

Animal Sciences Group

Divisie Veehouderij, kennispartner voor de toekomst



process for progress

Rapport 75

Evaluatie Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij

Eindrapportage

Juli 2007



ANIMAL SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR


University of Twente
The Netherlands

Colofon

Uitgever

Animal Sciences Group van Wageningen UR
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail Info.veehouderij.ASG@wur.nl
Internet <http://www.asg.wur.nl>

Redactie

Communication Services

Aansprakelijkheid

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Liability

Animal Sciences Group does not accept any liability for damages, if any, arising from the use of the results of this study or the application of the recommendations.

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



De certificering volgens ISO 9001 door DNV onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

Abstract

The evaluation of the research program on Societal Acceptable Livestock Production contributes to the knowledge on program performance and supports the account relationship of the Wageningen University and Research Centre and the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality (funding party). The program has initiated innovations along three lines. The program has been successful in initiating innovations (1) by developing new concepts in a multi stakeholder environment, (2) through systematic communication towards the sector and (3) by researching how to induce transitions to sustainable animal farming.

Keywords

Societal Acceptable Livestock Production program, transition management, program management

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteur(s) Barend van der Meulen, Yvonne Cuijpers
(Faculteit Management en Bestuur,
Universiteit Twente – www.mb.utwente.nl)

Titel: Evaluatie

Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij
Rapport 75

Samenvatting

Van het programma Maatschappelijke Geaccepteerde Veehouderij (MGV) is een evaluatie gemaakt die bijdraagt aan het leren over het functioneren van het programma en invulling geeft aan de verantwoordingsrelatie tussen de programma-uitvoerder (WUR/ASG) en de opdrachtgever (Ministerie LNV). Het MGV-programma heeft langs drie lijnen succesvol gewerkt en is één van de programma's op het gebied van transitie management met een eigen aanpak.

Trefwoorden:

MGV-programma, transitie management,



ANIMAL SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR



Rapport 75

Evaluatie Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij

Barend van der Meulen

Yvonne Cuijpers

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur

Juli 2007

Samenvatting en conclusies

Van het programma Maatschappelijke Geaccepteerde Veehouderij is een evaluatie gemaakt die bijdraagt aan het leren over het functioneren van het programma en die ook invulling geeft aan de verantwoordingsrelatie tussen de programma-uitvoerder (WUR/ASG) en de opdrachtgever (Ministerie LNV). De evaluatie bestaat uit:

- (1) Het articuleren van programmatheorieën en ervaringen, als onderdeel van de evaluatie.
- (2) Het evalueren van de gerealiseerde resultaten in termen van de verschillende programmatheorieën.

Daarbij worden zowel processen, producten en effecten geëvalueerd.

Het voordeel van de aanpak is dat vanuit verschillende perspectieven op het programma de vraag beantwoord kan worden of het programma MGv geslaagd is.

Het MGv-programma kan gezien worden als een coalitie van actoren die via het programma hun eigen doelen en inzichten kunnen koppelen aan een gedeelde ambitie dat de landbouw moet veranderen.

Het programmamanagement heeft een brede visie op hoe het programma moet werken, terwijl actoren binnen het programma en stakeholders zich concentreren op onderdelen van de programmawerking en die voorop stellen. Daarenboven wordt het programma geïnspireerd door innovatietheorieën over hoe systeeminnovaties of transities tot stand komen. Op basis van deze visies zijn aan het eind van hoofdstuk 2 tien evaluatievragen geformuleerd.

Voor de evaluatie zijn 11 projecten van het programma in detail geanalyseerd en is er een enquête gehouden onder stakeholders uit de adressenbestanden van de projecten. In hoofdstuk 3, 4 en 5 worden de empirische bevindingen gerapporteerd over het functioneren van het programma. In hoofdstuk 3 worden een aantal basisgegevens over het programma en het programmamanagement geanalyseerd. Hoofdstuk 4 analyseert de dynamiek van de projecten. Centraal hierin staat de werking van de projecten, en via de projecten van het programma. Hoofdstuk 5 presenteert systematische data over de outputs en impacts van het programma.

Programmawerking

Het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij heeft in de loop van de programmaperiode steeds meer een eigen karakter gekregen. In het begin werd het programma gekenmerkt door projecten die van buiten aan het programma toegevoegd waren. Ook in het tweede jaar werd nog bijna de helft van het budget aan de projecten besteed. Pas in het derde jaar kregen de kernprojecten de overhand. De meeste kernprojecten zijn gericht op de sector, in overeenstemming met het idee dat het programma vooral vanuit de sector gestuurd moet worden. Dit idee is ook herkenbaar in de formulering van de projecten. Projecten hebben een zeer diverse oorsprong, maar in veel van de sectorgerichte kernprojecten is een participatieve component ingebouwd, die stakeholders de mogelijkheid geeft om het project te sturen. Het is opmerkelijk dat in het laatste jaar van het programma er een verschuiving is in de aard van de projecten en de besteding aan de sectorgerichte kernprojecten afneemt.

