



LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR



Hogeschool

VAN HALL
LARENSTEIN

ONDERDEEL VAN WAGENINGEN UR

Een onderzoek naar de aanknopingspunten
en een communicatieadvies t.b.v. uitrol
van Kracht van Koeien

Koe en Boer on TOUR



E.T. Veenstra

Koe en boer on tour

Een onderzoek naar de aanknopingspunten en een
communicatieadvies t.b.v. uitrol van het gedachtegoed van
Kracht van Koeien

Surhuisterveen, juni 2012



Een onderzoeksrapport in het kader van een Diermanagement
afstudeeropdracht

Student: E.T. Veenstra
Opdrachtgever: A.P. Bos, co-projectleider Kracht van Koeien

Begeleidende
docenten: B. Dijkstra en G. van Dinteren

Projectnummer: 594000

Disclaimer

De schrijver van dit onderzoeksrapport en de overige betrokken bij het schrijven hiervan hebben gestreefd naar juistheid en volledigheid van de aangeboden informatie, maar zij, de opleiding of de organisatie als geheel zijn in geen geval aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade welke ontstaat door gebruikmaking van de in dit rapport aangeboden informatie of van informatie van bronnen waarnaar dit rapport verwijst.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport van Esther Veenstra, geschreven in het kader van een afstudeeropdracht van de opleiding Diermanagement aan Hogeschool Van Hall Larenstein te Leeuwarden. Dit rapport kan gebruikt worden voor de verankeringactiviteiten rondom Kracht van Koeien en mogelijke andere innovatieprogramma's van Wageningen UR Livestock Research.

'Koe en boer on tour' heeft betrekking op het (met Kracht van Koeien) te bewandelen pad naar een in 2023 100% integrale duurzame veehouderij zoals de ambitie vanuit de Nederlandse overheid luidt.

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om iedereen te bedanken, die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoeksrapport.

Allereerst dank ik Bram Bos hartelijk voor de opdrachtverstrekking en de begeleiding vanuit Wageningen UR Livestock Research. Ook voor zijn motiverende opmerkingen ben ik hem erg dankbaar.

Uiteraard bedank ik ook van harte alle respondenten voor hun support. Dankzij hun medewerking kreeg ik de beschikking over veel informatie welke een grote bijdrage heeft geleverd aan mijn onderzoek. Ik kan wel stellen dat het zonder hun support allemaal nooit was gelukt!

Verder bedank ik Bernard Dijkstra en Gabriëlle van Dinteren voor de begeleiding vanuit de opleiding. Dankzij hun expertise heb ik meer uit het onderzoek kunnen halen.

Dankbaar ben ik ook voor alle mensen die mee hebben willen lezen en/of die op de één of andere manier een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoeksrapport.

Esther Veenstra
Surhuisterveen, juni 2012

Summary

'Koe en boer on tour' is a report of the research that has been done in the context of achieving a wider roll-out of the innovation program Cow Power (CP), which is developed by Wageningen UR Livestock Research (WUR).

The Dutch Government has the ambition that Dutch animal husbandry in 2023 is 100% sustainable with broad support in the society. System innovation is one of the six spearheads. The WUR has in request of the Dutch Government developed the system innovative dairy farming system CP. So far, CP has led to one initiative. The central question of the research is ' *Where can the Cow Power mindset connect with the different groups of farmers and what can WUR do in terms of communication in order to promote the roll-out of this mindset?*.' In order to answer this question, a study of existing data, interviews and a literature study has been undertaken to determine what the CP ideas and the intended effects are. It is also investigated what the general and communicative characteristics of different groups of farmers are and which expected and given connecting factors and obstacles for a roll-out of CP has, according to experts and farmers. Finally is investigated how communication can be used for a wider roll-out of the CP ideas.

CP is system innovative and based on extracting systemic errors from the current production system by a radical change in thinking and doing. The cow and the dairy husbandry are not solely to produce milk, but also to manage land, to convert raw material and to produce energy. However, this focus demands a different approach to the cow, crop production, fertilization and soil management. This basic idea and the idea that sustainability is also fulfilling the needs of the central players (cows, farmers, environment, citizen), has led to the designs of CP. The four underlying principles and intended effects are:

1. meet all the cow's needs; to improve and maintain the wellbeing and health of the cow and to take away the social concerns over welfare
2. close cycles by considering minerals in feces and urine as valuable (half) products; reduce the environmental burden, increase the crop yield per hectare per used mineral and allow natural production and other (multiple) functions on the same land
3. share capital and labour with others; lower labour and costs, increase functional value of capital and land and reduce durability impact
4. consider the soil as a productive ecosystem; increase the value of land for nature and human.

By Lauwere, Verhaar and Drost five groups of farmers are distinguished, three groups of these five are in this study further investigated by interviewing eight farmers. The characteristics of the interviewed farmers match with the literature and it is assumed that the results are representative for all Dutch farmers of these three groups.

Social farmers are socially oriented and have (interest in) other branches of the company. They are not aiming for a big as possible top company.

New growers are socially oriented and aiming for an as big as possible top company.

Traditional growers are focused on the highest possible production at the lowest possible cost. For them, CP must first be made practice ready and therefore farmers of this group seem at this moment unsuitable for a roll-out of CP.

The analysis shows that the contents of the communication message and the communication channels for social farmers and new growers match. A bigger interest of these groups is possible by focusing the message on the role and position of the farmer, management challenge, (living) conditions of the cow in herd and her health, closing cycles and self-sufficiency, cheap housing and another earning model.

The communication channels that can be used are:

- websites (boerderij.nl, verantwoordeveehouderij.nl);
- magazines (Melkveebedrijf, Melkveemagazine, Veeteelt en Boerderij);

- newsletters (Verantwoorde Veehouderij en Boerderij);
- social media (Twitter) and;
- networks/study groups (LTO Nederland).

Major obstacles to the CP ideas are:

- that parts aren't proven/available;
- that CP lacks a concrete roadmap which makes it appear too comprehensive and a long construction process and;
- that bedded pack barns are more popular.

The removal of these major obstacles can partly be sought in communication.

The results of the research have led to four recommendations: the WUR can choose to keep the communication around CP up-to-date, make CP easier accessible by making a Toolkit, develop an online CP-forum and increase involvement of the higher green Schools.

Samenvatting

'Koe en boer on tour' is een rapportage van het onderzoek dat is gedaan in het kader van het realiseren van een bredere uitrol van het door de Wageningen UR Livestock Research (WUR) ontwikkelde innovatieprogramma Kracht van Koeien (KvK).

De Nederlandse overheid heeft als ambitie dat de Nederlandse veehouderij in 2023 100% duurzaam is met een breed draagvlak in de samenleving. Systeeminnovatie is hierbij één van de zes opgestelde speerpunten. De WUR heeft in opdracht van de overheid het systeeminnovatie melkveehouderijsysteem KvK ontwikkeld. KvK heeft tot nu toe slechts één initiatief geleid. De centrale vraag van het onderzoek is *'Waar kan het Kracht van Koeien gedachtegoed aansluiting vinden bij verschillende groepen boeren en wat kan de WUR in termen van communicatie doen om de uitrol van dit gedachtegoed onder de verschillende groepen boeren te bevorderen?'*. Voor het beantwoorden van deze vraag is door het bestuderen van bestaande gegevens, het afnemen van interviews en een literatuurstudie onderzocht wat het KvK gedachtegoed is en wat de beoogde effecten zijn. Ook is onderzocht wat de algemene en communicatieve kenmerken van verschillende groepen boeren zijn en welke aanknopingspunten en struikelblokken KvK volgens experts en boeren kent. Als laatste is gekeken naar hoe communicatie ingezet kan worden om een bredere uitrol van het KvK gedachtegoed te realiseren.

KvK is systeeminnovatief en gebaseerd op het halen van fouten uit het huidige productiesysteem door radicaal anders te denken en te doen. De koe en de melkveehouderij zijn er niet alleen om melk te produceren, maar ook om grond te beheren en energie te produceren. Deze focus vraagt echter een andere omgang met de koe, gewasproductie, bemesting en bodembeheer. Dit basisidee en het idee dat duurzaamheid ook het vervullen van de behoeften van de centrale spelers (koe, boer, milieu, burger) is, hebben geleid tot de ontwerpen van KvK. Aan de ontwerpen liggen vier uitgangspunten en beoogde effecten ten grondslag:

1. vervul alle behoeften van de koe; het welzijn en de gezondheid van de koe verbeteren & handhaven en het wegnemen van de maatschappelijke onrust over welzijn
2. sluit kringlopen door mineralen in feces en urine als waardevolle (half)producten te beschouwen; de milieubelasting verminderen, per hectare de gewasopbrengst per aangewend mineraal verhogen en natuurproductie en andere (meerdere) functies aan dezelfde grond (beter)mogelijk maken
3. deel kapitaal en arbeid met anderen; arbeid en kosten verlagen, functionele waarde van kapitaalgoederen en grond verhogen en duurzaamheidsimpact verminderen
4. beschouw de bodem als productief ecosysteem; de waarde van grond voor de natuur en de mens groter maken.

Door de Lauwere, Verhaar en Drost zijn vijf groepen boeren onderverdeeld, drie groepen boeren zijn in dit onderzoek nader onderzocht door acht verschillende veehouders te interviewen. De kenmerken van de geïnterviewde boeren komen overeen met de literatuur en er wordt vanuit gegaan dat de resultaten representatief voor alle Nederlandse veehouders van de drie onderzochte groepen zijn.

Maatschappelijke ondernemers zijn maatschappelijk georiënteerd en hebben (belangstelling voor) andere takken op het bedrijf. Ze streven niet naar een zo groot mogelijk topbedrijf.

Nieuwe groeiers zijn ook maatschappelijk georiënteerd maar streven tegelijkertijd naar een zo groot mogelijk topbedrijf.

Traditionele groeiers zijn gefocust op een zo hoog mogelijke productie tegen zo laag mogelijke kosten. KvK moet voor hun eerst praktijkrijp worden gemaakt en daarom lijkt deze groep boeren op dit moment ongeschikt voor de uitrol van KvK te zijn.

Uit de analyses blijkt dat de te voeren boodschap en de te gebruiken kanalen voor maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers overeenkomen. Een grotere interesse van deze groepen kan door de boodschap voor deze twee groepen te richten op rol en positie van de

boer, managementuitdaging, (leef)omstandigheden koe in kudde, koegezondheid, kringlopen sluiten en zelfvoorziening, geen dure stal en een ander verdienmodel.

De te benutten communicatiekanalen zijn:

- websites (boerderij.nl, verantwoordeveehouderij.nl);
- vakbladen (Melkveebedrijf, Melkveemagazine, Veeteelt en Boerderij);
- nieuwsbrieven (Verantwoorde Veehouderij en Boerderij);
- social media (Twitter) en;
- netwerken/studiegroepen (LTO Nederland).

Belangrijke struikelblokken aan het KvK gedachtegoed zijn:

- onderdelen zijn nog niet bewezen/beschikbaar;
- het ontbreekt KvK aan een concreet stappenplan waardoor het teveelomvattend en een lang bouwtraject lijkt en;
- vrijloopstallen spreken meer aan.

Het wegnemen van deze struikelblokken kan deels in de communicatie worden gezocht.

De uitkomsten van het onderzoek hebben geleid tot vier aanbevelingen: de WUR kan ervoor kiezen de communicatie rondom KvK up-to-date te houden, het gedachtegoed te concretiseren door een Toolkit te maken, een online KvK-forum te ontwikkelen en het hogere groene onderwijs meer te betrekken.

