernaast biedt vigerende wetgeving geen basis voor het onderbrengen van het centrale meldpunt bij de GD¹⁷. In de varkenssector is er nog geen consensus over hoe de trends en ontwikkelingen in beeld gebracht kunnen worden. Het is ook nog onduidelijk of het systeem in het beheer van de GD zal komen. Binnen het project Monitoring Diergezondheid wordt naar een gedragen oplossing gezocht.

Na de projectvoorbereidende fase van het project werd gekozen om aan de slag te gaan met de Interactive Technology Assessment (ITA). Deze procesfaciliatiemethode biedt de mogelijkheid om interactie tussen actoren op verschillende niveaus (ook een dieperliggend niveau dan het huidige belang of opvatting) te bekijken, waarbij onderzoekers gericht zijn op de handelingen van actoren. De ITA-dag een bijeenkomst voor onderzoekers had tot doel de ITA-methode in de vingers te krijgen. Door interviews en een workshop met stakeholders interactief gewerkt aan een breedgedragen ontwerp voor een monitoringssysteem. ITA biedt de benodigde flexibiliteit om gedurende het project momenten van bijstelling - naar gelang de ontwikkelingen bij overheid en bedrijfsleven - in te passen. Het project werkt aan het wegnemen van belemmeringen om te komen tot een gemeenschappelijk dataverzamelingssysteem van overheid en bedrijfsleven. Een van de betrokken onderzoekers (Bram Bos) was bekend met de methode ITA.

Op 27 oktober 2004 gaat een brief uit van de directeur VWA over voortgang van uitvoering motie Waalkens / Ter veer. Er lopen inmiddels binnen LNV, Directie VD een achttal projecten gerelateerd aan datastromen zoals de uitwerking van de Motie Waalkens / Ter Veer, Netwerk van Toezicht, Monitoring, rol van erkende dierenartsen, etc. Kernvragen bij al die projecten is: Wat is de informatiebehoefte van de overheid, wie gebruikt op welke wijze deze informatie en wie ziet toe? Voor het melden van verdachte verschijnselen gaat de voorkeur van de VWA ernaar uit om het centrale meldpunt bij de Gezondheidsdienst voor Dieren (GD) onder te brengen. Indien de problemen voor de GD onverklaarbaar cq onbeheersbaar zijn, dient de VWA hierover geïnformeerd te worden. Voor koppelen van databestanden adviseert de VWA aan het projectteam Monitoring DG om aan te sluiten bij de door de GD ontwikkelde systematiek. Binnen het project Monitoring DG wordt voorts met LNV en het bedrijfsleven naar een gedragen systeem voor monitoring per sector gezocht. Hierbij staat nog niet vast of, in overeenstemming met het VWA advies, de GD het uiteindelijk ontworpen systeem gaat beheren.

De periode mei 2004 – juni 2005 van projectuitvoering typeert zich door een deskstudy en twee series van interviews met betrokkenen resulterend in een workshop op 16 juni 2005. Bij deze workshop waren de belangrijkste actoren aanwezig (LNV/VD, VWA, LTO, NVV, Vion). De interviews leggen met name de verschillen tussen de GD en WUR bloot. In de workshop wordt besloten dat het Monitoringsysteem (op te zetten in het project monitoring diergezondheid) niet meer gescheiden van de GD maar samen met de GD tot ontwikkeling moet komen.

¹⁷ De Gezondheids- en welzijnswet voor dieren (Gwwd) biedt de mogelijkheid om bij ministeriële regeling de houder van dieren te verplichten om ziekteverschijnselen die door de minister worden aangewezen terstond te melden aan een ambtenaar en dus niet aan de GD. De mogelijkheid bestaat om een onbezoldigd VWA-ambtenaar in te stellen bij de GD. Echter, de VWA is dan verantwoordelijk. De VWA geeft juist nadrukkelijk aan dat deze verantwoordelijkheid het bedrijfsleven toebehoort.

Bij het projectteam bleef de onzekerheid bestaan of het bundelen van krachten wel tot iets zou kunnen leiden. In het najaar van 2005 wordt besloten een netwerk van dierenartsen (DAP-netwerk) te gaan ontwikkelen. De dierenartsen gaan in dit netwerk als informatieleverancier voor een veterinair bedrijfsmonitoringssysteem functioneren¹⁸. Het hoofddoel van het monitorsysteem wordt versmald: inzicht in trends en ontwikkelingen van dierziekten en opsporen van onbekende (nieuwe) aandoeningen ten behoeve van diergezondheid.

Vanaf eind 2004 worden een aantal belangrijke besluiten genomen over de afbakening van het object van monitoring in de te ontwerpen monitor. [Bron: 10 december 2004] Focus komt te liggen op signalering van bedrijfsgebonden dierziekten en toespitsing op varkenshouderij. Daarvoor bestaat nog geen bestaand systeem en er zit wél energie op. Daarmee wordt ook de keuze gemaakt om de voormalig geheten lijst A-ziekten buiten het systeem te laten. Vooral overheden (LNV, VWA) en vleesverwerkers (Sovion, COV) en de PVE hebben in een eerdere fase aangegeven dat er een groot belang is van de monitor bij het detecteren van lijst A-ziekten. [18,10,2004]

2.4 Beschrijving fase 3: Loslaten en verzuipen (juni 2005 – dec. 2005)

Deze fase staat in het teken van het uitwerken van de uitkomsten van de workshop van juni 2005. Vanuit het projectteam wordt deze fase getypeerd als ‘loslaten en verzuipen’. Verzuipen slaat op het divergeren en het ontstaan van allerlei ideeën en zijsporen. In deze periode is het moeilijk om voortgang te maken, en energie te houden binnen het projectteam. Er is een behoefte om iets anders te proberen.

In de tweede helft van 2005 is de manier van werken binnen het team grondig geanalyseerd en ingrijpend aangepast. ITA wordt als stramien voor de procesfacilitatie in juni 2005 volledig losgelaten. Het Strategisch Niche-management (SNM) doet als procesfacilitatiemethode in deze fase zijn intrede in het project. Het project is op het IFSA-congres van 2005 gepresenteerd aan de hand van deze methode. Het SNM had tot doel om juist daar voortgang te bereiken waar kansen liggen / niches zijn.

Na de workshop in juni 2005 wordt het project verder uitgevoerd in nauwe interactie met de GD, die werkt aan de datamonitor varkens. Er worden ontwerpessies georganiseerd met GD en andere belanghebbende actoren gericht op inhoud en afspraken, maar ook op randvoorwaarden waaraan het monitoringssysteem zal moeten voldoen. Voor de pluimveehouderij zal in navolging van het netwerkprogramma en gebaseerd op de ervaringen met het ITA traject tot nu toe, een eerste ontwerp mede vanuit het project Monitoring DG worden gemaakt. Ook dit ontwerp zal in nauwe interactie met de GD worden ingevuld.

Het marktplaatsmodel “De markt voor diergezondheid en geluk” wordt geïntroduceerd

¹⁸ Bij LNV wordt vanaf april 2004 gewerkt aan een door GD geleid proefproject met een veterinair netwerk van toezicht. Gedurende een jaar hebben DAP's in dit netwerk gegevens gedeeld. Doel is te inventariseren of tot een systeem kan worden gekomen waarbij periodieke bedrijfsbezoeken worden afgelegd door officieel erkende dierenartsen. Veehouders die eraan deel zouden nemen zouden bv. als voordeel een minder streng keuringsregime tegemoet kunnen zien. Die officiële dierenarts moet financieel onafhankelijk zijn van de veehouder. [10 april 2004]

bij aanpak van de vraag: *'Hoe kun je dierenartsen motiveren om bij te dragen aan een monitor?'*. Vanuit het projectteam bestond het idee dat de DAP's niet zonder marktprikkel aan de slag willen. De DAP-netwerkbenadering wordt samen met de GD uitgewerkt. Uiteindelijk leidt dit tot de opzet van een kleinschalige monitor in de praktijk. Een onafhankelijk veterinaire team beoordeelt en analyseert (periodiek of incidenteel) gegevens van leveranciers en een landelijk platform van stakeholders komt in actie wanneer daar aanleiding toe is. Het vertrouwen van GD in het project en de gekozen aanpak met een DAP-netwerk groeit gestaag in deze periode. Wageningen UR werd door de GD gezien als potentiële concurrent voor analyse van gegevens uit de monitor. Uitdaging van het DAP-netwerk is het vermogen van de dierenartsen om een monitor met betrouwbare data te vullen. Dit is niet eenvoudig, deels door de aard van het werk (het is lastig tot uniformiteit te komen in beschrijvingen), maar deels ook door het mogelijke gebrek aan specialisatie en onafhankelijkheid van dierenartsen. In december 2005 vindt het eerste begeleidingsvergadering van het DAP-netwerk plaats.

2.5 Beschrijving Fase 4: Oppakken en convergeren (dec. 2005 – dec. 2006)

Opkrabbelen en convergeren. Er zit weer volop energie in de projectgroep en op de kern van de opdracht tot ontwikkeling te brengen. Externe procesbegeleidingshulp wordt opgeroepen voor een bezinningsdag in januari 2006. Doel van deze dag is om de koers uit te zetten voor het laatste projectjaar. Het idee van de procesbegeleider om het momentum van de vogelgriep in de pluimveesector te hanteren voor opzet van een monitor landde niet bij de NVV en bij LNV.

In de pluimveehouderij is in 2005 wel een monitoringsysteem beschikbaar gekomen. Intern binnen het projectteam wordt noodzaak groter voor het overboord zetten van blokkades en het maken van voortgang waar dit mogelijk is. Voor de opdrachtgever worden de gekozen insteek geformuleerd als focus op prioriteiten. Door keuzes en afbakening is de inzet nu te komen tot een sterk vereenvoudigd monitoringsysteem. Het systeem richt zich niet meer op een brede oriëntatie van preventie van besmettelijke dierziekten en nog slechts op grootste blokkade voor dataverzameling in de varkenssector. Juist in deze sector is de individuele dataverzameling van met name de dierenartsen op bedrijfsniveau nog niet geregeld. Vastgehouden wordt aan de DAP-netwerk-benadering. In de periode november '05 – februari '06 worden interviews gehouden met vier dierenartsenpraktijken.

Het krachtenveld waarin varkensdierenartsen zich bevinden wordt gekenschetst door sterk toenemende onderlinge concurrentie in een krimpende markt. Daarbij zijn er twee typen DAP's met verschillende wensen voor een monitor: De regionaal versus de landelijk werkende DAP. Landelijke DAP's willen graag een actueel landelijk overzicht van haarden van virusziekten. Regionale DAP's willen graag inzicht in onbekende aandoeningen met diagnostiek en behandelmogelijkheden. Hierin kunnen ze voor elkaar iets betekenen. Hier zit een sterke drive en daarmee een reële kans om een DAP-netwerk als eerste stap op deze twee onderdelen te realiseren. Op 1 en 29 mei 2006 vinden bijeenkomsten plaats met een viertal dierenartsen (de kerngroep) die met het DAP-netwerk aan de slag willen. Er wordt een eerste schets gemaakt van een monitoringsysteem van dierenartsenpraktijken die wordt voorgelegd aan de praktijk en

in de tweede bijeenkomst wordt bijgesteld waar nodig. Kenmerkend aan dit monitoringsysteem is de eenvoud¹⁹, het alleenrecht van DAP's om data aan te leveren en te analyseren, de balans tussen inzet en uitkomst, en het feit dat data niet herleidbaar zullen zijn tot individuele DAP's [1 mei 2006].

In juni 2006 komt er tevens een nieuwsbrief uit, ter informatie aan een brede groep DAP's. Daarin staat dat stakeholders een datanetwerk van dierenartsenpraktijken cruciaal vinden voor het welslagen van een gezamenlijk monitoringsysteem. Die stakeholders zijn onder andere LTO, NVV, Vion, LNV, VWA. De resultaten van de interviews met de dierenartsenpraktijken zijn gepresenteerd aan de Begeleidingscommissie Datamonitor Varkens GD, waarin de eerder genoemde stakeholders ook zitting hebben. De projectgroep Monitoring Diergezondheid concludeert in juni 2006 dat het belangrijk is om eerst met deze vier dierenartsen een korte, maar goed begeleide prepilot (1-2 maanden) uit te voeren om de benodigde inspanning versus de ervaren meerwaarde van de output daadwerkelijk inzichtelijk te maken. Toestemming wordt gevraagd in de Begeleidingscommissie Datamonitor Varkens GD op 7 juni 2006. De resultaten van de prepilot dienen een tweeledig doel: 1) er ontstaat materiaal om breder dierenartsen enthousiast te maken (het wordt tastbaar) en 2) het levert informatie voor een go-no go voor een vervolg. Een vervolgstap hierna kan dan zijn om een prototype voor gegevensuitwisseling tussen dap's te ontwikkelen (met te zoeken financieringsbron, hetgeen ook een eerste stap naar eigenaarschap kan zijn).