Een relatief vrij groot deel van het programmabudget wordt besteed aan programmamanagement, inclusief communicatie. Uit de interviews met projectleiders en analyse van het programmabudget blijkt dat dit niet alleen overhead is. De programmamanager blijkt een proactieve rol te spelen in de ontwikkeling van de projecten. Niet alleen aan het begin van het project, maar ook tijdens het project, en met name op het gebied van procesmanagement ondersteuning te bieden. Een deel van het communicatiebudget wordt direct besteed aan de uitvoering van de projecten en verder blijkt het centrale communicatiebudget bij te dragen aan de verspreiding van het idee van verantwoorde veehouderij. De communicatie lijkt vooral succesvol te zijn geweest naar veehouders en naar ketenpartijen. Het succes naar beleidsmakers is minder duidelijk op te maken uit de gegevens van het communicatieproject. Consumenten/burgers zijn vooral bereikt via de resultaten van twee projecten, het Houden van Hennen project, en Comfort Class.

De relatie met de opdrachtgever LNV is ambigu. Het beleidsidee dat het ministerie minder moet “zorgen voor” en meer moet “zorgen dat” is herkenbaar in de relatie tussen het beleid en het programma. Via het programma zorgt LNV dat innovaties gericht op maatschappelijk geaccepteerde veehouderij mogelijk worden. Voor het programmamanagement en projectleiders lijkt er veel te ruimte te zijn geweest om de projecten vorm te geven. De dynamiek die het programma genereert ligt bij de actoren in de sector. In sommige projecten waren medewerkers van het ministerie actief als participanten. In andere projecten werd de betrokkenheid van het ministerie gemist. Er lijkt op het ministerie geen duidelijk idee te zijn hoe het ministerie zich als *stakeholder* kan opstellen in dergelijke programma's.

Op twee punten leidt dit tot problemen. Ten eerste blijkt in de meeste projecten dat een ketenbenadering nodig is om tot duurzame innovaties te komen. Bij het ministerie werd het programma echter nog teveel als een veehouderijprogramma gezien om de ketenaanpak verder uit te werken. Ten tweede stuitte een aantal innovatieprojecten op bestaande regelgeving. In dergelijke gevallen mag van de overheid verwacht worden dat zij op dat terrein eenzelfde innovatieve houding inneemt als zij van de sector verwacht.

Effecten en doorwerking

Het programma MGV heeft langs drie lijnen succesvol gewerkt. Eén lijn is via de 'grote projecten' waarin met de sector nieuwe concepten zijn ontwikkeld, die geleid hebben tot concrete plannen ter verbetering van de veehouderij. Door de betrokkenen is er een vrij grote consensus over de waarden die achter deze concepten zit, en vooral op het gebied van diervriendelijkheid en het belang van maatschappelijke acceptatie. Hoewel in de waardering de betrokkenen de projecten relatief laag waarderen op de praktische kwaliteit (maar respondenten die goed op de hoogte zijn, scoren hoger), zijn er relatief veel effecten via deze projecten te zien. 50% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van praktische toepassing van de resultaten, en voor respondenten afkomstig uit de sector geldt zelfs een hoger percentage. Onder respondenten is er wel onenigheid of de innovaties moeten leiden tot radicale veranderingen, of dat de maatschappelijke acceptatie ook gerealiseerd kan worden met kleine veranderingen. De resultaten, en de projectdynamiek suggereert dat de ideeën voor de grote veranderingen, inspiratie geven aan veehouders en ketenpartijen voor zowel grote innovaties als incrementele verbeteringen gericht op duurzaamheid en diervriendelijkheid.

De tweede lijn waarlangs het programma werkt, is de lijn van de sectorgerichte publiciteit. Langs deze lijn hebben de projecten geleid tot netwerken van veehouders en een groter bewustzijn in de sector over de mogelijkheden van duurzame veehouderij. De projecten hebben relatief veel publiciteit gegenereerd in de vakmedia. Een indicatie dat deze publiciteit effectief is geweest, is dat ook bij respondenten op de enquête die niet betrokken waren bij het project er sprake is geweest van attitudeveranderingen: ook zij zijn enthousiaster geworden over mogelijke veranderingen in de veehouderij. Ook de grote mate van leereffecten, netwerkeffecten en directe netwerkeffecten, geeft aan dat dit een succesvolle route is. De informatie over de projecten suggereren dat de publiciteit vooral via de sector werkt. Maar ook bij de andere respondenten zijn er volgens de enquête leer- en netwerkeffecten opgetreden, en ook deze respondenten waarderen de innovativiteit van het programma. De grote mate van leereffecten en netwerkeffecten rechtvaardigt de verwachting dat delen van het programma ook op langere termijn impact zullen hebben.