Inhoud

INLEIDING	8
ONDERZOEKSOPDRACHT.....	9
DOELSTELLING	9
CENTRALE VRAAG	10
ONDERZOEKSVRAGEN.....	10
WERKWIJZE	10
LEESWIJZER	10
DOEL EN DOELGROEP	10
1. MATERIAAL EN METHODEN	12
1.1 ONDERZOEKSTYPEN.....	12
1.2 ONDERZOEKSONTWERP.....	12
1.3 ONDERZOEKSPOPULATIE	12
1.4 DATAVERZAMELING	13
1.4.1 Bestaande gegevens	13
1.4.2 Interviews	13
1.4.3 Literatuurstudie.....	14
1.5 DATA-ANALYSE	15
2. GEDACHTEGOED KRACHT VAN KOEIEN	16
3. GROEPEN AGRARISCHE ONDERNEMERS	18
3.1 LITERATUUR.....	18
3.2 RESPONDENTEN INTERVIEWS	19
4. AANKNOPINGSPUNTEN EN STRUIKELBLOKKEN	22
4.1 ALGEMEEN	22
4.2 TECHNISCHE UITGANGSPUNTEN	24
4.3 CONTEXTGERELATEERD	26
4.3 VERGELIJKING	29
5. UITROL VAN KRACHT VAN KOEIEN	30
5.1 STRUIKELBLOKKEN	30
5.2 COMMUNICATIEBOODSCHAP	30
5.2.1 Literatuur.....	31
5.2.2 Analyse.....	31
5.3 COMMUNICATIEMIDDELEN.....	32
5.3.1 Literatuur.....	32
5.3.2 Reeds benut	32
5.3.2 Analyse.....	32
5.4 VOORGESTELDE COMMUNICATIESTRATEGIE.....	33
6. DISCUSSIE	34
7. CONCLUSIE.....	35
8. AANBEVELINGEN.....	36
LITERATUURLIJST	38
BIJLAGE I, HET OPENINNOVATIEPROCES	
BIJLAGE II, SCORES BOEREN VOOR PLAATSING IN GROEPEN	

Inleiding

Tot zo'n tien/vijftien jaar geleden was de trend van de veehouderij om tegen een zo laag mogelijke prijs, zoveel mogelijk te produceren. Daar is alle kennis op ingesteld, zijn de dieren op gefokt en zijn de technologieën op ontwikkeld. Maar de veehouderij staat tegenwoordig sterk in de maatschappelijke belangstelling en is onderwerp van vele discussies over dierenwelzijn, schaalvergroting, milieu, volksgezondheid, landschappelijke inpasbaarheid en het wereldvoedselvraagstuk. Deze maatschappelijke kritiek moet worden verwerkt, niet alleen moreel maar ook omdat het vitaal is voor het economisch overleven van de veehouderijsector. Minister Verburg van het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft in 2008 de Toekomstvisie Veehouderij uitgebracht. Ze heeft hierin de ambitie gesteld dat de Nederlandse veehouderij in 2023 100% duurzaam¹ is met een breed draagvlak in de samenleving. Die visie vraagt om een duurzaamheidsprong en een omslag in denken en doen. Systeeminnovatie is hierbij cruciaal en één van de zes speerpunten die minister Verburg heeft opgesteld. (Ministerie van EL&I, 2011) Systeeminnovaties zijn vernieuwingen die de verandering van de structuur van een productiesysteem betekenen. Om aan dit speerpunt invulling te geven heeft Wageningen UR Livestock Research (WUR) in opdracht van het huidige ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en in overleg met veehouders, beleidsmakers en het bedrijfsleven houderijsystemen voor de intensieve - en melkveehouderij ontworpen die zijn voortgekomen uit de aanpak van Reflexief Interactief Ontwerpen (RIO). RIO is door WUR ontwikkeld om systeeminnovaties te bevorderen. (Bos, 2010) Om de sector in de richting van integrale duurzaamheid te bewegen, hoeven niet exact de ontworpen houderijsystemen gerealiseerd te worden. De ontworpen houderijsystemen en z'n deeloplossingen zijn mogelijkheden voor een integraal duurzame veehouderij en zijn bedoeld ter inspiratie voor mensen die graag verder willen werken aan zo'n toekomstbeeld. De WUR wil hierbij graag als makelaar fungeren. De WUR heeft een open innovatieproces voor ogen; de WUR heeft een idee tot in concepten uitgewerkt, maar laat de feitelijke realisatie over aan anderen (zie verder bijlage I). (Voort, van der, 2006)

Momenteel zijn er voor pluimvee vanuit het innovatieprogramma Houden van Hennen drie verschillende gerealiseerde initiatieven (Rondeel, Lankerenhof en de pluimveeflat van de gebroeders Voesten) en in totaal nu vijf stallen gebouwd. Voor varkens zijn er op dit moment vanuit de ontwerpen van het innovatieprogramma Varkansen twee concrete initiatieven; het Varkenspension (Marijke Nooyen) en Starplus. De stallenbouw is nog in voorbereiding. Voor melkvee zijn in het innovatieprogramma Kracht van Koeien (KvK) vier verschillende houderijsystemen ontworpen. De ontwerpen hebben een grote belofte maar wijken af van wat gangbaar is. Vaststaande zekerheden moeten bijna per definitie worden losgelaten voor een nog onzekere toekomst. (Bos et al, 2009) Er moet voor worden gezorgd dat KvK zichtbare ankerpunten krijgt (verankering RIO projecten) in de praktijk; melkveehouders willen duidelijkheid en zekerheid hoe de voorgestelde oplossingen in de praktijk hun effect (kunnen) krijgen, risico's moeten waar mogelijk worden beperkt en de beschikbare ruimte in regelgeving moet duidelijk zijn (KennisOnline, 2009). Het innovatieprogramma KvK heeft inmiddels geleid tot één initiatief: houderijconcept Het Kwatrijn. Voor Het Kwatrijn is reeds een haalbaarheidsstudie gedaan in het kader van de SBIR-regeling² en binnenkort wordt gestart met een tweede, maar er zijn nog geen stallen gebouwd. Zo'n tien melkveehouders hebben aangegeven ook een

¹ Het algemene ideaal achter duurzaamheid is dat onze welvaart uiteindelijk niet ten koste gaat van anderen – mensen elders op de wereld, de dieren, het milieu en de natuur. KvK gaat er vanuit dat dierlijke productie in principe duurzaam zou kunnen zijn, ook als we dieren gevangen houden en uiteindelijk zelfs doden. (Bos et al, 2009)

² Het SBIR (Small Business Innovation Research) programma is een aanbestedingsinstrument waarbij de Nederlandse overheid de kracht van aanbesteding gebruikt voor het vinden van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken binnen verschillende thema's. Het Kwatrijn valt onder het thema 'Milieu en leefomgeving' en de oproep SBIR Integraal duurzame stal- en houderijsystemen die goed passen in het landschap. (Ministerie van EL&I, 2012)

‘Kwatrijnstal’ te willen als blijkt dat deze manier daadwerkelijk kan concurreren met de huidige gangbare manier van veehouden. Dit Kwatrijn initiatief en z’n interesse lijkt in eerste instantie betrekking te hebben op een specifieke groep boeren, namelijk de maatschappelijke ondernemers. Naast de maatschappelijke ondernemers kent de indeling van de Lauwere, Verhaar en Drost nog vier groepen boeren; zuinige ondernemers, traditionele groeiers, nieuwe groeiers en twijfelaars (*Lauwere, de et al, 2002*). Ten behoeve van de verankering van KvK geeft de opdrachtgever aan dat hij graag ziet dat meer én andere groepen melkveehouders aan de slag gaan met de implementatie van het KvK gedachtegoed.

Naast deze, indien de bouw van Het Kwatrijn doorgaat, ‘beperkte’ implementatie van KvK, moet opgemerkt worden dat KvK bij lang niet alle melkveehouders en anderen die aan de slag zijn met verduurzaming bekend is: de winnaar (april, 2012) van het in 2008 opgestarte project ‘Duurzaam Boer Blijven’³ in Drenthe gaf op 23 mei 2012 aan nog nooit van KvK te hebben gehoord. Dit gold toen tevens voor de voorzitter van het Provinciaal Bestuur Drenthe van LTO Noord. (*G. van Dinteren, persoonlijke communicatie, 31 mei 2012*) Dit is enerzijds opmerkelijk omdat binnen het project Duurzaam Boer Blijven melkveehouders de kringloopprocessen op hun bedrijf verbeteren (zo efficiënt mogelijk omgaan met alles wat een rol heeft binnen de kringloop, zoals het voer van de koe, de koe zelf, de mest, de bodem en het gras) (*DuurzaamBoerBlijven, 2012*). Daarnaast is het opmerkelijk dat de voorzitter van het provinciaal bestuur LTO Noord Drenthe aangaf nog nooit van KvK te hebben gehoord omdat LTO Noord op de website aangeeft dat ‘LTO Noord wil bijdragen aan een gezonde, duurzame en veilige voedselproductie, een evenwichtige, gevarieerde en aantrekkelijke inrichting van het platteland, opwekking en gebruik van duurzame energie en multifunctioneel grondgebruik met nieuwe diensten. De wensen van consument en samenleving vormen daarbij geen bedreiging, maar een uitdaging.’ (*LTO Noord, 2012*)

Onderzoeksopdracht

De opdracht voor dit onderzoek vanuit de opdrachtgever luidt: het maken van een analyse van aanknopingspunten en struikelblokken van het KvK gedachtegoed van verschillende groepen boeren als basis voor het eveneens opstellen van een communicatieadvies om KvK meer verankerd te krijgen.

Het onderzoek is gericht op het inventariseren van de verwachte (door wetenschappers en experts) en aangegeven (door verschillende groepen boeren) aanknopingspunten en struikelblokken van het KvK gedachtegoed. Op grond van deze analyse en een analyse van de algemene en communicatie kenmerken van de verschillende groepen boeren is er een communicatieadvies opgesteld over hoe bij verschillende groepen melkveehouders interesse voor en realisatie van systeeminnovatieve praktijken in Nederland gecreëerd kan worden.

Doelstelling

Dit onderzoek heeft twee doelen, namelijk:

- Inzichtelijk maken welke aanknopingspunten en struikelblokken het Kracht van Koeien gedachtegoed volgens melkveehouders van verschillende groepen kent en;
- Inzicht verschaffen hoe er door middel van communicatie bij verschillende groepen melkveehouders interesse voor en realisatie van systeeminnovatie praktijken in Nederland gecreëerd kan worden.

³ Onder de titel ‘Duurzaam Boer Blijven’ werken ETC Adviesgroep, Dirksen Management Support & Partners en Boerenverstand en vele partners, aan het verder ontwikkelen van een duurzame melkveehouderij in Nederland (*DuurzaamBoerBlijven, 2012*).

Centrale vraag

Waar kan het Kracht van Koeien gedachtegoed aansluiting vinden bij verschillende groepen boeren en wat kan de WUR in termen van communicatie doen om de uitrol van dit gedachtegoed onder de verschillende groepen boeren te bevorderen?

Onderzoeksvragen

1. *Welke aanknopingspunten en struikelblokken biedt het gedachtegoed van Kracht van Koeien aan verschillende groepen melkveehouders tot interesse voor en realisatie van systeeminnovatieve praktijken?*
 - a. Wat is het gedachtegoed achter de ontwerpen van Kracht van Koeien?
 - b. Welke beoogde effecten zitten volgens de ontwerpers van de ontworpen houderijsystemen achter het gedachtegoed van Kracht van Koeien?
 - c. Welke algemene, technische en contextgerelateerde aanknopingspunten en struikelblokken voor de verschillende groepen boeren zijn volgens wetenschappers en experts te benoemen?
 - d. Welke algemene, technische en contextgerelateerde aanknopingspunten en struikelblokken zijn volgens de verschillende groepen boeren te benoemen?
 - e. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de verwachte (door wetenschappers en experts) en aangegeven (door veehouders) aanknopingspunten en struikelblokken?
2. *Welke boodschap, communicatiestrategie en -middelen kan de WUR inzetten om verschillende groepen melkveehouders te interesseren voor en aan te zetten tot de realisatie van systeeminnovatieve praktijken?*
 - a. Wat zijn de algemene kenmerken van de verschillende groepen boeren?
 - b. Welke communicatieve kenmerken van de verschillende groepen boeren zijn in kaart te brengen?
 - c. Hoe kan communicatie als instrument gebruikt worden om gedragsveranderingen te stimuleren?