In november 2006 komt een tweede nieuwsbrief uit. ASG heeft inmiddels aan de hand van de wensen van de kerngroep een voorbeelddatabank met invoerschermen gemaakt. Sinds half oktober 2006 is de kerngroep gegevens van bedrijfsbezoeken aan het invoeren in het systeem. Op dit moment valt nog niet heel veel te zeggen over de pilotervaringen. Begin december 2006 worden deze geëvalueerd. Wij gaan dan na of deze manier van gegevensuitwisseling volgens ons voldoende meerwaarde voor varkensdierenartsen oplevert. Is dat niet het geval, dan houdt dit initiatief op. Lijkt er wel een duidelijke meerwaarde te zijn, dan gaat de kerngroep na of en hoe een (landelijk) systeem voor gegevensuitwisseling tussen varkensdierenartsen vorm kan krijgen.

¹⁹ Eenvoud uit zich bijvoorbeeld in een zeer gebruiksvriendelijke en snelle data-invoer.

Hoofdstuk 3 Analyse van het proces

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt een analyse van de beschrijving van het project

In de analyse zullen de stimulerende factoren voor het ontstaan van samenwerking aan bod komen. Voor de analyse van fase 2 t/m fase 4 zal dit niet gestructureerd gebeuren. Voor deze fases zal meer worden ingegaan op de optredende cruciale blokkades die een gevolg zijn van de mate van vertrouwen en samenwerking in fase 1.

De literatuur over vertrouwen geeft aan dat vertrouwen veelal geleidelijk ontstaat in langdurige samenwerkingsrelaties. In het project Monitoring DG, wat een meerjarig project betrof van drie jaren, was de tijd voorhanden om te werken aan samenwerking en vertrouwen tussen actoren.

3.2 Analyse Fase 1: Aanleiding en start aanvang project (periode: 2000 – mei 2004)

Analyse samenwerking en vertrouwen

We onderscheiden drie factoren die het ontstaan van samenwerking bevorderen. Naarmate meer voldaan is aan deze factoren is de verwachting dat er intensievere vormen van samenwerking ontstaan. De stimulerende factoren voor het ontstaan van samenwerking zijn:

1. Gemeenschappelijke doelen.
2. Besef van onderlinge afhankelijkheden.
3. Wederzijds vertrouwen

Waarom een monitor diergezondheid?

Een aantal redenen van deelnemende actoren een monitor te willen:

- * Imago (goed voor opbouw in bedrijfseconomisch opzicht van naam van het product)
- * Kwaliteitsgarantie (Alleen hoge kwaliteit heeft toekomst in NL)
- * Volksgezondheid (Waarborgen voor consument)
- * Dierenwelzijn waarborgen

Gemeenschappelijke doelen

Eerder beschreven is dat het bestaan en nastreven van gemeenschappelijke doelen één van de stimulerende factoren bij samenwerking is. Een analyse naar de motieven voor deelname in het project heeft in deze eerste projectfase inderdaad plaatsgevonden onder actoren (middels bilaterale interviews). De wens om een monitor diergezondheid op te zetten is breed gedragen. Er is een positieve grondhouding voor de opzet van een monitor²⁰. Voor zover te achterhalen in projectdocumentatie is er op voorhand geen actor die vanuit onenigheid met anderen over het na te streven doel, het proces te komen tot een monitor

²⁰ Overigens kunnen er twijfels geplaatst worden bij deze positieve grondhouding. Er zijn marktpartijen die sterke twijfels plaatsen bij wenselijkheid van een monitor [interviewverslagen 2004]. De inschatting van projectteamleden is echter dat uitgegaan mag worden van een constructieve houding van alle actoren bij het komen tot een ontwerp voor een monitor diergezondheid waarbij rekening is gehouden met alle belangen.

blokkeert.

De vraag die wel rijst is welke 'gemeenschap' je bezieet, wanneer je spreekt over gemeenschappelijke doelen. De keuze om bepaalde partijen wel danwel niet te betrekken in het project, is aanvankelijk arbitrair geweest. Geput is uit het netwerk van de projectleider en projectsecretaris. Daarbij is vooral gekeken naar de wensen van de vragers van het monitoringsysteem en niet naar de wensen van de leveranciers van data voor het monitoringsysteem. Dierenartsenpraktijken (DAP's) zijn in de beginfase nog niet bij het project betrokken omdat men hen zag als weliswaar potentiële gegevensleveranciers, maar niet zelf als vragers van een monitoringssysteem. CIDC-Lelystad²¹ en consumentenorganisaties²² zijn om dezelfde reden ook niet betrokken bij inventarisatie van wensen van een monitor voor diergezondheid. Organisaties die in het projectplan (versie 23-01-04) ook worden genoemd als belanghebbend en te betrekken zijn KKM (Keten Kwaliteit Melk), PZ (productschap Zuivel) en IKB (PM). Deze organisaties zijn echter niet betrokken geweest, gezien de interviews en de projectvergaderingen. De Dierenbescherming doet suggestie om ook de kweekvissector te betrekken bij initiatief voor een monitor. Hier wordt in projectdocumenten verder niet naar gerefereerd. In een onderzoek van EC-LNV (met VVA als opdrachtgever) is een inventarisatie gemaakt welke dataverzamelende systemen er binnen en buiten de overheid reeds zijn²³. Op basis van projectdocumentatie van het project MDG lijkt hier verder niet op teruggegrepen.

Gaan we terug naar de actoren die wel deelnemen, die een monitor wensen en dit doel gemeenschappelijk delen, dan valt op dat de inhoudelijke redenen en motivatie voor het willen van een monitor onder de actoren zeer verschillend zijn (zie tabel bijlage 1 en tekstboxen: *'Waarom een monitor diergezondheid'*, en *'Wat willen de actoren monitoren?'*). De aard en de ernst van het probleem blijkt zeer verschillend te worden ervaren. Kortom het doel mag gedeeld worden (om tot realisatie van een monitor diergezondheid te komen), maar de intensiteit en de belangen van actoren om de monitor te willen, zijn zeer verschillend. Dit leidt in een later stadium (fase 2) tot onenigheid over de inrichting en het ontwerp van de monitor.

De Dierenbescherming (DB) is bij aanvang van het project wel gehoord maar in latere fasen niet meer betrokken. De DB is geen essentiële partij, staat veraf van belangen van andere partijen en heeft in deze eerste fase haar belangen kunnen aangeven. De analyse voor deze evaluatie is echter dat er toch op basis van interviews aanknopingspunten waren om de DB bij het project betrokken te houden. De organisatie heeft in de

²¹ CIDC-Lelystad is verantwoordelijk voor de diagnostiek en het onderzoek ten behoeve van de vrijwaring en bestrijding van aangifteplichtige infectieziekten bij landbouwhuisdieren.

²² Vertegenwoordigers van consumenten als de Stichting Voedingscentrum Nederland, Consumentenbond of Consumentenvereniging Goede Waar & Co, ontbreken als actor in het project Monitoring Diergezondheid. Het is de vraag of overheden, die overigens wel voor de consumentenbelang voor voedselveiligheid instaan, deze belangen voldoende prominent in het proces kunnen behartigen. LNV is namelijk ook belanghebbend bij projectvoortgang en realisatie van de monitor.

²³ Bij de dataverzamelingssystemen is er in 2004 nog geen aansluiting met internationale systemen. Juist handel en transport vormen grote risico's. Met DTO techniek wordt het ideale systeem voor koppeling met buitenlandse data verkend waarna rekening houdend met op stapel staande nieuwe ontwikkelingen zoals EU regelgeving voor elektronische I&R, EU transportrichtlijn en labeling teruggedeneerd wordt naar acties die komende jaren verstandig zijn om te nemen. [2 maart 2004]. Een overigens door DAP's zeer kansrijk geachte monitor van veehouders en dierenartsen (het VAMP-systeem) is medio jaren negentig gesneuveld [13,04,2006].

tijd een meer pragmatische houding ten opzichte van de agrarische sector aangenomen, accepteert meer dat veranderingen tijd nodig hebben en dat vooruitgang t.o.v. dierenwelzijn in kleine stapjes gaat. Deze houding biedt wel perspectief voor samenwerking met marktpartijen binnen het project Monitoring DG. Toch heeft het projectteam er niet voor gekozen deze luis in de pels binnen het project te behouden.

Onderlinge afhankelijkheid

Naast het hebben van een gemeenschappelijk doel is een andere stimulerende factor voor samenwerking het bestaan van onderlinge afhankelijkheid tussen actoren voor het behalen van resultaat. De omgeving van het project rond Monitoring van diergezondheid is zeer dynamisch. In dit project zijn een groep organisaties betrokken die duurzame relatiepatronen heeft. Anders gezegd: de organisaties komen elkaar vaker tegen, hetzij in meerdere projecten tegelijkertijd, hetzij in verschillende projecten in het verleden en in de toekomst. Daarmee is er een historie in de samenwerking – en een bepaalde mate van vertrouwen of wantrouwen – bij de start van dit project aanwezig (zie tekstbox ‘traditionele relaties tussen actoren’). Deze is ook bepalend voor de voortgang in dit project. Er zijn veel ontwikkelingen gerelateerd aan de monitoring van diergezondheid, en zowel de betrokken deelnemers als hun organisaties komen elkaar overal in deze omgeving tegen’ [Bron: Verheijen 2004]. Deze dynamische omgeving werkt ook door in de legitimiteit en de samenwerking binnen het project.

Het gevoel van onderlinge afhankelijkheid van actoren is sterk. Er bestaan reeds dataverzamelingssystemen binnen bepaalde agrarische deelsectoren of binnen organisaties, maar koppeling van gegevensbestanden kan voor alle actoren meerwaarde opleveren. Beschikbaar stellen van data betekent echter ook dat de ontvanger er discreet gebruik van maakt. De sector is nogal breed, en daar spelen allerlei verschillende belangen, dus niet alle deelsectoren zijn van elkaar afhankelijk. Dat pleit voor een monitor per bedrijfstak. Wel is er afhankelijkheid in de regio. “Wij als LTO kunnen niet alleen het voortouw nemen” om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid voor dierziektepreventie. Daarvoor is het noodzakelijk om samen op te trekken en initiatieven van meerdere actoren te zien.

Het is onduidelijk of de bestaande gevoeligheden (bij onderlinge afhankelijkheid in combinatie met mate van vertrouwen) in het project in fase 1 voldoende zijn besproken en of het hebben van een gemeenschappelijk doel (het komen tot een monitor)

voldoende waarborgen voor samenwerking oplevert.

Wat willen de actoren monitoren met een monitor?