De derde manier waarop het programma gewerkt heeft, is door meer duidelijkheid te geven op het gebied van transitieeren. Het programma heeft door de ontwikkeling van de concepten bijgedragen aan de verheldering van mogelijkheden voor systeeminnovaties in de veehouderij. Daarenboven hebben een aantal projecten inzicht gegeven in de mogelijkheden van reflexief procesmanagement. Onder de respondenten is nog onzekerheid over wat de juiste aangrijpingspunten zijn voor innovaties. Er is consensus dat ketenpartijen een grotere rol spelen en dat veehouders zich niet moeten richten op de lokale gemeenschap. Maar een groot deel van de respondenten geeft ook aan dat de veranderingen bij de veehouder moeten beginnen. Het lijkt verstandig dat ook de resultaten over transitieprocessen in de landbouw die het programma heeft opgeleverd, naar de stakeholders wordt gecommuniceerd.

Leren van transitie

Het MGV-programma is één van de programma's op het gebied van transitie management. De ervaringen met de projecten zijn vergelijkbaar met ervaringen in andere programma's. Toch heeft zich binnen het MGV-programma een eigen aanpak ontwikkeld, die gebaseerd is op het idee van participatief ontwerpen. De kracht van deze aanpak is, dat met de ontwerpgerichtheid er een brug geslagen kan worden naar de sector, resultaten zichtbaar en inspirerend gecommuniceerd kunnen worden, en de aanpak mogelijkheden biedt voor procesmanagement van innovatieve initiatieven.

In deze aanpak zijn vier hoofdactiviteiten te onderkennen.

1. **Het interactief ontwerpen van systeem en concepten** die voldoen aan de eisen van diervriendelijkheid, economisch rendabel zijn en maatschappelijk geaccepteerd. De concepten worden uitgewerkt tot een niveau dat ze voldoende inspiratie bieden en aanknopingspunten voor het formuleren van initiatieven die in de sector kunnen worden opgepakt.
2. **Het verspreiden van de resultaten** van de interactieve sessies via sectorgerichte publicaties en het creëren van netwerken van actoren om innovatieve ideeën te ontwikkelen en te koppelen aan de eigen bedrijfspraktijk
3. **Het doen van onderzoek** om ter ondersteuning van de concepten, deze uit te werken of te testen aspecten als diervriendelijkheid, economische haalbaarheid of technische mogelijkheden. Het onderzoek is al dan niet gebaseerd op meer disciplinaire onderzoeksbenaderingen, maar moet wel aan blijven sluiten bij de innovatiedynamiek die het project heeft ingezet.
4. **Reflexief procesmanagement** ter begeleiding van daadwerkelijke initiatieven en innovatietrajecten. In het procesmanagement moet een evenwicht gevonden worden tussen de noodzakelijke doelgerichtheid van innovatiewerk en het koppelen van activiteiten aan het idee van systeeminnovaties om bredere leerprocessen op gang te blijven houden.

In een klein aantal projecten zijn bijna alle vier de fasen zichtbaar: "Welzijn", "Houden van Hennen" en "Koe en Balans". Andere projecten zijn gericht op één of twee hoofdactiviteiten.

Lessen voor het programma

De ervaringen met de verschillende projecten geeft ook inzicht in mogelijke aangrijpingspunten voor het realiseren van systeeminnovaties en bedreigingen voor de MGV-aanpak.