Werkwijze

De data die in dit onderzoeksrapport zijn weergegeven en die nodig zijn geweest voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn verzameld door het bestuderen van bestaande gegevens, het afnemen van interviews en een literatuurstudie. Het gehele rapport heeft vorm gekregen in Microsoft Word.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, Materiaal en Methode, is beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en hoe dit onderzoeksrapport tot stand is gekomen. In hoofdstuk twee zijn de resultaten met betrekking het gedachtegoed en de beoogde effecten van KvK uiteengezet. In hoofdstuk drie is een beschrijving van de verschillende groepen agrarische ondernemers geplaatst. Hoofdstuk vier geeft weer welke verwachte en aangegeven aanknopingspunten en struikelblokken het KvK gedachtegoed heeft.

In hoofdstuk vijf is informatie over de inzet van communicatie voor de uitrol van KvK geplaatst. Vervolgens worden de onbetrouwbaarheden van het onderzoek in de discussie onder de loep genomen en volgt in de conclusie het antwoord op de centrale vraag. Tot slot zijn er aanbevelingen voor de opdrachtgever in dit rapport opgenomen.

Doel en doelgroep

De doelgroep van dit rapport wordt gevormd door de personen die zich bezighouden met de verankering van Kracht van Koeien zoals medewerkers van de WUR en de MelkveeAcademie. Ook is het rapport wellicht interessant voor docenten en studenten van het groene onderwijs en

veehouders en erfbetreders die meer over mogelijke verankeringactiviteiten van KvK willen weten.

Het doel van dit onderzoeksrapport is om de lezer een beeld te geven van wat veehouders aanspreekt aan KvK en wat ze op dit moment tegenhoudt om iets met KvK te doen. Ook is het doel om de lezer een beeld te geven van hoe er naar en met verschillende groepen veehouders gecommuniceerd kan worden zodat meer veehouders met het KvK gedachtegoed aan de slag gaan.

1. Materiaal en methoden

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is het gebruik van verschillende databronnen en de nadruk op het 'begrijpen' of doorgronden van individuele mensen, groepen of situaties (*Baarda et al, 2005*).

1.1 Onderzoekstypen

Aan dit onderzoek liggen twee typen onderzoek ten grondslag: beschrijvend en explorerend onderzoek;

- Het is een beschrijvend onderzoek omdat er een analyse van de voor melkveehouders aanknopingspunten en struikelblokken van het KvK gedachtegoed is gemaakt. Hierbij is een vergelijking gemaakt tussen de verwachte (door wetenschap en expert) en aangegeven (door boeren) aanknopingspunten en struikelblokken. Ook zijn van de verschillende groepen boeren de algemene en communicatieve kenmerken beschreven.
- Het onderzoek is explorerend omdat is gekeken naar hoe de WUR communicatie in kan zetten om verschillende groepen melkveehouders te interesseren voor en mogelijk aan te zetten tot de realisatie van systeeminnovatieve praktijken.

1.2 Onderzoeksontwerp

Er is gekozen om een kwalitatief casestudy onderzoek uit te voeren. Bij een casestudy worden meerdere manieren van dataverzameling naast elkaar gebruikt. Kenmerkend voor een casestudy is dat meestal verschillende personen diepgaand worden onderzocht. Deze personen hebben kenmerken die typerend zijn voor een grote groep van vergelijkbare personen (verschillende groepen boeren). (*Baarda et al, 2005*)

1.3 Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek zijn de verwachte en aangegeven aanknopingspunten en struikelblokken onderzocht en is een communicatieadvies voor het bereiken van verschillende groepen boeren opgesteld. De onderverdeling van de Lauwere, Verhaar en Drost voor de verschillende groepen boeren is hiervoor als uitgangspunt genomen omdat dit een duidelijke onderverdeling in groepen boeren betreft en boeren van deze verschillende groepen goed 'te vinden' zijn. Deze typologie is in het PvE van de ondernemer tevens als bruikbaar bestempeld (*Bos en Cornelissen, 2008*). De acht boeren die geïnterviewd zijn, zijn via een selecte meertrapssteekproef getrokken. Allereerst op boeren die bekend zijn met KvK en die als zodanig bij de WUR bekend zijn. Daarbinnen degenen die bekend zijn met het KvK verhaal en vervolgens zijn verschillende typen boeren gekozen, boeren die in vergelijking met de gegevens uit de literatuur van C. de Lauwere: maatschappelijke ondernemer (4x), traditionele groeier (2x) of nieuwe groeier (2x) zijn, of dat leken te zijn. De andere twee door de Lauwere, Verhaar en Drost gedefinieerde groepen boeren zijn niet onderzocht omdat 1) ze het minst geschikt voor de uitrol van KvK lijken en 2) daar door de beperkte omvang van dit onderzoek geen ruimte voor is. In de interviews met de ondernemers is via stellingen over strategische oriëntaties, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting en mentale gezondheid getoetst in welke van de vijf genoemde groepen/categorieën de ondernemers vielen. De scores op de stellingen (zie bijlage II) zijn ter bevestiging vergeleken met de informatie over het onderscheid in boeren volgens de Lauwere, Verhaar en Drost.

De experts die geïnterviewd zijn, zijn eveneens alleen bekend met KvK. Hun namen zijn:

- Bram Bos, co-projectleider van Kracht van Koeien en tevens de opdrachtgever van deze opdracht

- Dirk-Siert Schoonman, provinciaal voorzitter LTO Noord Gelderland
- Maarten Vrolijk, onderzoeker duurzame veehouderij, netwerken en ondernemerschap, Wageningen UR Livestock Research
- Een agrarische bedrijfsadviseur van ABAB Consultants BV

1.4 Dataverzameling

De data die nodig zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn op drie manieren verzameld, namelijk via het bestuderen van bestaande gegevens, het afnemen van interviews en een literatuurstudie. Om zo effectief en gestructureerd mogelijk data te verzamelen, is ervoor gekozen om te starten met het verzamelen van bestaande gegevens. Daarna hebben de interviews plaatsgevonden, de interviewafspraken zijn echter al gelijk bij aanvang van het onderzoek gemaakt. Als laatste heeft de literatuurstudie plaatsgevonden.

1.4.1 Bestaande gegevens

De bestaande gegevens die bestudeerd zijn, zijn:

- Verslagen RIO MVH 26-01-07 t/m 14-01-09
- Verslag workshop Groei MVA 03-09-07
- Gespreksverslagen Agnes van den Pol en Maarten Vrolijk (beiden 15-12-08)
- Verslag Platform RIO KvK 12-12-07, 06-02-08, 19-03-08, 14-10-08, 10-12-08
- Verslag gesprek ZLTO 06-10-09
- Brochure Kracht van Koeien – Ontwerpen voor systeeminnovatie Maart 2009

De documenten zijn via de opdrachtgever verkregen en gebruikt voor het (deels) beantwoorden van de onderzoeksvragen:

- 1a. Wat is het gedachtegoed achter de ontwerpen van Kracht van Koeien?
- 1b. Welke beoogde effecten zitten volgens de ontwerpers van de ontworpen houderijsystemen achter het gedachtegoed van Kracht van Koeien?
- 1c. Welke algemene, technische en contextgerelateerde aanknopingspunten en struikelblokken voor de verschillende groepen boeren zijn volgens wetenschappers en experts te benoemen?
- 1e. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de verwachte (door wetenschappers en experts) en aangegeven (door veehouders) aanknopingspunten en struikelblokken?

1.4.2 Interviews

De grootste bron van informatie is gevormd door de interviews met de opdrachtgever, de experts en de veehouders. Er is gekozen voor het afnemen van diepte-interviews omdat er op deze manier informatie kan worden verzameld uit de antwoorden van de respondent. Daarmee kunnen vervolgens de onderzoeksvragen (deels) worden beantwoord. Diepte-interviews zijn een vorm van open interviews. Hierbij worden door de onderzoeker een aantal gespreksonderwerpen aangereikt die langdurig worden uitgediept en waar bij vaak ook persoonlijke en emotionele aspecten aan bod komen. Voor deze vorm van interviews is gekozen omdat op deze manier gelijk kan worden doorgevraagd wanneer daar aanleiding toe bestaat. Daardoor kan er over de gewenste onderwerpen veel informatie worden verzameld. (Baarda et al, 2005)

De respondenten en de onderzoeksvragen die door de interviews (deels) beantwoord zijn, zijn:

- De opdrachtgever (één van de experts)
- 1a. Wat is het gedachtegoed achter de ontwerpen van Kracht van Koeien?
 - 1b. Welke beoogde effecten zitten volgens de ontwerpers van de ontworpen houderijsystemen
 - 1c. Welke algemene, technische en contextgerelateerde aanknopingspunten en struikelblokken voor de verschillende groepen boeren zijn volgens wetenschappers en experts te benoemen?
 - 1e. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de verwachte (door wetenschappers en

experts) en aangegeven (door veehouders) aanknopingspunten en struikelblokken?

- Acht veehouders van drie verschillende groepen
 - 1d. Welke algemene, technische en contextgerelateerde aanknopingspunten en struikelblokken zijn volgens de verschillende groepen boeren te benoemen?
 - 1e. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de verwachte (door wetenschappers en experts) en aangegeven (door veehouders) aanknopingspunten en struikelblokken?
 - 2a. Wat zijn de algemene kenmerken van de verschillende groepen boeren?
 - 2b. Welke communicatieve kenmerken van de verschillende groepen boeren zijn in kaart te brengen?
 - 2c. Hoe kan communicatie als instrument gebruikt worden om gedragsveranderingen te stimuleren?
- Drie (overige) 'experts'
 - 1c. Welke algemene, technische en contextgerelateerde aanknopingspunten en struikelblokken voor de verschillende groepen boeren zijn volgens wetenschappers en experts te benoemen?
 - 1e. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de verwachte (door wetenschappers en experts) en aangegeven (door veehouders) aanknopingspunten en struikelblokken?
 - 2a. Wat zijn de algemene kenmerken van de verschillende groepen boeren?
 - 2b. Welke communicatieve kenmerken van de verschillende groepen boeren zijn in kaart te brengen?
 - 2c. Hoe kan communicatie als instrument gebruikt worden om gedragsveranderingen te stimuleren?

De interviews vonden hoofdzakelijk op de werkplek van de respondent zelf of telefonisch plaats. Dit om de respondent zo min mogelijk te belasten met eventuele reistijden en dergelijke. De tijd die aan de interviews werd gesteld was tussen de één en twee uren. De interviews werden gestart met een inleiding over het onderzoek. Hierin kwam de doelstelling van het onderzoek en het interview aan bod. Daarna is de respondenten naar hun bedrijf-/werkgegevens gevraagd. Vervolgens kwam het onderwerp 'Kracht van Koeien' aan bod en als laatste werd het onderwerp 'Communicatie' besproken. Het afnemen van alle twaalf interviews is mondeling uitgevoerd. Naast dat de interviewer heeft meegeschreven, is het (telefoon)gesprek met een memorecorder opgenomen. Vervolgens is het hele gesprek volledig uitgetypt in een Microsoft Wordbestand. De geïnterviewde heeft de tekst ter correctie voorgelegd gekregen alvorens deze verwerkt is in de analyse.

1.4.3 Literatuurstudie

De literatuurstudie is gebruikt voor het (deels) beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

- 2a. Wat zijn de algemene kenmerken van de verschillende groepen boeren?
- 2b. Welke communicatieve kenmerken van de verschillende groepen boeren zijn in kaart te brengen?
- 2c. Hoe kan communicatie als instrument gebruikt worden om gedragsveranderingen te stimuleren?

1.5 Data-analyse

In deze paragraaf is de data-analyse weergegeven. Hierin is de verwerking van de verkregen informatie uit de bestaande gegevens, interviews en literatuurstudie en de totstandkoming van de hoofdstukken beschreven.

Gedachtegoed Kracht van Koeien

Alle informatie uit de bestaande gegevens en het interview met de opdrachtgever ten aanzien van het gedachtegoed en de beoogde effecten is 'op één hoop gegooid' en vervolgens zijn de hoofdlijnen eruit gehaald en is het gedachtegoed in eigen woorden beschreven.

Groepen agrarische ondernemers

De algemene en communicatieve kenmerken van groepen agrarische ondernemers zijn in twee tabellen uiteengezet, namelijk: een tabel met de gevonden gegevens uit de literatuur en een tabel met de informatie uit de interviews.