- * Diergezondheid op bedrijfsniveau
- * Dierenwelzijn (Dierenbescherming)
- * Aangifteplichtige ziekten (obv regelgeving Europa) Het overheidsmeldpunt voor meldingsplichtige ziektes (Early Warning Systeem) blijft onveranderd in stand (Reactie Motie Waalkens)
- * Bedrijfsgebonden dierziekten
- * Kwaliteit grondstoffen naar afnemers. Op termijn willen zuivelcoöperaties zich onderscheiden in kwaliteit grondstoffen en voedselveiligheid.
- * Onbekende nieuwe verschijnselen (n.a.v Slijtersziekte en bluetongue) Gevallen in Nederland waarbij een zich voor nog onbekend verschijnsel (emerging disease) zich voordoet, zoals slijters. Deze krijgen speciale aandacht bij de verdere uitwerking van de monitor (LNV, VWA, Vion)
- * Monitoring van indicatoren op bedrijfsniveau die wijzen op risico's voor diergezondheid en volksgezondheid zoals *beeld van de totale diergezondheid, klinische beelden die gezien worden, medicijngebruik, uitval, productiedalingen. Bij gevaar voor dier- of volksgezondheid wil je het graag op bedrijfsniveau weten.*

Van Over	LNV / VVA VVA	GD	PVE	NVV	LTO	VION / SOVIO N	COV	DB	NMV	PZN	NZO	NVP	VB P	W UR
LNV / VVA VVA				1, 19	19				5					
GD	15			13	13									14
PVE				8		8								
NVV	1	7												
LTO	6	7				16	16		16					
SOVION/ VION	20	7		2										
COV														
DB	10			3										
NMV (melkvee)					4						12			
PZN (zuivel)														
NZO (zuivel)	17													
NVP (pluimvee)	9	7												11
VBP (biologisch WUR	18													

1) NVV over VVA en VVA over NVV (fase 2, sept 2004)

1a) Cruciale blokkade Financiering: NVV is van mening dat VVA / LNV het monitoringsysteem moet financieren. NVV vindt het zwak van VVA te stellen dat de opzet van een functionerend monitoringsysteem een verantwoordelijkheid is van bedrijfsleven. Vertrouwen sector in de overheid is in deze fase laag. Overigens is de sector blij met de verantwoordelijkheidsverschuiving naar

11) NVP over VBP

Onduidelijk is of de biologische bedrijfsvoering extra risico voor insleep van dierziektes oplevert (bijvoorbeeld AI). Als Waalkens / Ter Veer nu vanwege het extra risico van biologische bedrijfsvoering besloten had dat er daar een extra monitoring op gezet moet worden, en dat het de eigen verantwoordelijkheid is van de sector, dan is dat te aanvaarden

<p>marktpartijen onder "Vitaal en Samen"</p> <p>1b) Cruciale blokkade Financiering: VWA over NVV: de overheid houdt geen dieren. Monitoring is alleen al daarom niet primair de verantwoordelijkheid van de overheid maar van het bedrijfsleven. 'Misschien moet je juist wel willen betalen voor onderzoek van je buurman, omdat jij zo snel mogelijk wil weten wat er bij je buurman aan de hand is." Vertrouwen overheid in de sector is in deze fase laag</p>	<p><u>12) NMV over NZO</u> Bij aanvang van het project is er sprake van een hoog opgelopen conflict tussen de NMV en de zuivelindustrie over ondermeer melkprijzen, Dit bemoeilijkt het bereiken van overeenstemming tussen melkveehouders en andere partijen in de keten.</p>
<p><u>2) So(vion) over NVV</u> De vleesverwerkende sector geeft aan dat er voor voedselveiligheid er maar één actor verantwoordelijk is, en dat is de directeur van het bedrijf (die zich aangesloten heeft bij een koepel). <u>Niet de Minister van LNV, niet de RVV</u></p>	<p><u>13) GD over LTO en NVV</u> Het lijkt erop of de twee sectorpartijen (NVV en LTO) meer bezig zijn met elkaar te concurreren, dan inhoudelijk discussies voeren over het uiteindelijke doel wat bereikt zou moeten worden met een monitor</p>
<p><u>3) Dierenbescherming over NVV</u> 'Er zijn natuurlijk bepaalde doelgroepen waar je helemaal niet mee samenwerkt'. Dat is in ons geval ook de NVV. Dat is omdat je doelstelling zover uiteen ligt dat je eigenlijk geen gemeenschappelijke grond hebt en onze achterban mogelijke samenwerking niet zal begrijpen / accepteren. DB is van mening dat welzijn iets is wat zeer belangrijk is voor de veehouderij. Wie daarin niet meegaat, zoals b.v. de NVV, zal het op lange termijn terrein verliezen.</p>	<p><u>14) GD over Wur</u> Sterke drive om dé speler te worden en te blijven bij monitoringsactiviteiten. GD wil spin in het web zijn. Het bestaande theoretische concept van de GD en de genoemde doelen uit het werkdocument Monitoring DG, vallen bijna naadloos over elkaar heen. Het woord "bouwen" van een gemeenschappelijk monitoringssysteem doet afbreuk aan datgene wat reeds uitgewerkt is door de GD. Gebruik van het woord 'vervolmaken' of 'voortbouwen' is gepaster. Het woordje bouwen suggereert dat we de laatste 2 - 3 jaar er niet hard aan gewerkt hebben. Dat leidt tot een hoop irritatie bij de GD [9 september 2004].</p>
<p><u>4) NMV over LTO (fase 1)</u> De zuivelsector en de LTO zijn beiden zo'n eeuw oud. De NMV en LTO hebben altijd wel goed met elkaar kunnen optrekken daar zit een verwevenheid</p>	<p><u>15) GD over LNV</u> LNV is traag en beweegt alleen in crisissituaties. Besluitvorming om het doen? Een crisis helpt het beste. Bijvoorbeeld een varkenspestje in Zeeuws Vlaanderen. Helaas is dat de werkelijkheid. Als de dierziekten langer achter ons liggen, gaat men over op het volgende correcte politieke item.. Next best: bedrijfsleven heeft als drive continuïteit van bedrijf niet verstoren, is een economisch motief. LNV is politieke drive belangrijk. Politieke risico's vermijden</p>
<p><u>5) LNV/VWA over NMV</u> De melkveesector heeft bij aanvang van het project Monitoring DG reeds een instrument ontwikkeld voor trends en ontwikkeling van dierziekten. Het melkveeconcept kan gebruikt worden als voorbeeld om bij aan te sluiten. Doel is om het registratiesysteem zoveel mogelijk te laten aansluiten bij bestaande initiatieven.</p>	<p><u>16) LTO over andere ketenpartijen</u> Met name voor de partijen die het in de markt gaan merken, dus de verwerkers van primaire producten geldt dat zij mede initiatief zullen moeten tonen. De toeleverende sector voor de veehouderij is meestal niet toeschietelijk voor dit soort zaken. Maar echt in de zin van belemmeren, nee. De vraag is veel meer wie is nu de grote trekker vanuit de sector. LTO kan</p>

waar dat wel gewenst is.	wel initiatieven nemen maar niet alleen de regie nemen in dataverzameling en de opzet van een monitor .
<p><u>7) De primaire sector over de GD</u> De gezondheidsdienst is in 2001 verzelfstandigd van Stichting naar Vennootschap. Daarmee zou de DG het oogmerk hebben gekregen om winst te maken en te vergroten. Dit stuit op weerstanden van marktpartijen wanneer de GD zich opwerpt als beheerder van gegevens en analyse van data voor een monitor Diergezondheid.</p> <p>GD is een partij die zelf belang heeft bij de monitorgegevens die onze bedrijven aanleveren, en dat brengt een risico met zich mee. Wij hebben weinig vertrouwen in de GD die kosten afwentelt op veehouders: zo kiest zij bij bedrijfsmonitoring voor de stalbenadering ipv de bedrijfsbenadering. Als je een stalbenadering kiest en een boer heeft zes stallen, kan je als GD zes keer een rekening sturen. (NVV, NVP)</p> <p><i>Ik vind het een grote bedreiging als een databank, zou komen te liggen bij een partij die er belang bij heeft. Ik vind dat dat nooit mag gebeuren.</i></p>	<p><u>17) NZO over LNV</u> De bereidheid om op dit gebied met OV samen te werken die is er wat ons betreft, die was er en die zal er ook in de toekomst zijn. Je moet alleen kijken naar de voorwaarden waaronder. Feitelijk drie randvoorwaarden: hele goede afspraken voor instandhouding en financiering van de monitor voor de lange termijn, wellicht neergelegd in een convenant. Afspraken over communicatie van gegevens: Bedrijven willen graag zelf sturing hebben over de manier waarop informatie naar buiten komt. Wat NZO dus absoluut niet wil is een gemeenschappelijk systeem dat gebruikt wordt om naar believen in te grasduinen door ambtenaren, op zoek naar mogelijk beleidsrelevante gegevens. <i>"Ik weet wat ik wil als ik kan zien wat ik zou kunnen willen"</i>-mentaliteit. Wat NZO betreft moet zo'n systeem geen grabbelton of kijkdoos worden. De overheid is voor de NZO een onprettige samenwerkingspartner. Door doelverschuiving etc. worden afspraken slecht nagekomen. De overheid denkt niet vanuit een specifieke doelstelling en een specifiek belang</p>
<p><u>8) PVE over NVV en Vion</u> De positie van PVE als behartiger van de vleesverwerkende branch en van de veehouderij komt steeds meer onder druk te staan gedurende het proces. Twee grote financiers (Dumeco /Nutreco) van PVE zijn gefuseerd in VION en erg machtig. Tegelijk is er druk vanuit de vakbonden (NVV) Onder andere over het diergezondheidsfonds.</p>	<p><u>18) VBP over LNV: Cruciale blokkade: Privacy van gegevens: "Ik denk [dat er meer] mensen mee gaan doen als het anoniem kan. Die zeggen, ik wil wel mee doen, maar het moet anoniem blijven.</u></p>
<p><u>9) NVP over LNV / VWA</u> De overheid legt het liefst de hele sector een kostenpost op, voor wat een risico is van een specifiek deel van de sector. Maak monitors per deelsector en keten. Als een van de weinige actoren een sterke negatieve houding over wenselijkheid van een monitoringsysteem: Er is nog niemand in staat geweest mij de voordelen van zo'n systeem duidelijk te maken. Er is al een meldingsplicht bij hoge uitval of een productiedaling, door dierenartsen. We hebben al allerlei verordeningen, waarin we stukken monitoring doen.</p>	<p><u>19) LNV over sectorpartijen</u> Het grootste probleem is een gebrek aan vertrouwen tussen sector en overheid, en visa versa. Dit staat snelle adequate meldingen op dit moment in de weg. Veehouders en dierenartsen hebben met name weinig vertrouwen in de mogelijke gevolgen na het doen van een melding. Veehouders hebben het beeld dat zodra een ziekte gemeld wordt aan RVV hun bedrijf voor lange tijd op slot zal zijn. Dat is niet correct, het bedrijf zal namelijk zo snel mogelijk vrij gegeven worden, als dat veterinaire verantwoord is. Tot nu toe is het niet gelukt dit beeld bij te stellen. Meer communicatie is nodig.</p>
<p><u>10) DB over VWA</u> LNV/VWA heeft taak dat ook dierenwelzijn in de monitor wordt meegenomen.</p>	<p><u>20) Vion over LNV</u> De early warning systemen voor lijst A ziekten die er nu (in 2004) zijn, functioneren onvoldoende. De economische gevolgen van een uitbraak zijn voor de slachterijen het grootst, omdat ze geen EU-vergoeding krijgen (en de primaire productie wel). Wat VION betreft maakt zij op dit punt directe afspraken met de overheid, desnoods zonder andere partijen.</p>

3.3 Analyse Fase 2: Wens bundeling van initiatieven (mei 2004 – juni 2005)

In het onderzoek is voor ITA gekozen omdat technische oplossingen niet tot daadwerkelijke veranderingen leiden. Problemen ontstaan op het niveau van belangen en ITA is een methode waarbij je vanuit een gedeeld probleemgevoel aan een gezamenlijke oplossingsrichting werkt. Daarmee lijkt ITA op het eerste oog geschikt. ITA is een vrij complexe methode. Het bleek voor projectteamleden moeilijk om scherp te blijven op datgene wat de methode van hen vraagt: een continue reflectie op de handelingstheorie van de actor. De wens van snelheid en zorgvuldigheid conflicteren regelmatig met elkaar. Interviewvragen waren zeer gestructureerd opgesteld. Interviews duurde daardoor te lang en dit was niet prettig voor respondenten.

Eén van de betrokken onderzoekers was goed ingeleid in de methode ITA. Capaciteitsproblemen bij deze persoon leidde tot vertraging van het hele onderzoek. ITA is daarnaast een nieuwe methode die in 2004 nog sterk in ontwikkeling was in Nederland. Er is dan ook weinig praktijkervaring met de methode opgedaan. De handreiking (Rathenau Instituut, Grin et. al., 1997) heeft de onheilspellende ondertitel meegekregen *'Een eerste gids voor wie het wagen wil'*.

De keuze voor deze methode is daarmee al met al niet goed genoeg doordacht. Gezien de materie en een omgeving met organisaties met tegengestelde belangen (multistakeholder) lagen andere beproefde procesfaciliterende methoden meer voor de hand. Er heeft geen diepgaande analyse van de geschiktheid van de methode voor dit probleem plaatsgevonden en er zijn geen alternatieven overwogen. Een betrekkelijk eenvoudige methode met veel interactiemomenten tussen stakeholders en een capabele constante procesbegeleider, had waarschijnlijk volstaan. Gedacht kan worden aan de strategische stakeholderanalyse waarbij je de onderdelen en interactiemomenten bij aanvang in de tijd gaat uitzetten. Een proces wat leidt tot vertrouwen en bereidheid tot samenwerking (en dat is de essentie) had veel eenvoudiger vorm gegeven kunnen worden. ITA beoogt overigens ook een opeenvolging (iteratie) van workshops met stakeholders, waarbij interactief gewerkt aan een breedgedragen ontwerp voor een monitor. Er is in het project slechts één brede workshop georganiseerd.

De periode mei 2004 – juni 2005 van projectuitvoering typeert zich door een deskstudy en twee series van interviews met betrokkenen resulterend in een workshop op 16 juni 2005. In de verslaglegging van het project kunnen we lezen dat bij deze workshop de belangrijkste actoren aanwezig waren (LNV/VD, VWA, LTO, NVV, Vion)". Er zijn gericht de actoren uitgenodigd die iets met het monitoringssysteem willen; dienstverlenende organisaties als de GD of CIDC zijn bewust niet uitgenodigd. De bij deze workshop betrokken actoren zijn vooraf op de hoogte zijn gebracht van de te bereiken resultaten van de workshop. Dit leidde in het traject naar de workshop toe tot breed vooroverleg tussen enkele actoren als Vion, LNV, GD en ASG. Het actieve netwerk is in deze fase verkleind tot die actoren betrokken bij de varkenshouderij. Met LTO, NVV, VWA en Vion (Sovion) zijn een tweede ronde interviews gehouden.

Van	Over	LNV / VD VWA	GD	PVE	NVV	LTO	VION / SOVIO N	COV	DB	NMV	PZN	NZO	NVP	VBP	WUR
LNV / VD VWA	1		7												
GD															
PVE															
NVV			4												
LTO			6												
SOVION/ VION															
COV															
DB									3						
NMV															
PZN															
NZO															
NVP													5		
VBP														5	
WUR			6												

1) Naamswijziging van de directie VVA binnen LNV naar directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid (Directie VD)	5) Gezien de tijdspanne prioriteit aan varkens en runderen. De partijen uit de pluimveesector (NVP en VBP), zijn daarmee vanaf februari 2004 geleidelijk aan niet meer betrokken bij het project
2) GD over Wur Voorzitter klankbordgroep Monitoring moet vanwege zorgen vanuit de GD onafhankelijker zijn. Ruud Huirne is daarmee niet meer beoogd voorzitter. Voorstel voor onafhankelijke voldoende zware voorzitter. Een suggestie is gedaan in de persoon van Henk Verburg.	6) LTO over GD en WUR [7 april 2005] LTO is minder kritisch op GD dan in werkdocumenten staat beschreven Alleen in een deel van de varkenssector speelt kritiek op positie GD een rol van betekenis. LTO heeft het idee dat projectgroep te negatief staat van hetgeen de varkensmonitor GD al realiseert. Zij hebben gevoel dat enige discussiepunt over varkensmonitor GD is het betrekken van andere labs/secties (andere dan de GD) in het systeem, en daar is de GD toe bereid.
3) Dierenbescherming is na het aangeven van belangen in fase I (in interview) niet meer bij het project monitor DG betrokken	
4) NVV over GD: De workshop van 16 juni 2005 heeft verduidelijkt dat de NVV niet tegen de GD is als uitvoerder van de monitor	7) LNV over GD Directie JZ van LNV geeft aan [12 januari 2005] problemen met de GD te hebben omdat het een private organisatie is met winst oogmerk. Wie uiteindelijk de gegevens gaat beheren ligt politiek gevoelig en zal ook een

	politieke beslissing worden
--	-----------------------------

3.4 Analyse Fase 3: Loslaten en verzuipen (juni 2005 – dec 2005)

In de tweede helft van 2005 is de manier van werken binnen het team grondig geanalyseerd en ingrijpend aangepast. ITA wordt als stramien voor de procesfacilitatie in juni 2005 volledig losgelaten. Het Strategisch Niche-management (SNM) doet als procesfacilitatiemethode in deze fase zijn intrede in het project. Het project is op het IFSA-congres van 2005 gepresenteerd aan de hand van deze methode. Het SNM had tot doel om juist daar voortgang te bereiken waar kansen liggen / niches zijn. Door de ervaringen in fase I en fase II is duidelijk voor welke sector en voor welke doelen, de opzet van een ontwerp van een monitor het meest succesvol zal zijn. De kern van die ervaring is: trek de verschillende doelen van monitoring (die elk eigen verantwoordelijkheden en snelheden van handelen hebben) uit elkaar. Richt de discussie tijdens de bijeenkomsten met actoren meer op het monitoringsdoel waar de gemeenschappelijkheid ligt: de trends en ontwikkelingen inclusief bedrijfsgebonden dierziekten.

Na de workshop in juni 2005 wordt het project verder uitgevoerd in nauwe interactie met de GD, die werkt aan de datamonitor varkens. Er worden ontwerpessies georganiseerd met GD en andere belanghebbende actoren gericht op inhoud en afspraken, maar ook op randvoorwaarden waaraan het monitoringssysteem zal moeten voldoen. Per september 2005 verschuift het opdrachtgeverschap voor het project naar de begeleidingscommissie datamonitor Varkens van de GD (Bron verslag overleg 5 september 2005).

Voor de pluimveehouderij zal in navolging van het netwerkprogramma en gebaseerd op de ervaringen met het ITA traject tot nu toe, een eerste ontwerp Monitoring DG worden gemaakt. Ook dit ontwerp zal in nauwe interactie met de GD worden ingevuld. Een mogelijke verbreding van de monitor met de pluimveesector lonkt daarbij nog steeds wel via een ontvangen uitnodiging voor een presentatie medio 2005 van het netwerkprogramma pluimvee.

Het marktplaatsmodel "De markt voor diergezondheid en geluk" wordt geïntroduceerd bij aanpak van de vraag: *'Hoe kun je dierenartsen motiveren om bij te dragen aan een monitor?'*. Vanuit het projectteam bestond het idee dat de DAP's niet zonder marktprikkel aan de slag willen. De DAP-netwerkbenadering wordt samen met de GD uitgewerkt. Uiteindelijk leidt dit tot de opzet van een kleinschalige monitor in de praktijk (2006). Een onafhankelijk veterinaire team beoordeelt en analyseert (periodiek of incidenteel) gegevens van leveranciers en een landelijk platform van stakeholders komt in actie wanneer daar aanleiding toe is. Het vertrouwen van GD in het project en de gekozen aanpak met een DAP-netwerk groeit gestaag in deze periode. Wur werd door de GD gezien als potentiële concurrent voor analyse van gegevens uit de monitor. Vanwege de toenmalig bestaande spanning tussen dierenartspraktijken en de GD werd de inzet van het project MDG gezien als mogelijkheid om het vertrouwen tussen dierenartsen en de GD te herstellen. De DAP-netwerkbenadering is onder de nog betrokken actoren besproken. Deels komt dit door de aard van het werk (het is lastig tot uniformiteit te komen in beschrijvingen), maar deels ook door het gebrek aan professionaliteit (specialisatie) en onafhankelijkheid van de dierenartsen. In december 2005 vindt het eerste begeleidingsvergadering van het DAP-netwerk plaats.

Het projectteam MDG richt zich in de 2^e helft van 2005 met de stakeholders op de procesmatige valkuilen in het project: randvoorwaarden en functionele eisen voor realisatie van een DAP-gegevensnetwerk in monitoring; eigendomsrecht en verwaarding van gegevens; privacy van gegevens; randvoorwaarden voor een afgeleide financieringsstructuur. Hiertoe werden in de 2^e helft van 2005 o.a. ontwerp-sessies met relevante stakeholders op de relevante thema's worden georganiseerd. GD wordt als inhoudelijk expert betrokken. Eind 2005 voert het projectteam MDG op verzoek van de stakeholders een kosten-batenanalyse van het dan actuele ontwerp monitoringssysteem uit. In 2006 via WUR verdere ondersteuning bij uitwerking van het functionele ontwerp van een monitoringssysteem en de procesmatige zaken er omheen.

Van	Over	LNV / VD VWA	GD	PVE	NVV	LTO	VION / SOVIO N	COV	DB	NMV	PZN	NZO	NVP	VBP	WUR
LNV / VD VWA															
GD				1											2
PVE															
NVV															
LTO															
SOVION/ VION															
COV															
DB															
NMV										3					
PZN											3				
NZO												3			
NVP													3		
VBP														4	
WUR			2												

<p>1) De GD over de PVE</p> <p>De GD heeft van de Commissie Varkenshouderij PVE opdracht gekregen om in de periode augustus – september 2005 een haalbaarheidsstudie uit te voeren naar de bereidheid van beoogde dataleveranciers om mee te werken aan de opzet van een datamonitor varkens conform de opzet van de rundveemonitor GD²⁴.</p>	<p>3) Focus op monitor voor de varkenssector. Alle actoren buiten deze agrarische deelsector (zoals NZO, NVP, PZN en NMV) zijn in deze fase niet meer betrokken</p>
<p>2) GD en WUR: Samen optrekken vanuit gescheiden posities. Dit klinkt goed en zinvol maar in de praktijk zijn proces en inhoud eigenlijk niet of heel moeilijk te scheiden. Enig wantrouwen bij de GD blijft bestaan en is niet verrassend. WUR zal duidelijk moeten maken dat men zeker geen plannen heeft om tzt.</p>	<p>4) Onderscheid tussen biologische productie en reguliere productie is geen essentieel onderscheid. Betrokkenheid van VBP bij het project MDG vervaagd en stopt in deze fase</p>

²⁴ De opdracht van de Cie Varkenshouderij aan de GD is overigens op 14 juni 2005 verleent, twee dagen voorafgaande de workshop van het projectteam op 16 juni 2005. Het resultaat van de workshop heeft tot een andere opzet voorgesteld dan in het haalbaarheidsonderzoek wordt geanalyseerd. Vanuit het projectteam rijst de vraag waarom LTO geen melding heeft gemaakt van de gunning van de haalbaarheidsstudie aan de GD.

<p>Analysewerkzaamheden van de GD te gaan overnemen. (Bron verslag overleg 5 september 2005) In het eerste begeleidingsvergadering van het DAP-netwerk in december 2005 ontstaat weer een opleving in het project en neemt de samenwerking en het wederzijds vertrouwen van de GD en Wur toe.</p>	
---	--

3.5 Analyse Fase 4: Oppakken en convergeren (periode: dec. 2005 – dec. 2006)

De analyse van het projectteam is in 2006 inmiddels, dat genoemde blokkades niet duurzaam weggenomen kunnen worden in een systeem dat eerst de gegevensstromen van bovenaf probeert te regelen, om vervolgens rondom die infrastructuur onderhandelingen te voeren over de prijs die deelnemende actoren vragen, of bereid zijn te betalen om die structuur op poten te zetten en de belemmeringen weg te nemen. Het vergt bovendien naar alle waarschijnlijk een blijvend zware rol van de nationale overheid (in termen van financiering en in termen van regelgeving en borging van afspraken), hetgeen indruist tegen het kabinetsbeleid van een terugtrekkende overheid (van zorgen voor naar zorgen dat).

Op 20 april 2006 wordt een duidelijk overzicht gemaakt van de vragers en aanbieders van een monitor. Aanbieders zijn die organisaties / entiteiten die beschikken over informatie die relevant is in een monitor op te nemen. De vragers zijn die organisaties die economisch belang hebben bij goed functioneren van een monitor. In kaart brengen van vraag en aanbod biedt perspectieven om

Tussen de eerste en twee bijeenkomst met het viertal dierenartsen in mei 2006 vindt een check plaats onder andere dan de betrokken dierenartsen. Bij terugkoppeling buiten de eigen kerngroep van vier dierenartsen, blijkt dat deze nog kritisch is en niet vanzelfsprekend met een datasysteem aan de slag wil. Dit leidt nog sterker tot het gevoel dat er eenvoudig, klein (in aantal praktijken) en aansprekend moet worden begonnen. Dat is een kritische succesfactor voor realisatie en mogelijke uitbouw later. 'Aansprekendheid' betekent in deze dat de monitor data over een paar actuele aansprekende problemen (bv. diarree met het wegvallen van amgb's) zou moeten genereren. Het is onduidelijk wat de rol en interventies van het projectteam zijn geweest in het ondersteunen van de kerngroep dierenartsen om door te gaan en energie te behouden, maar uiteindelijk is dat wel gelukt.