Aanknopingspunten en struikelblokken

De verwachte en aangegeven aanknopingspunten die uit de bestaande gegevens en de interviews met de opdrachtgever en de experts naar voren zijn gekomen zijn onderverdeeld in de thema's 'algemeen', 'technisch uitgangspunt (de koe, nutriëntenkringloop, kapitaal en arbeid en bodem)' en 'contextgerelateerd (sociaal, ruimtelijk en financieel)'. Zie verder tabel 1. Synoniemen zijn samengevoegd en met een X is aangegeven wie het aanknopingspunt of struikelblok als zodanig genoemd heeft. De laatste kolom bevat de score van het aanknopingspunt of struikelblok. Dat wil zeggen een - indien het verwachte struikelblok of aanknopingspunt niet door de veehouders aangegeven en dus bevestigd is. En een +/++/+++ voor hoe vaak het struikelblok of aanknopingspunt door de verschillende groepen veehouders benoemd is (hoeft dus niet perse verwacht te zijn). De 'score' geeft dus aan of en hoe vaak een struikelblok of aanknopingspunt door de verschillende veehouders genoemd is.

Tabel 1: Voorbeeld struikelblokken-aanknopingspunten weergave

Thema	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
Struikelblokken					
Struikelblok 1	X	X	X	X	+++
Struikelblok 2	X	X		X	++
Etcetera					
Aanknopingspunten					
Aanknopingspunt 1	X	X			+
Aanknopingspunt 2	X				-
Aanknopingspunt 3	X	X		X	++
Etcetera					

Communicatie

Via de literatuur en de interviews met experts en de veehouders is informatie verzameld over hoe communicatie kan bijdragen tot een bredere uitrol van het KvK gedachtegoed. Deze informatie is opgedeeld in de thema's 'communicatieboodschap', 'communicatiemiddelen' en communicatiestrategie.

2. Gedachtegoed Kracht van Koeien

Onderstaande tekst, tot aan het ‘Toekomstbeeld melkveehouderij volgens geïnterviewde expert’, komt van twee informatiebronnen: de brochure Kracht van Koeien (*Bos et al, 2009*) en het interview met de opdrachtgever.

De ontwerpen van KvK zijn systeeminnovatief. Systeeminnovaties zijn radicale, grootschalige veranderingen die lang duren en waarbij het niet alleen gaat om nieuwe technieken, maar ook over andere sets van waarden van betrokkenen en andere regels en wetten die leiden tot het omklappen van een bepaald onderdeel in de maatschappij. De gedachte achter systeeminnovatie is dat verduurzaming in de veehouderij niet mogelijk is met kleine aanpassingen aan bestaande stallen en praktijken. Om systeeminnovaties te realiseren is het basisidee dat je de sector een verrijkend wenselijk toekomstbeeld moet bieden wat de ambitie veel verder weg legt dan men denkt dat nu haalbaar is. De in de Inleiding genoemde innovatieprogramma's Houden van Hennen, Varkansen en Kracht van Koeien zijn inhoudelijke verhalen over hoe de samenhang van de pluimvee-, varkens- en melkveehouderij anders zou kunnen worden georganiseerd om een duurzaamheidssprong te maken.

In de huidige melkveehouderij zitten fouten die leiden tot de korte levensduur van koeien. Door het voeren van krachtvoer, het gebruik van kunstmest en het niet gescheiden opvangen van mest en urine wordt het milieu (overdigid) belast. Daarnaast wordt door de huidige omgang met de bodem (ploegen, drijfmest injecteren etc.) niet potentieel benut wat er inzit. Het idee van KvK is dat je zulke fouten uit het systeem moet halen en dat er dan een grote belofte volgt. Op globale schaal bekeken moet je je productiegronden in de wereld en de klimatologische omstandigheden zo maximaal mogelijk gebruiken waarvoor het geschikt is. In Nederland zitten we wat dat betreft met een aantrekkelijk klimaat voor melkveehouderij en veel grond die je goed kunt gebruiken als grasland. De koe in staat is om als herkauwer het gras om te zetten naar waardevolle producten zoals melk, mest en urine. De ontwerpen van de houderijsystemen van KvK zijn op het principe ingericht dat de koe niet alleen een producent van melk is. Door die focus krijgen de koe en de melkveehouderij een andere rol. Uiteraard nog steeds melk produceren, maar ook grond beheren, laagwaardige plantaardige bronnen opwaarderen en energie produceren. Melk produceren is daarmee niet meer het hoofddoel maar een combinatiedoel. Deze focus vraagt echter een andere omgang met de koe, gewasproductie, bemesting en bodembeheer. Dit basisidee en de ideeën dat duurzaamheid ook het vervullen van de behoeften van de centrale spelers (koe, boer, milieu, burger) is, hebben geleid tot de ontwerpen van KvK. Met als gevolg: een nieuwe, veel verder geoptimaliseerde balans tussen economie, welzijn, milieu, landschap en sociale verbinding. Het complexe en de uitdaging zit erin dat je mensen weg wilt trekken uit keuzes die worden bepaald door korte termijn belangen en de korte termijn haalbaarheid, omdat die keuzes straks in de weg kunnen gaan zitten.

Uitgangspunten en beoogde effecten

Het inhoudelijke verhaal van het gedachtegoed van KvK is gebaseerd op inventarisaties (Programma's van Eisen) van de eisen van de koe, de boer, de burger en het milieu. In KvK worden voorstellen gedaan over anders denken en doen, want als je de behoeften van de koe en boer wil verenigen met de eisen van de burger en het milieu dan kan dat alleen als je de standaarden van denken en doen loslaat (*Bos et al, 2009*). De voorstellen die in KvK worden gedaan zijn samengevat in vier omslagen/uitgangspunten welke bij het 'naleven' een aantal doelen invullen/behalen.

1. De koe

Uitgangspunt: vervul alle behoeften van de koe

Doelen: het welzijn en de gezondheid van de koe verbeteren & handhaven en het wegnemen van de maatschappelijke onrust over welzijn

2. Nutriëntenkringloop

Uitgangspunt: het sluiten van kringlopen door mineralen in feces en urine als waardevolle (half)producten te beschouwen

Doelen: de milieubelasting verminderen, per hectare de gewasopbrengst verhogen met zo min mogelijk verlies aan nutriënten en natuurproductie en andere (meerdere) functies aan dezelfde grond (beter) mogelijk maken

3. Kapitaal en arbeid

Uitgangspunt: kapitaal en arbeid met anderen delen

Doelen: arbeid en kosten verlagen, functionele waarde van kapitaalgoederen en grond verhogen en duurzaamheidsimpact verminderen

4. De bodem

Uitgangspunt: de bodem als productief ecosysteem beschouwen

Doelen: de waarde van grond voor de natuur en de mens groter maken

Toekomstbeeld melkveehouderij volgens geïnterviewde experts

De drie geïnterviewde experts zijn verdeeld in hun verwachtingen over welke melkveehouderijsystemen er over 20/30 jaar in Nederland zullen zijn. Enerzijds zeggen twee respondenten dat de ligboxenstal met roostervloer dan is uitgefaseerd, er geen nieuwe meer worden gebouwd en het aantal steeds verder afneemt. Naar verwachtingen zullen er verschillende varianten van integraal duurzame houderijsystemen op de markt zijn, doorontwikkelingen van vrijloopstallen, Koeientuin, Kracht van Koeien en andere nieuwe concepten richting een afdak midden in het land waar de koeien naar toe gaan als het slecht weer is. Ook is er op de klant toegespitste productie, verbinding met de maatschappij doordat de bedrijven open en toegankelijk zijn en een groot maatschappelijk draagvlak. Anderzijds verwacht één respondent dat het niet richting vrijloopstallen gaat maar juist richting bedrijven met moderne ligboxenstallen en roostervloeren die een vrijloop/potstal voor koeien met extra behoeften en grasland ter beweiding hebben. Ook hier is een maatschappelijk draagvlak doordat burgers en consumenten van mening zullen zijn dat een moderne ligboxenstal goed aan alle behoeften van de koe voldoet.

3. Groepen agrarische ondernemers

Op basis van scores van ondernemers op de strategische oriëntaties groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en financiële behoudendheid is gebleken dat het mogelijk is vijf groepen boeren onder te verdelen. Dit zijn, zoals in de Inleiding aangegeven, Volgens de Lauwere, Verhaar en Drost zuinige ondernemers, maatschappelijke ondernemers, traditionele groeiers, nieuwe groeiers en twijfelars. (*Lauwere, de et al, 2002*) Onderstaand worden in 3.1 de algemene en communicatieve kenmerken van de groepen boeren volgens de literatuur beschreven. In 3.2 zijn de algemene en communicatieve kenmerken van de drie geïnterviewde groepen boeren uitgewerkt.

3.1 Literatuur

Voor KvK is in het PvE⁴ van de ondernemer (veehouder) door de mensen achter KvK de verwachting uiteengezet dat maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers bovengemiddeld worden aangesproken door de ontwerpen (*Bos en Cornelissen, 2008*). Welke kenmerken deze twee groepen en de andere drie groepen boeren volgens de literatuur van de Lauwere, Verhaar en Drost hebben wordt in onderstaande tabel 2 weergegeven. De te onderscheiden kenmerken zijn opgedeeld naar strategische scores, persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting en mentale gezondheid.

Tabel 2: Algemene kenmerken alle groepen agrarische ondernemers

<i>Algemene kenmerken</i>	Zuinige ondernemers	Maatschappelijke ondernemers	Traditionele groeiers	Nieuwe groeiers	Twijfelars ⁵
<i>Strategische oriëntaties</i>					
Financiële behoudendheid	Hoog, kosten zo laag mogelijk	Medium	Medium	Laag	Hoog
Groei oriëntatie	Laag	Laag, geen topbedrijf	Hoge productie, lage kosten	Hoog	Hoog
Maatschappelijke oriëntatie	Laag	Hoog, andere takken	Laag	Hoog	Hoog
<i>Persoonlijkheidskenmerken</i>					
Prestatiegericht	Medium	Laag	Medium	Hoog	Hoog

⁴ In het project Kracht van Koeien zijn Programma's van Eisen (PvE's) van de actoren dier (melkkoe), ondernemer (melkveehouder), milieu en burger/consument opgesteld. Deze PvE's geven weer wat de belangrijkste behoeften zijn van de betreffende actoren. (*Bos en Cornelissen, 2008*)

⁵ Deze groep scoort op alle oriëntaties en persoonlijkheidskenmerken hoog. Het lijkt erop dat deze ondernemers onzeker zijn, liever afwachten, niet durven te kiezen en voornamelijk op routine varen. (*Lauwere, et al, 2002*)

Standvastig	Medium	Medium	Medium	Hoogst	Hoog
Creativiteit	Medium	Medium	Medium	Hoogst	Hoog
Leiderschap	Medium	Medium	Medium	Hoogst	Hoog
Marktgericht	Laag	Hoog	Laag	Hoog	Hoog
Gemakzucht	Hoog	Laag	Hoog	Laag	Hoog
Bevlogenheid	Laagst	Laag	Medium	Hoog	Hoog
Initiatief	Medium	Medium	Medium	Hoogst	Hoog
Passiviteit	Hoog	Medium	Hoog	Laagst	Hoog
<i>Toekomstverwachting</i>	Negatief	Positief	Neutraal, negatiever dan MO en NG	Positiefst	Negatief
<i>Mentale gezondheid</i>	Negatief	Positief	Negatief	Positiefst	Negatief

Communicatieve kenmerken

De belangrijkste kennis- en informatiebronnen voor alle groepen boeren zijn collega's (in ongeorganiseerd en georganiseerd verband), leveranciers en vakbladen. Vakbladen worden beschouwd als goed middel om informatie te selecteren. Op die manier heeft de ondernemer zicht op ontwikkelingen in de externe omgeving die van belang (kunnen) zijn voor bedrijfsinterne ontwikkelingen, met name op het gebied van beleid (wet- en regelgeving), markt (keten en consumententrends) en maatschappij (publieke perceptie van de sector m.b.t. dierenwelzijn, milieu, gezondheid en landschap). Collega's en afnemers zijn de belangrijkste kennis- en informatiebronnen. Voor strategische beslissingen is ook de bank een belangrijkste gesprekspartner. (*Lauwere, de et al, 2002*)

3.2 Respondenten interviews

Voor het onderzoeken van de maatschappelijke ondernemers, nieuwe groeiers en traditionele groeiers is gekozen omdat ze in verhouding tot de andere twee groepen (zuinige ondernemers en twijfelaars) het meest geschikt voor de uitrol van KvK lijken. Dit omdat ze zich maar dan de andere groepen richten op technologische, beleidsontwikkelingen én marktontwikkelingen (*Lauwere, et al, 2002*). Zoals verder in hoofdstuk 1 is beschreven, is via stellingen over strategische oriëntaties, toekomstverwachting, mentale gezondheid en persoonlijkheidskenmerken getoetst in welke van de hiervoor vijf genoemde groepen/categorieën de ondernemers vielen. Voor de scores van de boeren, die zijn vergeleken met de literatuur, zie bijlage II. In tabel 3 zijn de algemene kenmerken, de sociale context, de benutte communicatiekanalen en de toekomstvisie⁶ van de geïnterviewde groepen boeren beschreven.