In november 2006 komt een tweede nieuwsbrief uit. Wat daarbij opvalt is dat deze vanuit het perspectief van de kerngroep dierenartsen is geschreven om andere dierenartsen te informeren over de voortgang. *'ASG heeft aan de hand van onze wensen een voorbeelddatabank met invoerschermen gemaakt. Sinds half oktober '06 zijn we gegevens van bedrijfsbezoeken aan het invoeren in het systeem. Op dit moment valt nog niet heel veel te zeggen over de pilotervaringen'*.

Van	Over	LNV / VD VWA	GD	PVE	NVV	LTO	VION / SOVIO N	COV	DB	NMV	PZN	NZO	NVP	VBP	WUR
LNV / VD VWA															
GD															
PVE															
NVV															
LTO															
SOVION/ VION															
COV															
DB															
NMV															
PZN															
NZO															
NVP															
VBP															
WUR															

PVE over GD en Wur

Eind 2005 blijkt dat de PVE zelf ook coördinator van een ontworpen monitor wil worden en daarin in concurrentie met de GD staat..

Tekstbox Traditionele relaties tussen actoren

Het vertrouwen van de overheid (LNV/VWA) in de sector is precair of zelfs traditioneel laag bij de aanpak van bestrijding van dierziekten.

'De praktijk tot nu toe is dat er bij een vervoersverbod na een uitbraak er massaal gereden wordt. Dat is regelrecht gebrek aan verantwoordelijkheidsbesef en kortzichtigheid van de boer. Vakbonden en koepelorganisaties kunnen dit onder hun leden niet voorkomen. Er is en blijft veel inzet op handhaving door de AID en VWA nodig, ook wanneer het in te stellen monitoringsysteem als early warning goed gaat werken'. De overheid staat in deze voor het belang van volksgezondheid van de consument. Het vertrouwen in de overheid vanuit de sector bezien is in veel gevallen ook laag.

De sector is van mening dat de overheid zwakt, er worden geen duurzame besluiten genomen. Bedrijven willen hun management niet laten leiden door overheidsbesluiten (zoals in afschaf MEP-subsidies). *'Verkeerde of onzorgvuldige dataverzameling voor een monitor kan leiden tot verkeerde ingrepen door de overheid waardoor de primaire sector behoorlijke onnodige economische schade gaat lijden'.*

Daarnaast zijn er ook binnen de agrarische productieketen gevoelens van wantrouwen van de primaire sector jegens de vleesverwerkende sector. Daarbij zijn er grote machtige partijen in de sector (VION) en kleinere partijen die zich tegen deze macht verzetten.

Ook bij overheidsorganisaties onderling heersen er spanningen die het vertrouwen ondermijnen. De GD heeft er geen geheim van gemaakt de monitor graag te gaan beheren. Onder het principe van de betaler bepaalt, wordt de omgang met data uit het systeem bepaalt, in zo'n monitor onder beheer van de GD. Hoewel de WUR heel nadrukkelijk heeft aangegeven dit systeem absoluut niet te willen gaan beheren, en dus zeker geen concurrent van de GD te zijn, bestaan er wel spanningen rond de uitvoering van dit project. Ook dierenartsen geven nu aan vooralsnog zelf hun monitoringssysteem te willen beheren, en dit niet zomaar aan anderen te willen overlaten. Negatieve ervaringen met de GD in de afgelopen jaren spelen hierbij een rol.

Daarnaast zijn er marktpartijen die vanuit relaties uit het verleden het beheer van een monitor bij de GD graag willen uitsluiten (NVV).

Omgekeerd betekent het hebben van duurzame relatiepatronen, dat onderlinge afhankelijkheid zich niet alleen uit in dit project maar ook zal bestaan in de toekomst. Men is in een groot aantal toekomstige situaties ook op elkaars medewerking aangewezen. Dat strategische besef lijkt bij actoren in dit project aanwezig. Dat blijkt ondermeer uit de bereidheid van actoren om steeds weer met elkaar in overleg te gaan.

Hoofdstuk 4 De lerende evaluatie (Conclusies en aanbevelingen)

Op zich is het eenvoudig om bij een project als beste stuurder aan wal achteraf te vertellen hoe dingen anders en waarschijnlijk ook beter hadden gekund. Maar het blijft “hypothetisch koffiedik kijken”: Als andere wegen zouden zijn bewandeld, zouden zich andere problemen hebben voorgedaan. Het project Monitoring Diergezondheid bevatte een uitermate moeilijke opdracht. Om het projectteam toch een aantal lessen mee te geven – het is per slot een lerende evaluatie – volgen hier een aantal conclusies en aanbevelingen die algemeen van aard zijn.

Het project Monitoring Diergezondheid en dan met name de inzet van het projectteam dat geleid heeft tot het opgestelde Position Paper heeft kunnen bijdragen aan de ommezwaai om de motie Waalkens / Ter Veer binnen de nieuwe beleidslijn van LNV “Vitaal en Samen” te plaatsen. De Minister van LNV heeft de Tweede Kamer geïnformeerd dat niet overeenkomstig de wens van de Kamer maar overeenkomstig het nieuwe regeringsbeleid aan de slag zal worden gegaan. Daarmee is er door dit project toenadering tussen publieke en private partijen tot stand gekomen.

Inventarisatie van bereidheid samenwerking en vertrouwen

Voornamelijk in de projectvoorbereiding is de analyse van het aanwezige vertrouwen en de bereidheid tot samenwerking te summier geweest. Vanuit de opdrachtgever bestaat de wens om zorgvuldig maar toch ook snel te komen tot een bruikbare monitor in de praktijk (dit eindproduct is in het projectplan reeds benoemd en staat daarmee vast). Daarmee lag er ook druk op de opdrachtnemer (Wur) om naar dit beoogde eindproduct toe te werken. Daarbij is een aantal analytische vragen in de beginfase overgeslagen. De motieven om een monitor te willen zijn niet tussen de betrokken actoren uitgewisseld, en er heeft geen discussie over elkaars motieven plaatsgevonden. Het projectteam creëert idealiter in de eerste bijeenkomst een omgeving waarin belangen worden gedeeld. Ook hebben eerdere ervaringen tussen actoren in andere trajecten (bestaande frustraties of gebrek aan vertrouwen) geen aandacht gekregen. Actoren die bij dit project betrokken zijn, kennen duurzame relaties. In welke trajecten zijn deze actoren bij aanvang allemaal betrokken en in hoeverre gaat dat van invloed zijn op dit project? Dat is een relevante vraag die het projectteam zich had moeten stellen in de beginfase. Vertrouwen in elkaar en samenwerking is daardoor in dit project onvoldoende tot stand gekomen. In latere fases heeft dit tot weerstand geleid.

Omgevingsanalyse ‘wat is er al aan monitors?’ bij start project

EC-LNV heeft bij aanvang van het project een rapport uitgebracht met dataverzamelingsinitiatieven voor diergezondheid (bij verschillende sectoren). In projectdocumentatie wordt hier niet meer naar verwezen of gebruik gemaakt is van de lessen die in die trajecten zijn opgedaan (bijvoorbeeld betreffende het periodiek bedrijfsbezoek voor KKM). Een analyse hoe aan te sluiten bij of te onderscheiden van in het verleden verrichte inspanningen of hoe synergie te halen uit gezamenlijke inspanningen, heeft niet plaatsgevonden.

Meer interactiemomenten totale groep actoren

Stakeholders zijn in de projectperiode eigenlijk maar één keer, namelijk in de workshop juni 2005 als totale groep met elkaar in contact gebracht. Nu waren er wel veel bilaterale contacten tussen actoren en het projectteam, maar juist voor groei van vertrouwen en samenwerking zijn goed voorbereide en plenaire bijeenkomsten essentieel. Meer directe interactie tussen actoren in workshop-achtige settings onder deskundige begeleiding van Wur, zou zonder twijfel effectiever zijn geweest. Bij weerstand van deelname van partijen (die zich voordeed in 2003), moet door het projectteam eerst bilateraal aan deze deelnamebereidheid worden gewerkt. ITA gaat als procesfaciliatiemethode ook uit van een iteratief proces waarin stakeholders hun opvattingen kunnen delen, standpunten meer in overeenstemming met elkaar kunnen brengen, en inzicht krijgen in elkaars opvattingen. Dat kan alleen als je deze stakeholders ook plenair en fysiek bij elkaar hebt. Zorg voor een adequate, herkenbare, in de tijd uitgezette – dus terugkerende - procesfaciliatie in een proces wat met alle actoren wordt doorlopen.

Meer projectinzet op creëren van vertrouwen

In de beginfase is wel gevraagd naar de verwachting onder actoren naar de meerwaarde en belemmeringen van een monitoringsysteem. Dit heeft al vrij veel interessante informatie opgeleverd. De inzet die een actor wil leveren, met wie deze actor graag wil samenwerken (vanwege besef van afhankelijkheid) en met wie hij coalities wil vormen, is niet expliciet aan de orde gekomen. Neem als projectteam de tijd voor gewenning en ontstaan van gedeelde cognities. Ga uit van verborgen agenda's die wel gedeeld kunnen worden maar pas bij een grote mate van vertrouwen en bij het gevoel dat iedereen open kaart speelt. Maak afspraken over hoe met informatie uit bijeenkomsten wordt omgegaan naar derden.

Minder analyse, meer procesbegeleiding

Er is veel energie gestoken in het goed uitwerken van interviews in analyses en ontwerp, terwijl het vanuit de ITA theorie veel belangrijker is om snel naar de volgende iteratie te gaan en de deelnemers zelf het denkwerk te laten doen. De grote nadruk op de eigen analyse werd veroorzaakt doordat stakeholders om vrij uitgewerkte voorstellen vroegen als voorwaarde voor deelname. Om de buitenwereld mee te nemen in (de resultaten van de interne analyse die leiden tot) een gezamenlijk ontwerp, dienen keuzes en leerprocessen van het projectteam expliciet in beeld gebracht te worden. Dat is niet of onvoldoende gebeurd. Analyse zal vanaf de beginfase vooral gericht moeten zijn op de vraag welke monitoringdoelen gemeenschappelijk gedeeld worden? Dat bleken uiteindelijk de trends en ontwikkelingen voor bedrijfsgebonden dierziekten en onbekende verschijnselen. Het had voor de hand gelegen om in plenaire bijeenkomsten met actoren onder goede begeleiding vragen aan de orde te stellen, die tot dit antwoord zouden leiden

Betrek actoren voor vraag én aanbod van monitoringdata

Een overzicht tussen vragers en aanbieders van gegevens voor een monitor is niet gemaakt. Er is een aantal actoren die zowel vrager zijn van een goed functionerend monitorsysteem (omdat er een belang bij gediend is) als ook aanbieder zijn van gegevens voor een monitor. Daarnaast zijn er ook partijen die belangrijke gegevens bezitten en kunnen aanleveren, maar niet zozeer zelf een

economisch belang hebben bij het functioneren van de monitor (DAP's, CIDC-Lelystad, voerleveranciers). Bij het enkel betrekken van vragers van een monitoringsysteem, ontstaat een beeld bij de diversiteit van wensen van de vragers. Indien in deze beginfase ook de partijen die data kunnen aanleveren voor het monitoringsysteem waren betrokken, hadden deze aanbieders reeds in een vroeg stadium kunnen aangeven hoe realistisch een bepaalde vraag is of onder welke voorwaarden deze data wel kunnen worden aangeleverd. Simpel gezegd: vraag en aanbod zouden aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Dat had tevens inzicht gegeven in mogelijke oplossingen van de cruciale blokkade rond de financiering van de monitor. Er blijken al veel dataverzamelingsinitiatieven te bestaan die ook door EC LNV zijn geïnventariseerd. Onduidelijk is wat er met deze inventarisatie is gedaan binnen het project Monitoring diergezondheid.

Betrek en behoud belanghebbende actoren

Er waren een aantal personele wisselingen in de vertegenwoordiging van actoren. Wisselende vertegenwoordiging van een actor kan een teken zijn dat er weinig commitment is vanuit de actor voor het project. In de initiërende fase moeten mensen enthousiast raken van deelname in het project. Als projectteam moet je gevoel krijgen voor gevoeligheden zodat iedereen blijft of gaat bijdragen. Voorkom in dit type processen grote tijdsspannen tussen de verschillende contactmomenten (bijvoorbeeld in ITA-iteraties) met de deelnemende belanghebbenden. Door te lang niets te horen verliezen deze partijen energie en vertrouwen, en wordt het steeds logischer om buiten een ITA traject om te gaan communiceren. Gedurende het proces vielen om verschillende redenen de Dierenbescherming en organisaties binnen de Pluimveesector af.

Goal-seeking versus goal-driven

Veel beleidsprocessen hebben geen duidelijke doelstellingen als uitgangspunt en zijn meer 'goal-seeking' dan 'goal-driven'. Dit onderzoeksproject heeft vooral kenmerken van continue goal-seeking processen in zich. Op basis van het chronologisch doornemen van projectdocumentatie kan de conclusie worden getrokken dat op gemaakte afspraken is teruggekomen. Dit had met name betrekking op de afbakening van het object van monitoring. Zo veranderde de sectoren (runderen, varkens, pluimvee, kleine graasdieren) waarvoor een monitorontwerp zou worden gemaakt van integraal tot steeds specifieker. De vraag of er gewerkt zou worden aan een integraal of een sectorspecifiek systeem kwam telkens terug. Hierover staat in het projectplan: *Er bestaat bovendien de mogelijkheid dat voor de verschillende diersoorten aparte trajecten nodig zijn, omdat zowel de problematiek als de structuur van de sector verschilt. Hierover zal in een vroeg stadium in het project worden beslist.* Dat vroege beslismoment is achterwege gebleven, waardoor er te lang te breed gewerkt is.

Ook over het type informatie wat een monitoring zou moeten genereren is gedurende het project door invloed van actoren afgeweken van beoogde doelen (Aangifteplichtige ziekten, nieuwe onbekende verschijnselen, early warning systeem besmettelijke dierziekten ja of nee, toezicht op controle, diergezondheid vs voedselveiligheid [9 juli 2004]). Daarmee is het doel van de uiteindelijk te realiseren monitor veel te laat duidelijk geworden en scherp afgebakend. Het project richt zich echter op de totstandkoming van een *gezamenlijk* ontwerp voor een monitoringsysteem voor diergezondheid en voedselveiligheid, waarin bedrijfsleven en overheid beide participeren vanuit hun eigen verantwoordelijk-

heid [9 juli 2004]. Daartoe moet er mogelijkheden zijn voor aanpassingen gedurende de rit en moet het projectteam daarvoor openstaan. De wensen en behoeften van de stakeholders moeten echter wel voor een bepaald moment duidelijk zijn, anders komt de oplevering van het projectresultaat in gevaar. Uiteindelijk bleken bijvoorbeeld de besmettelijke dierziekten een doodlopende weg wegens de sterke bestaande instituties en grote belangen in dat veld.

De uiteindelijk gekozen afbakening en prioritering komt voort uit de gedachte dat het makkelijker is de systematiek op een kleiner gebied rond te krijgen, om daarna op basis van die systematiek verder uit te breiden. Hierin had het projectteam eerder heldere keuzes moeten maken en daar de actoren over moeten inlichten. Eisen of wensen van een (machtige) actor die de projectopzet significant doen wijzigen dienen in de loop van het proces geen kans meer te maken, tenzij er breed mee wordt ingestemd.

Opdrachtformulering

Een ander aspect van gemaakte afspraken lag in de opdrachtformulering. In het project Monitoring Diergezondheid is het doel te komen tot een ontwerp van een monitor voor diergezondheid en voedselveiligheid. *Dit project heeft ten doel een gemeenschappelijk ontwerp voor een op te zetten systeem van dataverzameling en –analyse tot stand te brengen. Daarmee wordt de eerste fase van de systeembouw met functionaliteiten, deelnemers, doelgroepen en randvoorwaarden opgeleverd. Dit project omvat **niet** de vervolgfases van systeembouw: de inrichting van het systeem met informatieanalyse en systeemontwerp en het testen van het systeem vormen geen onderdeel van dit project* (Uit Projectplan Voedselveiligheid en diergezondheid, 23 jan. 2004).

Feitelijk zijn binnen die opdrachtformulering nog vele ambitieniveaus denkbaar:

- 1) Het in kaart brengen van de randvoorwaarden waaronder een monitor kan bestaan (met medewerking van eenieder),
- 2) Het komen tot een ontwerp van een monitor met inachtneming van de randvoorwaarden,
- 3) en het in de praktijk testen van het ontwerp.

De vraag die al snel rees is wat nu precies de ambities van deze studie is. Ligt het testen van het ontwerp op kleine schaal in de praktijk nog steeds binnen de definitie van de opdracht. Deze onduidelijkheid veroorzaakte veel onbegrip en wrijving met de GD omdat zij belanghebbend zijn bij de implementatie van het ontwerp: *“De opdracht was dat WUR de randvoorwaarden zou aangeven voor een dierenartsennetwerk, en wat gebeurt er: WUR gaat een systeem bouwen!”*

Projectmanagement

Voor het projectmanagement steunt het project sterk op twee mensen die ieder een geheel eigen verantwoordelijkheden nemen. De projectleider richt zich ondermeer op het sturen van het project op basis van ontwikkelingen in de dynamische omgeving van het project. De ITA deskundige wordt gezien als de verantwoordelijke voor het interne procesverloop, met name omdat deze sterk door de methode gestuurd wordt. Beiden doen waar zij het best in zijn, maar de werkwijze heeft het nadeel dat vanuit het team ieder maar voor een deel van het projectmanagement verantwoordelijk wordt gehouden en niemand voor de gehele voortgang. De overige competenties zijn in de ogen van de onderzoekers

goed verdeeld over de groep, al wordt de groep over het algemeen wel erg groot ervaren. Niet alle competenties zijn in iedere fase van het project nodig, en niet alle onderzoekers zijn bijgevolg even betrokken bij de gevoerde discussies. Dit heeft negatieve energie tot gevolg en onnodige benutting van projectgelden. Een kerngroep van vier onderzoekers met verschillende competenties (een klein 'dreamteam') - die allen intensief werken aan het project – heeft voordelen, boven de gekozen opzet.

Projectteamsamenstelling

De vraag of de meest geschikte mensen in de Wur-context bij het project betrokken zijn, is gedurende de uitvoering niet aan de orde geweest. Het betrekken van de meest geschikte mensen hoeft overigens nog niet te leiden tot de meest optimale samenwerking en resultaat. De ITA-methode vraagt zeer veel verschillende kwaliteiten van het projectteam en de betrokken onderzoekers daarin. Te noemen zijn ondermeer het hebben van gevoel voor proces-sensitiviteit, sector-inhoudelijke kennis, energie genereren en naar gedeelde standpunten kunnen werken. Uiteindelijk zijn gedurende het proces externen betrokken om ontbrekende competenties in het projectteam aan te vullen. Daarbij gaat het vooral om het inschakelen van een niet inhoudelijk betrokken procesbegeleider.

Lessen in het kort:

Breng de omgeving (belanghebbende actoren) in kaart. Neem de tijd voor de projectvoorbereiding samen met belanghebbende actoren. Kies eenvoudige procesarchitectuur. ITA is een te ingewikkelde procesfacilitatiemethode gebleken. Wat je wil weten is of er bereidheid is tot samenwerking (of dat er sprake is van gebrek aan vertrouwen). Probeer vinger te krijgen achter spanningen tussen actoren, mogelijkheden tot coalities, etc. Meer interactiemomenten leidt tot meer betrokkenheid. Stel bij interactie de juiste vragen gericht op samenwerking en vertrouwen. Plan de iteraties met belanghebbenden ruim van tevoren in, en houdt vast aan de planning. Schakel tussen bilateraal en plenaire bijeenkomsten. Zorg dat je als projectteam niet inhoudelijk betrokken raakt of belanghebbend wordt. Projectteam moet minder analyseren en meer het proces begeleiden en faciliteren, waaronder slimme vragen stellen aan actoren. Let op de relevante omgeving gedurende het proces, maar trek deze omgeving niet in het proces (waardoor het ontwerp van de monitor verandert). Breng vragers en aanbieders van monitoringdata (met eisen en voorwaarden) in een vroeg stadium in kaart. Focus vervolgens op de gemeenschappelijke doelen van de vragers. Leg de eindverantwoordelijkheid voor het gehele project bij één persoon. Een klein compact team met meer projecturen per teamlid geniet de voorkeur boven een groot multidisciplinair team.

Algemene lijnen:

Overheid voelt zich verantwoordelijk voor de komst van de monitor. Primaire sector is bevreesd voor misbruik of onzorgvuldig gebruik van monitoringdata door de overheid en daarmee voor onnodige economische schade (door exportverboden en imagoschade). Het bedrijfsleven heeft behoorlijk wat negatieve ervaringen met onzorgvuldig optreden van de overheid in tijden van dierziekte-uitbraken. De consument verliest het vertrouwen in het product als er niet adequaat wordt gereageerd op dierziekte-uitbraken of als er teveel informatie over dierziekte-uitbraken (die wel meteen effectief worden bestreden) in de media komen.

Literatuur

Braithwaite, V. en M. Levi (red.; 1998). *'Trust and governance'*, New York: Russell Sage Foundation.

Bressers, J.Th.A (1983) *'Beleidsnetwerken en instrumentenkeuze'*, in: *Beleidswetenschap*, nr4, pp.309 – 330.

Bruijn, de J.A., E. ten Heuvelhof en R.J. in 't Veld (1998), *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*, Schoonhoven.

Cook, K.S. (2000). Trust in society. In: K.S. Cook (red.), *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation, xi-xxviii.

Edelenbos, J. (2002), *'vertrouwen in interorganisationele samenwerking'*, in *Bestuurswetenschappen*, nr.4: pp. 298 – 322.

EC LNV Rapportage "Kosten van veterinaire bedrijfsmonitoring" (EC LNV rapport 2003/238) i.s.m. EC LNV

Hazeu, C.A. (2000), *'Institutionele economie'*, Coutinho, Bussum.

Huitema, D. en J.P.P. Hinssen (red.) (1998), *Natuurbeleid bestuurskundig bekeken. Een verkenning van sturingsstrategieën in het natuurbeleid en hun effectiviteit*, Twente University Press, Enschede.

Kemp, R., A. Rip en J. Schot (2001): Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. *Technology Analysis and Strategic Management*, vol.10, no.2, pages 175-195.

Klok, P-J. (1993), *Beleidsinstrumenten als stromen hulpbronnen*, in: J.Th.A. Bressers e.a., (red), *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*, van Gorcum, Assen, pp. 147 - 157

Kuindersma, W, en G. Kolkman, *'Vertrouwen en samenwerking in het experiment Gaasterland, Een procesevaluatie over tien jaar natuurontwikkeling(en)'*, Alterra rapport 1229, Alterra Wageningen, 2005

Ministerie van LNV (2006), *'LNV-beleid in 2007, De plannen van de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit in kort bestek'*, Den Haag

Ministerie van LNV (2003), *'Vitaal en Samen, LNV-Beleidsprogramma 2004 – 2007'*, Den Haag

Seligman, A.B. (1997). *'The problem of trust'*, Princeton: Princeton University Press.