⁶ Een ondernemer is verantwoordelijk voor de resultaten van het gehele bedrijf. De dagelijkse bedrijfsvoering is op korte termijn bepalend voor deze bedrijfsresultaten. Op langere termijn zijn de resultaten echter afhankelijk van de innovaties die een bedrijf heeft doorgevoerd. De ondernemer is degene die een toekomstvisie moet ontwikkelen. Visie is een

Deze toekomstvisie is van belang omdat het iets zegt over de 'haalbaarheid' van het KvK gedachtegoed, namelijk of veehouders verwachten er iets mee in de toekomst te zullen doen.

Tabel 3: Aanvullende kenmerken geïnterviewde groepen boeren

	Maatschappelijke ondernemers (4x)	Traditionele groeiers (2x)	Nieuwe groeiers (2x)
<i>Algemene kenmerken</i>			
Organisatie	50% maatschap met ouders 50% in dienst van stichting	Man/vrouwmaatschap	Maatschap met familie
Aantal koeien	Melkkoeien 25-90 Jongvee 30-100	Melkkoeien 50-72 Jongvee 41-63	Melkkoeien 160-195 Jongvee 80-165
Overig vee	Schapen 30-85, (geoste) stieren ±30, kippen 50	Geen	Geen
Huidig stalsysteem (Indien niet anders vermeld, is de vloer een roostervloer)	Melkvee 66% ligboxenstal, 33% potstal Droge koeien 66% potstal, 33% ligboxenstal Jongvee 75% ligboxenstal, 25% potstal	Melkvee + droge koeien Ligboxenstal Jongvee 50% potstal, 50% ligboxenstal	Melkvee en jongvee Ligboxenstal + 50% roostervloer 50% dichte betonvloer Droge koeien 50% ligboxenstal, 50% potstal
Aantal hectares land	40-85	37-55	72-80
Type grond	Zand, klei, klei op veen, veen, rivierklei en zavel	Zavel en zand	Klei en zand
Natuurbeheer	Weidevogelbeheer		Weidevogelbeheer
<i>Sociale context</i>			
Collega's overtuigen	Onbelangrijk	Onbelangrijk	50% belangrijk 50% onbelangrijk
Meningen inwinnen	Nee	50% ja, 50% nee	50% ja, 50% nee
Invloed op innovatie plannen	Ouders (50%) Stichting (50%)	Collega-boeren, financiers (bank en ouders) en architecten	Collega-boeren
Netwerkbijeenkomsten	Worden bezocht voor meningen collega's	Worden bezocht voor meningen collega's	Worden wel (50%) en niet (50%) bezocht voor meningen collega's

verbeelding van de toekomst van het bedrijf. Het is een schets van het ideaalbeeld van waar een ondernemer wil zijn op lange termijn. De visie geeft de richting voor de bedrijfsontwikkeling aan maar schrijft niet voor op welke manier deze doelen behaald moeten worden. (Voort, van der, 2006)

Betrouwbare afzender	Iedereen met argumenten	Iedereen met argumenten	Iedereen met argumenten
Benutte communicatiekanalen			
Bladen	Melkveebedrijf, Boerderij, Vee & Gewas en Veeteelt	Melkveebedrijf en Veldpost	Melkveemagazine, Boerderij, Veeteelt, Nieuwe Oogst en Veehouder & Dierenarts
Televisie	Journaal en National Geographic	Regionale zenders en Nederland 1, 2, 3	Nederland 3
Radio	Regionaal	Regionale zenders en Nederland 1, 2, 3	Radio 3
Social media	Twitter, Facebook, LinkedIn en Hyves	Twitter en Facebook	Eigen website (50%), Facebook + LinkedIn (50%)
Informatieverzameling	Internet en collega's	Internet, vakbladen, collega's en vertegenwoordigers/leveranciers	Internet, vakbladen en collega's
Websites	Boerderij.nl en Verantwoordeveehouderij.nl	Allerlei	Boerderij.nl en cr-delta.nl
Nieuwsbrieven	Boerderij en Verantwoorde Veehouderij	Verantwoorde Veehouderij	Verantwoorde Veehouderij
Toekomstvisie			
<i>(Indien niet anders vermeld, is het 100%)</i>			
	Koeien in kudde, Ruimte, beter ligcomfort Potstal (50%)/vrijloopstal (25%)/weide met beschutting (25%) Weidegang, zelfredzaam systeem Natuur-/weidevogelbeheer	Meer melkkoeien Minder jongvee Probleemloze, oud wordende koeien Ligboxenstal	Probleemloze, oud wordende koeien Vrijloopstal (50%)/moderne ligboxenstal (50%) Zelfredzaam systeem (50%) Weidegang, Natuur-/weidevogelbeheer

4. Aanknopingspunten en struikelblokken

Onderzocht is welke verwachte en aangegeven aanknopingspunten en struikelblokken het KvK gedachtegoed aan veehouders biedt. De verwachte aanknopingspunten en struikelblokken zijn naar voren gekomen na het bestuderen van bestaande gegevens, het interview met de opdrachtgever en de interviews met de drie experts. Deze vier geïnterviewde personen hanteren zelf niet het onderscheid naar groepen boeren zoals deze door de Lauwere, Verhaar en Drost is 'vastgesteld'. Hierdoor kunnen de verwachte aanknopingspunten en struikelblokken niet per groep boeren worden onderverdeeld en zijn ze dus onder één noemer ('verwacht') in onderstaande tabellen geplaatst.

De aangegeven aanknopingspunten en struikelblokken zijn wel per groep (geïnterviewde) boeren uitgewerkt. De aanknopingspunten en struikelblokken zijn onverdeeld in 'algemeen', 'technische uitgangspunten' en 'contextgerelateerd'. Het hoofdstuk eindigt met een vergelijking.

4.1 Algemeen

Tabel 4 (zie volgende pagina) toont de algemene struikelblokken en aanknopingspunten van KvK. Onder 'algemeen' vallen de aanknopingspunten en struikelblokken die niet onder één van de andere categorieën vallen (technische uitgangspunten en contextgerelateerd). Zoals in de tabel te zien is (een X betekent dat het naar voren gekomen is in de interviews), is het feit dat onderdelen nog niet bewezen/beschikbaar zijn een groot struikelblok voor alle geïnterviewde veehouders. Dat het KvK aan een concreet stappenplan ontbreekt, is door maatschappelijke ondernemers en traditionele groeiers als struikelblok benoemd. Hierdoor hebben deze beide groepen het beeld dat KvK teveelomvattend is (omdat het voor hun niet behapbaar is) en dat het lang zou duren voordat ze KvK-achtige praktijken in de praktijk kunnen brengen. Het struikelblok dat vrijloopstallen qua ligplekken meer aanspreken houdt in dat veehouders aan hebben gegeven dat zij wellicht in de toekomst een vrijloopstal neer willen zetten. Dit betekent dat zij dus het principe van 'haal de weide de stal in' willen toepassen, terwijl KvK uitgaat van de koeien jaarrond de ruimte bieden zonder dat daarvoor een dure stal hoeft te worden gebouwd.

Tabel 4: Algemene struikelblokken en aanknopingspunten

Algemeen	Verwacht	Aangegeven		Traditionele groeiers	Score ⁷
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers		
Struikelblokken					
Onderdelen nog niet bewezen/beschikbaar	X	X	X	X	+++
Concreet stappenplan ontbreekt/lijkt teveelomvattend/duurt lang	X	X		X	++
Qua ligplekken spreken vrijloopstallen meer aan	X	X	X		++
Focus ligt niet op schaalvergroting	X				-
Gevoel van urgentie ontbreekt	X				-
Aanknopingspunten					
Bedrijfsspecifieke ontwerpen mogelijk	X	X			+
Nieuw geheel is uitdaging vakman	X		X		+
Totaalpakket, duurzaamheidsprong	X	X		X	++
Losse elementen snel uitvoerbaar	X	X			+
Weidegang		X	X	X	+++

In de concepten van KvK is het toepassen van weidegang geïntegreerd. Dit is door alle geïnterviewde groepen boeren als aanknopingspunt benoemd. Weidegang spreekt de veehouders aan omdat veehouders graag hun koeien in de wei willen hebben, vanuit hun eigen overtuiging of door de maatschappelijke druk en de daarmee samenhangende weidepremie. Weidegang is in de huidige systemen echter steeds minder vanzelfsprekend omdat het goedkoper/makkelijker is om de koeien binnen in de (dure) stal te houden. Een houderijsysteem waarbij wordt uitgegaan van het (eenvoudig) bieden van weidegang spreekt veehouders dan ook aan zo blijkt uit de interviews. Voor nieuwe groeiers is het nieuwe geheel als managementuitdaging een aanknopingspunt en voor de andere twee groepen geldt dat voor het kunnen maken van een duurzaamheidssprong.

⁷ Score: - = Geen aangegeven struikelblok of aanknopingspunt

+ = Beetje een struikelblok of aanknopingspunt (door één groep boeren als zodanig genoemd)

++ = Redelijk een struikelblok of aanknopingspunt (door twee groepen boeren als zodanig genoemd)

+++ = Meest een struikelblok of aanknopingspunt (door drie groepen boeren als zodanig genoemd)

4.2 Technische uitgangspunten

Voor het uitgangspunt 'vervul alle behoeften van de koe' is zoals in tabel 5 te zien is, geen struikelblok benoemd. De voorgestelde ruimte, het vrije koevoerkeer en het ligcomfort blijken een belangrijk aanknopingspunt te zijn. Voor maatschappelijke ondernemers is het een aanknopingspunt dat met KvK rust in de kudde kan worden gebracht, dit hangt nauw samen met de voorgestelde ruimte per koe.

Tabel 5: Aanknopingspunten van de ideeën van KvK over 'de koe'

<u>De koe</u>	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
<i>Aanknopingspunten</i>					
Ruimte, vrij koeverkeer, ligcomfort	X	X	X	X	+++
Gezondere koeien	X		X	X	++
Minder jongvee-opfok	X			X	+
Mogelijk (gehoorde) rustige kudde		X			+

In tabel 6 is te zien dat de veehouders geen struikelblokken aan het uitgangspunt 'nutriëntenkringloop' hebben benoemd. Wat veehouders vooral aanspreekt is de herwaarderling van mest en gier in relatie tot natuurdoelen en het sluiten van kringlopen zodat efficiënt met mineralen wordt omgegaan. Maatschappelijke ondernemers voelen zich bovendien aangetrokken tot het idee van zelfvoorzienend in voedsel voor de koe zijn of om dit met de mestafzet eventueel regionaal in te vullen.

Tabel 6: Struikelblokken en aanknopingspunten van de ideeën van KvK over 'nutriëntenkringloop'

<u>Nutriëntenkringloop</u>	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
<i>Struikelblokken</i>					
Ruimtebeslag opslag en verwerking nutriëntenstromen	X				-
Wisselende input bijproducten vraagt flexibiliteit	X				-
<i>Aanknopingspunten</i>					

Herwaarding mest/gier i.r.t. natuurdoelen	X	X	X	X	X	+++
Kringlopen sluiten	X	X	X	X	X	+++
Urine als kunstmestvervanger	X					-
Zelfvoorzienend in voedsel voor koe	X	X	X			+
Voederwinning en mestafzet regionaal invullen	X	X	X			+
Reductie ammoniakemissie	X		X			+

In tabel 7 is te zien dat de veehouders geen struikelblokken aan het uitgangspunt 'kapitaal en arbeid' hebben benoemd. Het idee van samenwerking sprak niet alle boeren aan, maar als struikelblok is het benoemd omdat men niet per se hoeft samen te werken om toch ideeën van KvK te realiseren. Dat de boer minder afhankelijk van het bedrijf wordt en eventuele andere arbeid kan verrichten is door maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers als aanknopingspunt benoemd. Het idee dat er geen dure stal hoeft te worden gebouwd is iets wat maatschappelijke ondernemers en traditionele groeiers aanspreekt.

Tabel 7: Struikelblokken en aanknopingspunten van de ideeën van KvK over 'kapitaal en arbeid'

<u>Kapitaal en arbeid</u>	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
Struikelblokken					
Minder directe controle	X				-
Samenwerking	X				-
Aanknopingspunten					
Tussenvorm opstellen en beweiden	X	X		X	++
Energieproductie	X	X			+
Boer is minder afhankelijk, andere arbeid	X	X	X		++
Samenwerking, delen kapitaalgoederen	X	X	X		++
Bouw minder; bestemmingsplanvrij, inpasbaarheid	X	X		X	++

In tabel 8 is te zien dat de veehouders ook geen struikelblokken aan het uitgangspunt 'bodem' hebben benoemd. Wat alle veehouders aanspreekt is de opbrengst van het land verhogen. Minimaliseren van groundbewerking is iets wat maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers aanspreekt.

Tabel 8: Struikelblokken en aanknopingspunten van de ideeën van KvK over 'bodem'

<u>Bodem</u>	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
Struikelblokken					
Op korte termijn leidt ander bodembeheer tot minder opbrengst	X				-
Verhoogde bodemkwaliteit leidt niet tot beloning	X				-
Mestscheiding en gedoseerd mest toedienen lijkt kostprijsbelastend	X				-
Aanknopingspunten					
Minimale groundbewerking	X	X	X		++
Opbrengst land verhogen	X	X	X	X	+++

4.3 Contextgerelateerd

Tabel 9 toont dat er op dit gebied weinig struikelblokken zijn. Alleen de traditionele groeiers geven aan dat ze druk vanuit de sociale omgeving voelen die zich verzetten tegen het zetten van innoverende/vernieuwende stappen. Waardering van en binding met de maatschappij is evenals het zijn van een voorloper/icoon van vernieuwing voor maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers een aanknopingspunt.

Tabel 9: Struikelblokken en aanknopingspunten van de ideeën die aan de sociale context van veehouders zijn gerelateerd

<u>Sociaal</u>	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
Struikelblokken					
Negatieve associaties niet ploegen en kleiner	X				-
Omgeving zit in 'ja, maar'-houding	X			X	+
Onzeker of vrijloopweide maatschappelijk geaccepteerd wordt	X				-
Aanknopingspunten					
Bijdrage gezondheid mens	X				-
Waardering en binding met maatschappij	X	X	X		++
Icoon van vernieuwing, voorloper zijn	X	X	X		++

Vanuit de ruimtelijke context van veehouders lijken er geen struikelblokken voor KvK-achtige praktijken te zijn, zo toont tabel 10. Voor veehouders die natuurland met beheersregime hebben is het juist aantrekkelijk om iets met KvK te doen is.

Tabel 10: Struikelblokken en aanknopingspunten van de ideeën die aan de ruimtelijke context van veehouders zijn gerelateerd

<u>Ruimtelijk</u>	Verwacht	Aangegeven			Score
		Maatschappelijke ondernemers	Nieuwe groeiers	Traditionele groeiers	
<i>Struikelblok</i>					
Verhoging bodem- en graskwaliteit niet overal mogelijk	X				-
<i>Aanknopingspunt</i>					
Toename vraag alternatieve omgang natuur	X		X	X	+++

In tabel 11 is te zien dat het voor maatschappelijke ondernemers een struikelblok is dat er steeds minder subsidiemogelijkheden zijn. Een groot aanknopingspunt is echter dat door KvK mogelijk een ander verdienmodel kan worden gemaakt. Veehouders denken hierbij aan het creëren van melk met toegevoegde waarde/een aparte melkstroom en andere producten die een financiële opbrengst op kunnen leveren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verkoop van mineralen.

Tabel 11: Struikelblokken en aanknopingspunten van de ideeën die aan de financiële context van veehouders zijn gerelateerd

Financieel	Verwacht		Aangegeven		Score
			<i>Maatschappelijke ondernemers</i>	<i>Nieuwe groeiers</i>	
<i>Struikelblokken</i>					
Lagere bezetting alleen leidt tot hogere kostprijs	X				-
Er zijn steeds minder subsidiemogelijkheden			X		+
<i>Aanknopingspunten</i>					
Ander verdienmodel (SKAL)	X		X	X	+++
Kan met gangbaar concurreren	X		X		+

4.3 Vergelijking

Tabel 12 toont de overeenkomsten en verschillen tussen de verwachte en aangegeven aanknopingspunten en struikelblokken.

'Overeenkomsten' betekent dat het struikelblok of het aanknopingspunt verwacht én door twee (++) of drie (+++) groepen boeren is aangegeven.

'Verskil in aanknopingspunten' betekent dat het genoemde aanknopingspunt niet verwacht, maar wel door drie groepen boeren is aangegeven.

Tabel 12: Overeenkomsten en verschillen in aanknopingspunten en struikelblokken

<u>Vergelijking</u>	Score
<i>Overeenkomsten in struikelblokken</i>	
Onderdelen nog niet bewezen/beschikbaar	+++
Concreet stappenplan ontbreekt/likt teveelomvattend/duurt lang	++
Qua ligplekken spreken vrijloopstallen meer aan	++
<i>Overeenkomsten in aanknopingspunten</i>	
Ruimte, vrij koeverkeer, ligcomfort	+++
Herwaardering mest/gier i.r.t. natuurdoelen	+++
Kringlopen sluiten	+++
Opbrengst land verhogen	+++
Ander verdienmodel (SKAL)	+++
Totaalpakket, duurzaamheidssprong	++
Gezondere koeien	++
Tussenvorm opstallen en beweiden	++
Boer is minder afhankelijk, andere arbeid	++
Samenwerking, delen kapitaalgoederen	++
Bouw minder, bestemmingsplanvrij, inpasbaarheid	++
Minimale grondbewerking	++
Waardering en binding met maatschappij	++
Icoon van vernieuwing, voorloper zijn	++
<i>Verskil in aanknopingspunten</i>	
Weidegang	+++

Dat onderdelen nog niet bewezen en beschikbaar zijn lijkt het grootste struikelblok te zijn, dit op de voet gevolgd door het ontbreken van een concreet stappenplan en dat vrijloopstallen meer tot de verbeelding spreken. Over de aanknopingspunten kan gezegd worden dat de koe de ruimte, vrij koeverkeer en ligcomfort alle veehouders aanspreekt. Dit geldt ook voor het sluiten van kringlopen en het mogelijk realiseren van een ander verdienmodel. De integratie van weidegang blijkt een groot aanknopingspunt te zijn terwijl dit niet was verwacht door de experts.

5. Uitrol van Kracht van Koeien

In de Inleiding is aangegeven dat de opdrachtgever graag ziet dat meer én andere groepen melkveehouders aan de slag gaan met de implementatie van het KvK gedachtegoed. Gebleken is echter dat KvK niet bekend is bij personen van wie je het wel zou verwachten (zie Inleiding). Dit geeft aan dat er in de verspreiding van het KvK gedachtegoed en de ideeën nog een slag te slaan is. Immers, pas wanneer veehouders e.a. van het bestaan en de ideeën van KvK weten en daar geïnteresseerd in zijn geraakt kan gewerkt worden aan eventuele realisaties in de praktijk. De focus ligt in dit hoofdstuk op het aanspreken van meer veehouders en minder op het aanspreken van zoveel mogelijke verschillende typen veehouders (zie 5.2.2). Voor dit algemeen breder verspreiden van KvK met als doel meer veehouders voor KvK te interesseren, is het van belang de communicatieboodschap en -middelen op de doelgroep af te stemmen. Welke boodschap en middelen hiervoor gebruikt kunnen worden wordt beschreven onder 5.2 en 5.3. In 5.4 wordt een voorstel gedaan voor de te gebruiken boodschap en middelen en hoe deze ingezet kunnen worden om meer boeren voor KvK te interesseren (aanbevolen strategie). In 5.1 wordt allereerst kort weergegeven welke struikelblokken de al voor KvK geïnteresseerde boeren hebben aangegeven. Ook wordt genoemd welke struikelblokken met communicatie weg te nemen zijn en de richting waarin de communicatieoplossing gezocht kan worden.

5.1 Struikelblokken

De belangrijkste struikelblokken voor het nog niet realiseren van KvK-achtige ideeën zijn:

1. Belangrijke onderdelen zijn nog niet bewezen/beschikbaar
2. Het ontbreekt KvK aan een concreet stappenplan, KvK lijkt daarmee teveelomvattend en dat het realiseren van ideeën (te) lang zal duren
3. Vrijloopstallen spreken meer aan (in praktijk terug te vinden, maar heeft ander principe dan KvK: haal de weide naar binnen)

Aan struikelblok één, het feit dat belangrijke onderdelen nog niet bewezen/beschikbaar zijn, is met communicatie op zich niet veel te doen. Wel kan in de communicatieboodschap duidelijk worden gemaakt dat de WUR dit 'struikelblok' erkent en dat de WUR veehouders met expertise (procesbegeleiding en netwerk (zie o.a. aanbeveling 3)) kan ondersteunen zodat dit struikelblok minder zwaar weegt.

Struikelblok twee, het ontbreken van een concreet stappenplan, is wel iets wat met communicatie opgelost kan worden. Er kan een concreet stappenplan gemaakt worden, welke ingezet kan worden en/of geschikt is voor boeren die in eerste instantie al geïnteresseerd in KvK zijn geraakt. Zie verder de aanbevelingen.

Struikelblok drie, het feit dat vrijloopstallen meer aanspreken, is iets waar in de communicatie wat aan kan worden gedaan. Dit kan door meer en beter over KvK te communiceren, op basis van wat veehouders aanspreekt aan KvK: losse KvK elementen snel uitvoerbaar, weidegang, tussenvorm opstallen en beweiden, samenwerking & delen kapitaalgoederen, geen dure stal (bouw minder, bestemmingsplanvrij, inpasbaarheid) en reductie ammoniakemissie (zie verder 5.2.2)).

5.2 Communicatieboodschap

Onderstaand wordt beschreven wat de literatuur schrijft over de eisen waar een boodschap aan moet voldoen en hoe de boodschap moet klinken volgens de geïnterviewde veehouders.

5.2.1 Literatuur

Het is belangrijk om een boodschap zorgvuldig op ontvangers af te stemmen en goed na te gaan over welke voorkennis de doelgroep al beschikt en hoe zij ongeveer over het onderwerp denken. Belangrijk is dat de beschikbare argumenten die de boodschap kunnen onderbouwen, moeten worden geanalyseerd. Elke boodschap die erop gericht is de respons van een ander of andere personen te vormen, te bekrachtigen of te veranderen wordt persuasieve communicatie genoemd. Persuasieve communicatie beperkt zich tot die vormen van communicatie die de vooropgezette bedoeling hebben om de reacties van anderen te beïnvloeden. In het Elaboration Likelihood Model wordt aangegeven dat mensen pas over zaken gaan nadenken (elaboration) als ze in staat én gemotiveerd zijn dat te doen. Voor motivatie is betrokkenheid de meest fundamentele voorwaarde. Betrokkenheid kan van buitenaf worden opgelegd of gestimuleerd, dit wordt externe motivatie genoemd. Interne motivatie, betrokkenheid van binnen uit, is doorgaans duurzamer. Interne motivatie wordt bevorderd indien de ontvanger persoonlijke betrokkenheid ervaart (dit wordt versterkt indien de boodschap uiteenlopende argumenten bevat en de boodschap door verschillende bronnen wordt gepresenteerd) en indien er handelingsperspectief bestaat. (*Woerkum, van en Meegeren, van, 1999*)

De boodschap die verkondigd wordt moet 1) de veehouder persoonlijk raken en 2) duidelijk maken dat er iets mee te bereiken valt.