Termeer, C.J.A.M. en M.J.W. van Twist, (1991), *'De configuratiebenadering: Een procestheorie voor sturingsvraagstukken'*, in: *Beleid en Maatschappij*

Warren, M.E. (red.; 1999a). *Democracy & trust*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Verheijen, F. *'Tips en trucs voor starten met ITA', gebaseerd op reflectie eind 2004, opgesteld tbv start pluimveetraject, 2004*

BIJLAGE 1 Karakteristieken van deelnemende actoren in het project Monitoring Diergezondheid

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
LNV (VWA), VVA, VD)	Herman van Langen - Klaas Steijn	Opdrachtgever De Voedsel en Waren Autoriteit is de overheidsorganisatie die de veiligheid van voedsel en consumentenproducten onderzoekt en bewaakt. De VWA valt onder het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).	LNV / VWA hebben meerdere redenen om inzicht te hebben in de gezondheidssituatie van productiedieren in Nederland. De Ov wil zo snel mogelijk geïnformeerd zijn als het een gevaar is voor diergezondheid en volksgezondheid, Ov kent wettelijke verplichting en wenst op de hoogte te zijn van trends en ontwikkelingen die mogelijk nieuw beleid van de Ov vereisen. Is voorstander van een monitor gericht op diergezondheid en aangifteplichtige ziekten. LNV wenst een gezamenlijk systeem van overheid en bedrijfsleven dat inzicht geeft in trends en ontwikkelingen rond diergezondheid en voedselveiligheid en vraagt om in samenspraak met het bedrijfsleven een concreet ontwerp te maken. Behoeft monitor vanwege wettelijke verplichtingen, en op tijd op de hoogte zijn van trends en ontwikkelingen die mogelijk nieuw beleid van de overheid vereisen. Overheid betaalt fors (schadevergoeding primaire sector en hoge operationele kosten voor bestrijding van dierziekten)	Spanning tussen noodzakelijke en wenselijke informatie onderscheid tussen <i>noodzakelijke</i> en <i>wenselijke</i> informatie. <i>Noodzakelijke</i> informatie is die informatie die nodig is om de wettelijke taken van de overheid naar behoren uit te voeren, danwel informatie die politieke risico's voor de minister kan beperken. <i>Wenselijke</i> informatie is alle overige informatie die nuttig is om het beleid verder aan te scherpen of te verbeteren. Voor Lijst A ziekten; Residuen verboden stoffen; en chemische contaminanten heeft LNV een <i>wettelijke</i> verantwoordelijkheid Een ander projectdocument geeft aan dat wettelijke verplichtingen zijn voor besmettelijke dierziekten en zoönosen. [10,4,2004]
NVV www.nvv.nl	Nederlands e Vereniging voor Varkenshouders	De NVV behartigt de belangen voor de varkenshouders in Nederland. De leden van de NVV vertegenwoordigen ruim 50% van de Nederlandse varkensstapel.	Is voorstander van een monitor. Nationaal geaggregeerde gegevens vinden onze boeren interessant. Ziet economisch belang in monitor diergezondheid op bedrijfsniveau. Boeren hebben belang bij snelle detectie van dierziekte op bedrijfsniveau omdat alleen de gezonde veestapel bij ruiming	Een gemeenschappelijk monitoringsysteem is moeilijk op te zetten Kostenverslindende investering Geen individuele bedrijfsgegevens richting overheid (richting fiscus)

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
	Vertegenwoordiger PM: ?		wordt vergoed. De veehouder heeft belang bij een monitor om goed te weten wat er op zijn eigen bedrijf aan de hand is, maar ook welke ziekten en aandoeningen er in zijn directe omgeving de kop op steken. NVV wil eigenlijk een DAP netwerk die gegevens voor monitor aanlevert.	
NMV www.nmv.nu	Nederlands Melkveehouders Vakbond Peter ten Hoeve	De NMV is in 1997 opgericht uit onvrede met het beleid van LTO. De NMV richt zich op een sterke melkveehouderijsector en een kostendekkende melkprijs. Ze hebben op dit moment rond de 2000 leden (~10% van de sector)	Is voorstander van een monitor. Er is een goed netwerk van dierenartsen waarmee veehouders problemen op hun bedrijf kunnen aanpakken. Hiervoor is geen extra informatie nodig vanuit een landelijk dekkend monitoringssysteem van diergezondheid. Ziet de monitor diergezondheid als een belangrijk instrument om het imago (en consumentenvertrouwen) van melk en zuivel te verbeteren.	NMV is bezorgd dat het systeem een ongeleid projectiel kan worden dat uiteindelijk schadelijk is voor de veehouderij, bijvoorbeeld doordat cijfers een eigen leven kunnen gaan leiden of gemanipuleerd kunnen worden voor een bepaald doel of doordat de overheid zich kan gaan bemoeien met de bedrijfsvoering van veehouderijbedrijven. De mogelijke voordelen (positieve publiciteit; opsporen van prutsers; schaamte wegnemen; zelf de regie houden) is onvoldoende rechtvaardiging voor een monitoringssysteem
PZN www.prodzuivel.nl	? (Productschap zuivel)	Publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie die bijdraagt aan beleids- en kennisontwikkeling en informatievoorziening in de zuivelsector.	Positie en betrokkenheid?	
PVE www.pve.nl	Productschap vee, vlees en eieren Peter Vesseur	De missie van de PVE is: 'de taak om voor de werknemers, werkgevers én overheid duurzame landbouw, duurzaamheid van de sector en ontwikkelingen in de sector te bevorderen en de	De voornaamste rol voor PVE is formuleren wat de wensen bij een monitor vanuit het brede bedrijfsleven zijn. Hamert op aspecten betrouwbaarheid en openbaarheid van data, wegens schadelijke werking voor primaire productiesectoren bij 'vals alarm'. Economische impact voor de sector van een fout alarm, laten meewegen in besluit om data openbaar	de kwaliteit van de waarneming (betrouwbaarheid) vormt een risico. De 'verzamelaars' van informatie moet een direct belang hebben bij goede zorgvuldige monitoring, anders komt de integriteit van de data ter discussie te staan. In 2005 blijkt dat de PVE zelf ook coördinator van een ontworpen monitor wil worden en daarin in concurrentie met de GD staat..

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
		concurrentiekracht te versterken'	te maken. Monitor zou ook geneesmiddelengebruik moeten registreren, als ook de 'emerging' diseases, bijvoorbeeld ziektes die wel in andere landen maar nog niet in Nederland spelen. PVE is bereid om gegevens die onder haar opdrachtgeverschap verzameld worden ter beschikking te stellen, mits er goede afspraken gemaakt worden over privacy en communicatie van resultaten.	
DB www.dierenbescherming.nl	Dierenbescherming	De Dierenbescherming geeft inhoud en betekenis aan het geweten van de samenleving, als het gaat om de relatie tussen mens en dier.	Is voorstander van een monitor. Wil naast diergezondheid ook dierenwelzijn als aspect in de monitor opgenomen hebben. Deze wordt uiteindelijk niet opgenomen en betrokkenheid bij de monitor is er alleen in de aanvangperiode van het project. Boeren die voorlopen daar willen we heel graag mee samenwerken Ideaalbeeld is een biologische productie. Maar we zien ook dat dat een vrij kleine sector blijft. Het is al zover, een langzaam groeiend vleeskuiken, dat is misschien nog niet eens scharrel, maar je moet iets, je moet die stapjes maken. (NVV en LTO niet eens ver verwijderd met DB)	Wil geen vrijblijvendheid van sector voor gegevensverzameling en analyse, alarmering van sector. . De informatie kan wel prima geanonimiseerd zijn (niet-herleidbaar tot bedrijfsniveau). Wil geen focus op voedselveiligheid als doel van de monitor. Overheid moet duidelijk die randvoorwaarden stellen en zorgen voor dat vangnet dat als het bedrijfsleven het niet doet, de overheid dat overneemt.
GD www.gddeventer.com	Gezondheidsdienst voor Dieren Henk van de Zwaag	De GD is de organisatie voor de Nederlandse veehouderij op het terrein van gezondheids- en kwaliteitszorg. De GD houdt zich op het gebied van diergezondheidszorg voortdurend bezig met	Haar organisatiedoel is dierziekten zo veel mogelijk te voorkomen en, indien die zich toch voordoen, ze zo snel mogelijk te bestrijden. Een GD heeft alleen een bestaanrecht bij een gezonde veehouderij die een toegevoegde waarde uit de diergezondheidsgegevens van de GD kan halen. GD ziet zichzelf als toekomstig beheerder van de monitor. Wil daarbij zelf aggregatie	Wat is het probleem wat andere actoren bij de GD als beheerder zien? (publiek vs privaat) (PM) De GD heeft bedenkingen bij het Monitoringsproject, en heeft het gevoel dat het een herhaling van zetten is, refererend aan het Chaperonnes project. <i>Waar je last van hebt is het mislukken van Chaperonnes en nu</i>

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
		onderzoek en ontwikkeling.	en integratie van alle verschillende informatiestromen in beheer hebben. Ieder instrument en informatiebron op zich geeft best waardevolle informatie, maar juist de samenhang van de verschillende instrumenten daarin zit de toegevoegde waarde. GD is ook zelf een belangrijke leverancier van data. Met name bevindingen uit de eigen sectiezalen en informatie uit de "Veekijker", de telefonische adviesdienst van de GD, kunnen belangrijke data zijn voor de monitor. Bestaande meldplicht van dierziekten door ondernemer en dierarts werkt goed. Investering blijft nodig om draagvlak te behouden dit te blijven doen in de toekomst. Er zou alleen nog een goed gedragen protocol opgesteld moeten worden voor de handelingen van verschillende partijen na een "melding"	<p><i>Chaperonnes opnieuw uitvinden. Dat is het sentiment hier een beetje</i></p> <p>Door niet-ganonimiseerde gegevens op bedrijfsniveau beschikbaar te stellen overtreden we de wet van de privacy</p>
COV www.cov.nl	Centrale organisatie voor de Vleessector Jos Kiessens	COV is een privaatrechtelijke organisatie, die in de meest brede zin de belangen behartigt van werkgevers in de Nederlandse vleessector. De bedrijven die bij de COV zijn aangesloten, zijn verantwoordelijk voor ruim 90% van de totale Nederlandse omzet van vlees en vleesproducten.	Positie ten aanzien van wens monitor onduidelijk: 'Hoe meer bekend is, hoe meer er tegengehouden kan worden'. Bij instelling van monitor focus op aangifteplichtige ziekten.	
VION www.vion.nl	SOVION / VION	Vion is een vleesverwerkingsbedrijf en vertegenwoordigd grote slachterijen (BestMeat /	Slachterijen hebben baat bij een beter inzicht in de gezondheidsstatus van de toeleverende bedrijven. Zij lijden grote schade door dierziekte-uitbraken die door	

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
	Bert Urlings	Dumeco en Rendac). Het internationaal foodconcern Sovion wijzigde met ingang van 1 juli 2006 haar concernnaam in VION. Het VION concern telt 15.500 medewerkers en heeft een omzet van €7,3 miljard. Hiermee behoort VION tot de top van de industriële bedrijven van Nederland en is zij tegelijkertijd één van de grotere voedingsbedrijven wereldwijd.	ontbreken van een monitor relatief makkelijker ontstaan en zich verspreiden. Deze schade wordt gezien als bedrijfsrisico waarbij geen compensatie van schade / ondersteuning door overheid mogelijk is. Slachthuizen zijn ook leveranciers van monitoringdata.	
NVP www.nvppluimveehouders.nl/	Nederlands Vakbond Pluimveehouders Ad Kon	De NVP behartigt de belangen voor de pluimveehouders in Nederland. De NVP vertegenwoordigt 20% van de pluimveeproductie in Nederland en omvat leghennen, vleeskuikens, eenden en kalkoenen	Focus op aangifteplichtige ziekten. Zet een simpel monitoringsysteem van deelsectoren op. Maak goed onderscheid tussen primaire deelsectoren zodat niet de gehele sector kosten draagt voor wat een risico is van een deelsector NVP beschikt over de gegevens van zijn eigen primaire productiebedrijven. NVP zal terughoudend zijn met het beschikbaar stellen van zijn gegevens voor een op te zetten monitor DG.	Er is al een meldingsplicht bij hoge uitval of een productiedaling, door dierenartsen. We hebben al allerlei verordeningen, waarin we stukken monitoring doen. De insteek moet zijn: hoe kunnen we de ondernemer het beste helpen? De NVP heeft er geen vertrouwen in dat die insteek wordt gekozen als er nu een monitoringsysteem zou worden opgezet, mede gezien de samenstelling van de klankbordgroep.
VBP www.vbpbiologisch.nl/	Vereniging voor biologische productie en handelsbedrijven	De missie van de VBP is om de gezamenlijke belangen voor biologische handel- en verwerkingsbedrijven zodanig te behartigen dat de handel in biologische producten optimaal gestimuleerd wordt en de	Monitoring van groot bedrijfseconomisch belangrijk voor onze sector in de toekomst. Door de monitor kan het imago van ons product verbeteren (en bijvoorbeeld de ei-prijs verbeteren). Bij een crisis gaat de ei-prijs onderuit. Het verschil weerstandsniveau van dieren is in voor bevordering van biologische productie (t.o.v reguliere productie) wel heel	Een monitoringsysteem gevoed met bedrijfsgegevens wat rechtstreeks bij de overheid os ondergebracht, is te bedreigend. Uitvoering moet door een onafhankelijke derde gebeuren.