5.2.2 Analyse

Uit de analyse naar de aanknopingspunten is naar voren gekomen wat veehouders aanspreekt (wat hun raakt) aan KvK. De boodschap die verkondigd moet worden om meer boeren van de onderzochte drie groepen aan te spreken, krijgt dus vorm door over deze genoemde onderstaande aanknopingspunten te communiceren.

Maatschappelijke ondernemers

- Andere, flexibele arbeid
- Waardering collega's en maatschappij
- Bedrijfsspecifieke ontwerpen
- Financiën: geen dure stal, minder aankoop, losse elementen snel uitvoerbaar en ander verdienmodel
- Koe: ruimte, comfort, vrij koeverkeer, kuddeverband en weidegang

Nieuwe groeiers

- Andere, flexibele arbeid en managementuitdaging
- Waardering collega's en maatschappij
- Financiën: minder aankoop en ander verdienmodel
- Koe: ruimte, comfort, vrij koeverkeer, gezondere koeien en weidegang
- Reductie ammoniakemissie

Traditionele groeiers

- Minder jongvee-opfok
- Financiën: geen dure stal, minder aankoop en ander verdienmodel
- Koe: ruimte, comfort, vrij koeverkeer, gezondere koeien en weidegang

Uit de analyse blijkt dat de traditionele groeiers wel aanknopingspunten zien, maar dat KvK voor hen eerst meer praktijkrijp moet worden gemaakt. Het is daarmee waarschijnlijk niet zinvol om de communicatie expliciet op het interesseren van traditionele groeiers te richten.

5.3 Communicatiemiddelen

Onderstaand wordt beschreven wat de literatuur schrijft over mogelijke communicatiemiddelen, welke middelen reeds door de WUR benut zijn en welke middelen de WUR gebaseerd op de analyse (interviews met veehouders) in zou moeten zetten.

5.3.1 Literatuur

Een communicatiemiddel moet in staat zijn een communicatieboodschap over te brengen. Er zijn drie typen middelen te onderscheiden;

- Inter-persoonlijke middelen; direct contact tussen communicerende partijen, de communicatie is per situatie uniek
- Massamediale middelen; heeft een standaardvorm en -inhoud, wordt verspreid in grote oplagen/hoeveelheden
- Nieuwe media; deze middelen zijn niet 100% massamediaal en ook niet inter-persoonlijk. Kenmerk is tegen lage kosten, met opvallende middelen iets starten wat leidt tot duursturen/doorvertellen. (Lam, 't, 2008)

Zoals in hoofdstuk 3.1 beschreven, zijn collega's, leveranciers (beiden inter-persoonlijk) en vakbladen (massamediaal) de belangrijkste kennis- en informatiebronnen (Lauwere, de et al, 2002).

5.3.2 Reeds benut

In het Communicatieplan (Verankering) Kracht van Koeien van het jaar 2009 (recenter is niet gevonden) staat beschreven welke middelen t.b.v. de uitrol van KvK reeds benut zijn⁸. Dit zijn:

Inter-persoonlijke middelen

1. Persoonlijk contact
 - Met doelgroepen individueel
 - In (te ontwikkelen) netwerken
2. Presentaties en congressen
 - Presentaties op uitnodiging, bijvoorbeeld bij het ministerie LNV of provincies
 - Presentaties op eigen initiatief via lunchbijeenkomsten of reviewbijeenkomsten
 - Bezoek van relevante congressen

Massamediale middelen

3. Eigen producten
 - Brochure, flyers en posters
 - Geanimeerde powerpointpresentaties
 - Website www.duurzameveehouderij.wur.nl en www.krachtvankoeien.wur.nl
4. Landelijke en regionale pers
5. Vakbladen (Veehouderij, Boerderij, Veeteelt, Nieuwe Oogst, V-Focus, Agrarisch Dagblad)
6. Bestaande (e)kanalen
 - Verantwoorde veehouderij, attentiemail
 - KennisOnline
 - Agrilife

5.3.2 Analyse

Zoals onder 5.2.2 vermeld lijkt het niet zinvol om de communicatie expliciet op het interesseren van traditionele groeiers te richten. Hoe deze groep eventueel veehouders te bereiken is hier dan ook niet verder uitgewerkt. Uit de interviews (benutte communicatiekanalen, hoofdstuk 3.2) blijkt

⁸ Onbekend is of én hoe vaak deze communicatiemiddelen met betrekking tot de verspreiding van Kracht van Koeien benut zijn.

dat de geïnterviewde veehouders (maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers, komt overeen) de volgende communicatiekanalen gebruiken:

- Inter-persoonlijke middelen; collega's, al dan niet in netwerk-/studiegroepverband
- Massamediale middelen;
 - websites (boerderij.nl, verantwoordeveehouderij.nl)
 - vakbladen (Melkveebedrijf, Melkveemagazine, Veeteelt en Boerderij)
 - nieuwsbrieven (Verantwoorde Veehouderij en Boerderij)
- Nieuwe media; Twitter en Facebook

5.4 Voorgestelde communicatiestrategie

Het advies voor het breder verspreiden van KvK op basis van de gegevens uit het onderzoek luidt als volgt:

- Neem zelf het initiatief om over KvK te communiceren
- Richt de communicatie op maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers tegelijkertijd
- Communiceer over de volgende aanknopingspunten (waarvan is gebleken dat die door maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers ervaren worden, zie 4 en 5.2.2):
 - Rol en positie van de boer
 - Managementuitdaging (*vooral voor nieuwe groeiers*)
 - (leef)omstandigheden koe in kudde (*kudde voor maatschappelijke ondernemers*)
 - Koegezondheid (*vooral voor nieuwe groeiers*)
 - Kringlopen sluiten en zelfvoorziening
 - Geen dure stal (*vooral voor maatschappelijke ondernemers*)
 - Ander verdienmodel
- Communiceer via de door de doelgroep benutte middelen en kanalen
 - Artikelen in vakbladen (Melkveebedrijf, Melkveemagazine, Veeteelt en Boerderij), nieuwsbrieven (Verantwoorde Veehouderij en Boerderij) en op websites (boerderij.nl, verantwoordeveehouderij.nl)
 - Berichten op Twitter
 - Presentaties en workshops in bestaande netwerken/studiegroepen (LTO Nederland)
- Ga voor communicatie over een langere periode
 - Minstens twee jaar lang
 - Maandelijks artikelen plaatsen
 - Dagelijks het Twitter-account bijwerken

6. Discussie

De discussie bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste wordt een punt van de discussie over de methodiek van het onderzoek behandeld in de methodediscussie. Vervolgens wordt een opvallend resultaat uit het onderzoek behandeld in de resultatendiscussie.

Methodediscussie

Voor dit onderzoek zijn ‘maar’ acht veehouders geïnterviewd. Op basis van deze interviews is een beeld van de drie verschillende onderzochte groepen boeren geschetst. Omdat de kenmerken van de geïnterviewde boeren overeenkomen met de kenmerken beschreven in de literatuur, wordt er vanuit gegaan dat de resultaten representatief zijn voor alle Nederlandse veehouders van de drie onderzochte groepen. Door deze representativiteit is er ook een reële verwachting dat met de aanbevolen communicatiestrategie en een KvK-concretiseringslag (aanbeveling 2) in ieder geval interesse voor KvK bij de maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers kan worden gewekt.

Resultatendiscussie

Verskillende respondenten, zowel boeren als experts, hebben het belang van communicatie rondom KvK aan de kaak gesteld. Zij gaven aan de verwachting te hebben dat ‘het’ wel komt, die integrale duurzame melkveehouderij. De meest concrete uiting van KvK is op dit moment in het Kwatrijn initiatief terug te zien. Er gebeuren daarnaast allerlei zaken in de praktijk die verwant aan KvK zijn, maar die daar niet aan toe worden gerekend. Dit hoeft ook niet want het KvK gedachtegoed is niet heilig als zodanig. Door artikelen in algemene vakbladen, nieuwsbrieven en op websites te publiceren en het geven van workshops/presentaties in bestaande netwerken is de verwachting dat meer van deze ‘praktijken’ aan het licht komen en er mogelijk verbindingen kunnen worden gelegd.

7. Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat het Kracht van Koeien gedachtegoed aansluiting kan vinden bij in ieder geval twee van de drie onderzochte groepen boeren; de maatschappelijke ondernemers en de nieuwe groeiers. Traditionele groeiers zien wel aanknopingspunten zo blijkt uit het onderzoek, maar voor hun moet KvK eerst praktijkrijper worden gemaakt. Geconcludeerd kan worden dat het waarschijnlijk niet zinvol is om de communicatie expliciet op het interesseren van traditionele groeiers te richten. Er zijn in de communicatie rondom KvK twee slagen te maken: 1) bredere verspreiding van KvK en 2) betere communicatie met geïnteresseerde veehouders.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de geïnterviewde experts niet het onderscheid in groepen boeren (zoals deze door de Lauwere, Verhaar en Drost is vastgesteld) maken. Echter, om meer veehouders voor KvK te interesseren is het wel een goede zaak om de boodschap, middelen en strategie op de doelgroepen af te stemmen. De boodschap die verkondigd wordt moet 1) de veehouder persoonlijk raken en 2) duidelijk maken dat er iets mee te bereiken valt. Uit de analyses blijkt dat de te voeren boodschap en de te gebruiken kanalen voor maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers overeenkomen. De boodschap voor deze twee groepen kan zich richten op rol en positie van de boer, managementuitdaging, (leef)omstandigheden koe in kudde, koegezondheid, kringlopen sluiten en zelfvoorziening, geen dure stal en een ander verdienmodel.

De te benutten kanalen zijn vakbladen, nieuwsbrieven, websites, social media en netwerken/studiegroepen. Neem als WUR zelf het initiatief om over KvK te communiceren en benut de eerdergenoemde kanalen minstens twee jaar lang waarbij maandelijks artikelen worden geschreven en gepubliceerd en het Twitter-account dagelijks wordt bijgewerkt.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat het voor veehouders die geïnteresseerd in KvK zijn, van belang is de struikelblokken voor zover dat met communicatie mogelijk is weg te nemen omdat deze struikelblokken de veehouders belemmeren KvK-achtige praktijken te realiseren. De WUR kan dus erkennen dat het nog niet bewezen/beschikbaar zijn van onderdelen een struikelblok is, maar daar het aanbieden van expertise (procesbegeleider en netwerk) ter 'compensatie' tegenover zetten. Ook zou het goed zijn om KvK te concretiseren en hierover te communiceren (zie aanbeveling 2).

Een ander struikelblok, dat vrijloopstallen meer aanspreken, is iets wat met een goed op de doelgroep afgestemde boodschap weggenomen kan worden. De aanknopingspunten waar extra op gefocust kan worden (zodat het feit dat vrijloopstallen meer aanspreken wordt verminderd) zijn: losse KvK elementen snel uitvoerbaar, weidegang, tussenvorm opstallen en beweiden, samenwerking & delen kapitaalgoederen, geen dure stal (bouw minder, bestemmingsplanvrij, inpasbaarheid) en reductie ammoniakemissie.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn vier aanbevelingen opgenomen, welke bij realisatie tot een bredere uitrol van het KvK gedachtegoed zouden kunnen leiden. Aanbeveling één is gericht op algemeen breder verspreiden van KvK zodat meer veehouders geïnteresseerd in KvK raken. De aanbevelingen twee, drie en vier zijn geschikt voor de al geïnteresseerde veehouders en geordend op mate van voorkeur (aanbeveling twee heeft de hoogste prioriteit).