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
		kwaliteit van biologische producten optimaal gegarandeerd zijn en blijven	belangrijk. Dat kippen zo min mogelijk vatbaar zijn. Ja, en dat zou je tussendoor een keer gemeten willen hebben / geanalyseerd met een monitoringsysteem [16 april, 2004]. Onduidelijk is of de biologische bedrijfsvoering extra risico voor insleep van dierziekten oplevert (bijvoorbeeld AI)	
LTO www.lto.nl	Land en tuinbouw organisatie Thijs Cuijpers	LTO Nederland is de ondernemers- en werkgeversorganisatie voor de agrarische sector. Dit verband van LLTB, LTO Noord en ZLTO vertegenwoordigt 50.000 boeren en tuinders, waarin nauw wordt samengewerkt aan de belangen van ondernemers in de land- en tuinbouw. LTO heeft te maken met individuele vakgroepen die een eigen afweging maken en ook de vrijheid hiertoe hebben	LTO wil meewerken aan een gemeenschappelijk monitoringsysteem. Het dient echter wel van onderop te groeien en het mag niet verplicht zijn. Inschatting dat het primaire bedrijf alleen bereid is data aan te leveren als individuele gegevens gekoppeld / vergeleken kunnen worden binnen eenzelfde groep. De koppeling van de gegevensbestanden laat nog te wensen over. Voor een aantal primaire productiesectoren is er reeds een monitor in de praktijk werkzaam. Er ontbreken systemen voor een aantal sectoren. LNV moet dat uitleggen en bijdragen aan ontwerp voor ontbrekende monitors.	Twijfels en onzekerheden die het monitorsysteem oplevert moeten niet naar buiten komen. Dat leidt namelijk tot imagoschade. Alleen 'zekerheden' rapporteren en in naar de media ventileren. LTO geeft aan dat we al heel veel weten op het gebied van monitoring, en dat daar inhoudelijk nog maar weinig aan toe te voegen is. Er is al een aantal projecten lopende om monitoringsystemen aan elkaar te koppelen. Een gemeenschappelijk (publiek – privaat) monitoringsysteem wordt daarom door LTO onderschreven. Het ontwerp van een nieuw allesomvattend monitoringsysteem door de overheid kan volgens hem nooit slagen.
NZO www.nzo.nl	Nederlandsche Zuivelorganisatie Jan Maarten Vrij	Brancheorganisatie van de Nederlandse zuivelindustrie. De leden (totaal 11) verwerken meer dan 95% van de melk in Nederland. De grote coöperaties NZO is niet de belangenbehartiger van de melkveehouders, ook al spelen zij een belangrijke rol als	Is voorstander van een monitor gericht op diergezondheid en met name ook grondstoffen. Zoals de NZO nu haar gegevens verzamelt (via KKM) heeft zij al een behoorlijk goed inzicht. NZO denkt meer vanuit de verbetering van de bestaande systemen dan vanuit rigoureuze wijzigingen. De kwaliteit van grondstoffen voor de primaire sector zijn essentieel voor voedselveiligheid NZO wil trends graag vroeg kunnen signaleren, het liefst met info per	

Afkorting	Organisatie + Vertegenwoordiger in proces	Doel / Missie organisatie	Positie tav monitor diergezondheid	Bezwaren tegen / gevaren van een monitor
		leverancier van de belangrijkste grondstof. zijn lid	bedrijf. Ten tijde van de slijterproblematiek konden ze niet garanderen dat er geen verdachte melk verwerkt zou worden, dat willen ze nu graag wel kunnen (m.n. met het KKM systeem). Bovendien willen ze bedrijven in kunnen delen in 'klassen' van kwaliteit van diergezondheid. Hiermee is NZO al bezig, al kan het nog niet geïmplementeerd worden vanwege de te grote variatie van dierenartsen die KKM bedrijfsbezoeken uitvoeren. Aperte fouten zijn al wel in beeld.	
WUR www.wur.nl	Geert van de Peet, Nico Bondt e.a. (zie lijst PM)	Opdrachtnemer. ASG en LEI betrokken vanuit Wur bij de uitvoering. WUR voelt zich procesverantwoordelijk.		

Bijlage 2: Ten behoeve van deze evaluatie doorgenomen projectdocumentatie

 2004 (M01, D23), Projectplan Dataverzameling EC LNV, conc project.doc	
 2004 (M02, D26), ITA traject Monitoring v1 (GEZIEN).doc	
 2004 (M04, D09), Voorstel opzet LNV advies v2 (GEZIEN).doc	
 2004 (M04, D10), Monitoring sp1 100404 (GEZIEN).doc	
 2004 (M04, D10), Uitwerking ontwerp monitoringmodel vanuit basismodel prim. vark.sect (GEZIEN).doc	Type: Microsof
 2004 (M04, D16) 4059_3_MONITORING interview Chris Borren DEF 22okt04 (GEZIEN).doc	Size: 32.5 KB
 2004 (M05, D03) 4062_2_Verslag interview Tjhuis MvB v2 (GEZIEN).doc	Date Modified:
 2004 (M07, D08) Notulen projectvergadering Monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M07, D09) Gezamenlijk ontwerp gezamenlijk land. monitoringsysteem (GEZIEN).doc	
 2004 (M08, D13) 4063_3_Interview Peter Vesseur PVE-2 (GEZIEN).doc	
 2004 (M08, D19) 4060_1_Verslag interview Ad Kon 190804 v2 (GEZIEN).doc	
 2004 (M08, D31) 4061_1_Verslag interview Peter ten Hoeve JtN v1 (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D09), 4187_2_Verwerking interview met Henk van der Zwaag (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D13) 4164_1_Interview Thijs Cuijpers LTO2 (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D13) 4165_1_Interview Marijke De Jong Dierenbescherming-2 (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D13), 4165_2_Interview Marijke De Jong Dierenbescherming-3 (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D15) 4163_2_Interview Vrij NZO v4 MvB (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D17) 4188_3_Verwerking interview met Herman van Langen en Klaas Steijn DEF (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D20) Notulen overleg Monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D20) Actielijst Monitoring DG (GEZIEN).xls	
 2004 (M09, D20) Agenda voortgang monitoring sept 2004 (GEZIEN BEL).ppt	
 2004 (M09, D20) Notulen projectvergadering monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M09, D29) probleem analyse actoren (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D04) 4190_1_Interview met Jos Klessens COV1 (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D12) 4193_2_MONITORING interview DEF Bert Urlings 12okt2004.doc	
 2004 (M10, D13) Notulen bijeenkomst Monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D14) 04 2960 RS, Motie Waalkens (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D14) Veerman die kamer update over voortgang motie Waalkens (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D18) Notulen 2004-10-18 Presentaties (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D18) Notulen bijeenkomst monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D27) 04 3104 RS (GEZIEN).doc	
 2004 (M10, D27) 04 3104 RS, Toelichting Motie Waalkens (GEZIEN).doc	
 2004 (M11, D15) Notulen bijeenkomst monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M12, D13) Notulen bijeenkomst monitoring (GEZIEN).doc	
 2004 (M12, D13) Notulen bijeenkomst monitoring (GEZIEN).doc	

-  2004 (M12, D31) Notulen Projectteamvergadering Mon DG (GEZIEN).doc
-  2004 (ongedateerd) 4059_2_Interview C Borren v3.doc
-  2004 (ongedateerd) 4063_2_Interview Peter Vesseur PVE.doc
-  2004 (ongedateerd) werkplan 2004 Mon DG (GEZIEN).doc
-  2005 (M01, D12) Verslag gesprek afstemming Monitoring met andere trajecten (GEZIEN).doc
-  2005 (M02, D10) Achtergrondnotitie ontwerp monitoring varkenssector (GEZIEN).doc
-  2005 (M02, D14) Stand van zaken project monitoring DG (GEZIEN).doc
-  2005 (M02, D15) werkdocument monitoring versie 3.doc
-  2005 (M03, D03) Notulen projectteam Monitoring (GEZIEN).doc
-  2005 (M03, D30), voortgang monitoringproject, presentatie bij LNW.ppt
-  2005 (M04, D11) Verslag MT directie VD dierziekte-monitoring (GEZIEN).doc
-  2005 (M06, D08), Bespreekdocument voor workshop versie 3.doc
-  2005 (M06, D16) kort verslag workshop monitoring (GEZIEN).doc
-  2005 (M06, D16) MONITORING uitgebreid verslag workshop 16jun05 (GEZIEN).doc
-  2005 (M07, D26), Verslag overleg netwerkprogramma pluimveehouderij GD-1.doc
-  2005 (M08, D03), Verslag integratie monitoringsproject varkens van GD en Wageningen UR.doc
-  2005 (M08, D04) Verslag integratie monitoringsproject varkens van GD en Wageningen UR (GEZIEN).doc
-  2005 (M08, D30), Vervolg ITA monitoring augustus 2005 versie 4 (GEZIEN).doc
-  2005 (M09, D05) MONITORING verslag bijeenkomst (GEZIEN).doc
-  2005 (ongedateerd), kosten baten analyse monitoring diergezondheid varkensketen.doc
-  2006 (M02, D15) Edata_markt voor data diergezondheid en geluk (GEZIEN).ppt
-  2006 (M02, D15) Paper Markt Diergezondheid en geluk, Bram Bos (GEZIEN).doc
-  2006 (M02, D20) MONITORING verslag (GEZIEN).doc
-  2006 (M04, D14), MONITORING verslag 14april06 (GEZIEN).doc
-  2006 (M04, D13), Werkdocument hoofdlijnen en conclusies uit interviews dierenartsen monitoring april 06 (GEZIEN)..
-  2006 (M05, D01), eerste schets voor een monitoringssysteem van dap's (GEZIEN).doc
-  2006 (M06, D01), nieuwsbrief monitoring voor dap's juni 2006 (GEZIEN).pdf
-  2006 (M06, D07), Voortgangsrapportage analyse slagingskans Dap versie 2 (GEZIEN).doc
-  2006 (M07, D03) Startdocument prepilot dap's versie KOL (GEZIEN).doc
-  2006 (M08, D01) GD, Rapport_haalbaarheiddiermonitoring pluimveehouderij.pdf
-  2006 (M09, D26) Gesprek Nico Bondt en Geert van de Peet (GEZIEN).doc
-  2006, (M11, D01) nieuwsbrief monitoring voor dap's nov 2006 versie definitief (GEZIEN).pdf
-  2006, Analyse intv matrix v5.xls
-  2006, BEL DOC, Procesevaluatie Project Monitoring Diergezondheid versie2 (GEZIEN).ppt
-  2006, BEL DOC, Reconstructie Monitoring (behandeld door Paul).doc
-  2006, BEL DOC, Reconstructie Monitoring.doc
-  2006, Ongedateerd, Analyse intv matrix v5.xls
-  2006, Ongedateerd, ITA en monitoring v1.doc
-  2006, Ongedateerd, Verslag integratie monitoringsproject varkens van GD en Wageningen UR.doc
-  2006, Project rapportage 2006 monitoring.doc
-  2007 (M02, D21) Voortgang en resultaten Monitorer
-  Belangrijke emails, Original Messages.doc
-  Concept product monitoring diergezondheid versie 5 (met reactie Nico).doc
-  Hulpmiddel, Stakeholderdialoog, Eveline van Mil.pdf
-  Paul_DW_A0001.wav
-  Paul_DW_A0002.wav
-  Update Analyse intv matrix v3.xls

Type: Microsoft Word Document
 Size: 53.5 KB
 Date Modified: 18-01-2007 15:22