1. Verspreid KvK breder en houd de informatievoorziening up-to-date

- Plaats artikelen in bestaande vakbladen en nieuwsbrieven, op websites, social media en investeer in persoonlijk contact met veehouders. De benutte communicatiekanalen voor maatschappelijke groeiers en nieuwe groeiers komen, zo blijkt uit het onderzoek, nagenoeg overeen. Onderstaande heeft dan ook betrekking op de beide groepen boeren, die op dezelfde manier bereikt kunnen worden.
 - o Inhoud communicatie
 - Schrijf over ontwikkelingen rondom KvK (en evaluatie: waar gaat het sneller/langzamer dan verwacht)
 - Schrijf/vertel over rol en positie van de boer, managementuitdaging, (leef)omstandigheden koe in kudde, koegezondheid, kringlopen sluiten en zelfvoorziening, geen dure stal en ander verdienmodel
 - o Communicatiekanalen
 - Vakbladen: Melkveebedrijf, Melkveemagazine, Veeteelt, Nieuwe Oogst⁹ en Boerderij
 - Nieuwsbrieven: Verantwoorde Veehouderij en Boerderij
 - Websites: boerderij.nl, verantwoordeveehouderij.nl en krachtvankoeien.nl
 - Social media: Twitter (het verdient de aanbeveling een KvK Twitter-account aan te maken)
 - Persoonlijk contact: presentaties en workshops in bijeenkomsten van LTO Nederland en anderen¹⁰
- Investeer via persoonlijk contact (presentaties en workshops) in het informeren van andere relevante doelgroepen zoals agrarische bedrijfsadviseurs (VAB) en bestuurders van LTO Nederland.

2. Maak een digitale Toolkit als concretisering van KvK

Een betere verspreiding van KvK leidt naar alle waarschijnlijkheid tot een grotere interesse voor KvK. Geïnteresseerde veehouders blijken echter tegen het struikelblok aan te lopen dat het KvK aan een concretiseringslag ontbreekt en dat het dus niet behapbaar is. De aanbeveling luidt daarom om een digitale 'KvK Toolkit' te maken.

- o Doel: Veehouders kunnen zien hoe KvK principes op het eigen bedrijf vorm kunnen krijgen
- o Inhoud
 - Aanvinkbare lijst met KvK elementen (wat de veehouder graag zou willen)
 - Aanvinkbare lijst met welke zaken op het bedrijf zijn en welke de veehouder graag zou willen houden

⁹ Dit is het ledenblad van de LTO Nederland, waaronder LTO Noord (Drenthe, Flevoland, Friesland, Groningen, Overijssel, Gelderland, Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland), ZLTO (Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Gelderland) en LLTB (Limburg) vallen. LTO Nederland vertegenwoordigt bijna 50.000 agrarische ondernemers.

¹⁰ Via vakbladen, nieuwsbrieven, websites en Twitter kan lezers gevraagd worden naar tips over voor KvK relevante bestaande netwerken. Dit zijn dus tips over in welke netwerken de WUR workshops of presentaties kan houden.

- Bedrijfsplattegrond
- Ontwikkeling
 - Door studenten van Hogeschool Van Hall Larenstein, eventueel in samenwerking met studenten van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (i.v.m. de technische kant)
- Verspreiding
 - Gratis te downloaden op krachtvankoeien.nl (veehouder moet wel bedrijfsgegevens invullen i.v.m. bedrijfsplattegrond)
 - Verkondigen bestaan van Toolkit per de onder aanbeveling één genoemde kanalen

3. Ontwikkel een online KvK-forum

Ontwikkel een online forum waar veehouders en andere relevante doelgroepen (bedrijfsadviseurs, leveranciers) met elkaar kunnen communiceren (netwerkvorming) over ideeën t.b.v. de realisatie van KvK-achtige praktijken. Personen krijgen toegang op basis van toestemming van de WUR. Er kan een link worden gelegd met de veehouders die de Toolkit hebben aangevraagd, deze veehouders zijn oprecht geïnteresseerd en hebben wellicht behoefte aan contacten met andere veehouders e.a. die ook ideeën hebben over het realiseren van KvK-achtige praktijken. De WUR kan op dit forum meekijken en -schrijven en mogelijk verbindingen leggen. Zodoende komen veehouders en andere relevante doelgroepen met elkaar in contact en kunnen ze elkaar helpen met ideevorming en met de eventuele uitwerking hiervan.

4. Betrek het hogere groene onderwijs

Wanneer blijkt dat een ondernemer echt graag met KvK aan de slag wil, laat Hbo'ers van relevante opleidingen (Dier- en Veehouderij, Agrarische Bedrijfskunde) een doorberekend integraal duurzaam bedrijfsplan maken. De opleiding kan hiervoor een speciale module opzetten of het kan als afstudeeropdracht worden uitgevoerd. Dit heeft een dubbeldoel: in het hogere onderwijs wordt meer aandacht aan KvK besteed en de WUR kan via intermediären (Hbo'ers) een veehouder 'helpen'.

Literatuurlijst

Boeken en publicaties

- Baarde, D.B., Goede, M.P.M. de en Teunissen, J. (2005) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. 2^e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen
- Bos, A.P. en Cornelissen, J.M.R. (2008) *Programma van Eisen van de ondernemer in de melkveehouderij – Kracht van Koeien*. Rapport 182, Wageningen UR Livestock Research, Lelystad
- Bos, A.P., Cornelissen, J.M.R. en Groot Koerkamp, P.W.G. (2009) *Kracht van Koeien – Ontwerpen voor systeeminnovatie*. Wageningen UR Livestock Research, Lelystad
- Bos, A.P. (2010) *Reflexief Interactief Ontwerpen (RIO), De interactieve aanpak van Wageningen UR Livestock Research achter 'Ontwerpen voor Systeeminnovatie'*. Rapport 344, Wageningen UR Livestock Research, Lelystad
- Lam, Peter 't, (2008) *Werkboek Communicatieplanning*. 2^e druk, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Lauwere, C. de, Verhaar, K. en Drost, H. (2002) *Het mysterie van het ondernemerschap: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. Wageningen UR
- Ministerie van EL&I (2010) *Uitvoeringsagenda duurzame veehouderij, 2e voortgangsrapportage samenwerkingsverband*. Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, Den Haag
- Voort, P. van der, (2006) *Het innovatieboek, innoveren van droom tot daad*. Academic Service, Den Haag
- Woerkum, C.M.J. van, Meegeren, P. van (1999) *Basisboek communicatie en verandering*. Uitgeverij Boom, Amsterdam

Websites

- DuurzaamBoerBlijven (2012) *Henk Westerhof wint duurzaamheidsprijs (12 april 2012)*. Gevonden op www.duurzaamboerblijven.nl op 6-6-2012
- KennisOnline (2009) *Verankering RIO Projecten (project 15362)*. Gevonden op www.kennisonline.wur.nl op 5-6-2012
- LTO Noord (2012) *Wat bieden we*. Gevonden op www.ltonoord.nl op 15-6-2012
- Ministerie van EL&I (2012) *Aanbesteden van innovaties*. Gevonden op www.agentschapnl.nl op 10-2-2012

Bijlage I, Het openinnovatieproces

Het open innovatieproces kenmerkt zich doordat delen van het innovatieproces beter door anderen kunnen worden uitgevoerd. In dit geval is het idee uitgewerkt tot een gedetailleerd concept (Kracht van Koeien), maar de feitelijke realisatie aan een ander overgelaten. Voor het bedenken van een innovatief plan zijn twee basisingrediënten nodig: kennis (weten wat nodig is) en creativiteit (kunnen verassen). De juiste combinatie hiervan kan leiden tot doorbraakideeën. Een innovatieproces begint met het opstellen van een vraagstelling, bijvoorbeeld 'Hoe kan ik mijn bedrijf integraal verduurzamen?'. Vervolgens komt de ideevorming aan bod, in feite een verbinding tussen de wenselijkheden en de mogelijkheden die er zijn. Wenselijkheden zijn alle behoeften of problemen van een bepaalde groep gebruikers. Mogelijkheden zijn alle technologieën en werkwijzen die bekend zijn. Als je marktbehoeften (wenselijkheden) goed kent, kun je er pas iets mee als je weet wat mogelijk is. Dit geldt ook andersom. Je moet eerst voldoende kennis op beide terreinen voordat je je creativiteit er op los kan laten. Klanten (burgers/consumenten) zijn als bron voor ideevorming vooral geschikt om gewenste verbeteringen van bestaande dienstverlening en producten zichtbaar te maken. De noodzaak om te innoveren komt niet altijd uit de markt, het kan ook uit de organisatie zelf (het melkveebedrijf) of uit de politiek komen. Wanneer bekend is wat de wenselijkheden zijn, kan gekeken worden of ze gerealiseerd worden. Nieuwe mogelijkheden kunnen bestaan uit nieuwe technologieën of manieren waarop de organisatie kan worden ingericht. De hiervoor beschreven kennisbronnen leiden vaak vanzelf tot ideeën voor verbeteringen in bedrijfsprocessen, diensten en producten. Expliciete aandacht voor creativiteit hoeft dan niet gegeven te worden. Echter, bij minder voor de hand liggende ideeën (een echt integraal duurzaam bedrijfsontwerp) is creativiteit nodig. Indien de benodigde kennis en creativiteit verdeeld is over meerdere personen, is structurering van het ideevormingsproces noodzakelijk. Ideeën kunnen uiteindelijk in een aantrekkelijkheidmatrix worden afgezet (verwachte resultaten x benodigde tijd en geld). Na de ideevorming komt de conceptvorming (uitwerking van het idee). Eerst moet duidelijk worden hoe het nieuwe product, het nieuwe proces of de nieuwe marktbenadering eruit gaat zien. Vervolgens is belangrijk om te weten wat ervoor nodig is om dat te realiseren. Na uitwerking van het concept komt de 'durven-fase'. Hierin wordt de haalbaarheid van de voorgestelde innovatie onderzocht. Als laatste komt de realisatiefase waarin de innovatie zoals beschreven in het concept wordt gelanceerd. *(Voort, van der, 2006)*

Innovatievermogen

Wat innovatieve organisaties van andere onderscheidt wordt het innovatievermogen genoemd. Het zijn de randvoorwaarden in een organisatie die ervoor zorgen dat er meer en succesvoller geïnnoveerd kan worden. Het innovatievermogen bestaat uit een aantal organisatiekenmerken, de elementen van het innovatievermogen. Door aan die elementen te werken, kan het innovatievermogen verbeterd worden. Ten eerste is innovatie gebaat bij de juiste mensen; innovatief ondernemerschap als leiderschap. Dat wil zeggen een ondernemer die een visie, ambitie en zelfvertrouwen heeft en die vitaal is. Ten tweede moeten er heldere afspraken worden gemaakt en is een goede strategie nodig. Ten derde is het belangrijk om toegang tot hulpbronnen te hebben, dit zijn hulpbronnen op gebied van kennis (wat weten we), netwerken (wie kennen we) en middelen (wat hebben we). *(Voort, van der, 2006)*

Bijlage II, Scores boeren voor plaatsing in groepen

Scores geïnterviewde boeren op persoonlijkheidskenmerken, toekomstverwachting, mentale gezondheid en strategische oriëntaties

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
<i>Persoonlijkheidskenmerken</i>								
Prestatiegerichtheid	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
Standvastigheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Creativiteit	Neutraal	Ja	Neutraal	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Leiderschap	Ja	Ja	Neutraal	Nee	Neutraal	Neutraal	Ja	Ja
Marktgericht	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gemakzucht	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Bevlogenheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Initiatief	Nee	Lichtelijk positief	Ja	Lichtelijk positief	Lichtelijk positief	Ja	Ja	Ja
Passiviteit	Neutraal	Neutraal	Nee	Neutraal	Nee	Nee	Nee	Neutraal
<i>Toekomstverwachting</i>	Neutraal	Positief	Positief	Positief	Neutraal	Positief	Negatief	Positief
<i>Mentale gezondheid</i>	Lichtelijk positief	Lichtelijk negatief	Positief	Positief	Lichtelijk positief	Lichtelijk positief	Positief	Positief
<i>Strategische oriëntaties</i>								
Financiële behoudendheid	Neutraal	Nee	Neutraal	Neutraal	Nee	Neutraal	Nee	Nee
Groei oriëntatie	Ja	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Nee	Ja	Nee	Ja
Maatschappelijke oriëntatie	Nee	Ja	Neutraal	Ja	Ja	Ja	Neutraal	Ja
<i>Conclusie</i>	Traditionele groeier	Maatschappelijke ondernemer	Traditionele groeier	Maatschappelijke ondernemer	Maatschappelijke ondernemer	Nieuwe groeier	Maatschappelijke ondernemer	Nieuwe groeier