1. De sectorgerichte projecten uit MGV zijn veelal gestart met het doel om nieuwe concepten voor verantwoorde veehouderij te ontwerpen. Projectleiders geven allemaal aan dat deze ontwerpen een belangrijke faciliterende functie hebben, maar dat voor het succes van het project en het op gang brengen van nieuwe initiatieven het *proces* veel belangrijker is. Dit vereist competenties in (reflexief) procesmanagement en stelt eisen aan de flexibiliteit van projecten.
2. Het programma MGV is opgezet vanuit het idee om innovaties binnen de sector te stimuleren. Uit de ervaringen van de projecten blijkt dat voor het realiseren van systeeminnovaties ketensamenwerking nodig is. Juist door samen te werken in de keten worden het voor de sector mogelijk om nieuwe veehouderijssystemen in te voeren die rendabel zijn.
3. Uit de projecten blijkt, in lijn met recente ervaringen in andere programma's, het zeer moeilijk is om bestaande lokale initiatieven te adopteren en in te zetten als aanzetten voor transitie. Locale initiatieven zijn veelal gericht op incrementele ontwikkeling en worden niet geholpen door reflexief procesmanagement gericht op systeeminnovaties. In vergelijking met initiatieven die ontwikkeld zijn binnen MGV, ontberen dergelijke lokale initiatieven een inbedding in bredere beelden en verwachtingen van innovaties gericht op verantwoorde veehouderij op de lange termijn.
4. De projecten lijken een bijna natuurlijke neiging te hebben om na de interactieve ontwerpessies en workshops ter versmallen tot een beperkt aantal initiatieven en daarbij betrokken stakeholders. Voor het realiseren van de initiatieven is een dergelijke versmalling ook wenselijk om focus en betrokkenheid te creëren. Voor de doelstellingen van het programma om bredere innovaties in gang te zetten is een dergelijke versmalling ongewenst en moet er steeds druk zijn om ook bredere leerprocessen te ontwikkelen. Dat stelt eisen aan de kwaliteit van het communicatieplan en aan de continuïteit van de communicatie.
5. Succesvolle initiatieven worden gemakkelijk gepresenteerd als het begin van een transitie, waarbij er soms een neiging is om de diffusie van dat initiatief als voldoende voorwaarde te zien voor de transitie. Indien de veehouderij inderdaad een radicale omslag moet maken naar verantwoorde veehouderij, dan is op grond van de huidige inzichten in transitieprocessen, niet te verwachten dat deze omslag op één project of initiatief gebaseerd zal zijn. Transitie is de resultante van verschillende ontwikkelingen die op den duur en na leerprocessen gekoppeld raken (of uitdoven) op regime niveau. In het Welzwijn-project is geprobeerd het succesvolle ComfortClass-project te complementeren met aanvullende leerprocessen. Voor de voortgang van het MGV-project is het van belang dat er wegen gevonden worden om bestaande nieuwe initiatieven te complementeren en leerprocessen op gang te houden.
6. In de projecten is een onderhuidse spanning zichtbaar. Enerzijds leeft het idee in de MGV-aanpak en in andere vormen van transitie management dat er een nieuwe manier van onderzoek nodig is voor transitie. Anderzijds wordt er (ook) gebruik gemaakt van de inzet en mogelijkheden van 'gewoon' disciplinair onderzoek. In sommige projecten blijkt dat de benaderingen elkaar aan kunnen vullen. In het Risico's Hoge Productie zijn de resultaten van het dierexperimenteel onderzoek, die anders alleen wetenschappelijk gepubliceerd zouden zijn, relevant gemaakt en gecontextualiseerd door de resultaten te koppelen aan discussies in de sector. In de Comfort Class is door de stakeholders gevraagd de kwaliteit van het concept te ondersteunen via traditioneel dierwetenschappelijk onderzoek, in de verwachting dat daarmee het concept gemakkelijker verspreid kan worden. Voor de verdere ontwikkeling van de MGV-aanpak is het noodzakelijk om wegen te vinden om op pragmatische wijze de kracht van beide benaderingen te combineren. Alleen op die wijze kan de aanpak zich ontwikkelen tot een ook voor andere onderzoekers herkenbaar productieve methode om innovaties te realiseren.
7. De relatie met de overheid moet zich verder ontwikkelen. Met name bij de opdrachtgever moet de eigen positie zich verder uitkristalliseren. Goed in de relatie is dat de afstandelijke houding van het ministerie als opdrachtgever de stakeholders de ruimte geeft om in onderling overleg te komen tot haalbare innovatieve strategieën. Daar waar die strategieën ook consequenties hebben voor LNV, lijkt het ministerie niet altijd adequaat te kunnen reageren. Het ministerie ziet het programma nog teveel als een veehouderijprogramma, terwijl één van de belangrijkste conclusies uit de projecten is, dat een ketenaanpak nodig is voor het realiseren van innovaties. Op het gebied van innovatie belemmerende regelgeving, lijkt het ministerie ook proactiever te kunnen meedoen in de projecten.

Summary

From 2003-2006 the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality funded a program on Societal Acceptable Livestock Production. This program was carried out by Wageningen University and Research Centre. The aim of the program was to initiate innovations in animal farming that would change animal farming in the Netherlands into a sustainable, animal friendly but still economic viable sector. This evaluation report combines two approaches. Firstly, a more constructive approach which articulates the explicit and implicit objectives of the program and program activities and the actual working of the program. Secondly, a (learning) elaborating on these 'program theories', including systematic data collection on the effects and impacts of the program (Impact measurement). The latter part of the evaluation was supported by a questionnaire among participants in the projects of the program.

The program has been successful in initiating innovations along three lines. One line was the large projects in which new concepts have been developed by involving different stakeholders. One typical project was the design of new laying hen husbandry systems in interaction with farmers, people from the animal protection movement, consumers, researchers and the egg industry. Similar projects were initiated for other livestock production sectors, including the pig industry. The results of these projects were new designs of notably farming systems and, after diffusion, initiatives in practice to realize these designs or parts of them. Participants in the project have developed common values and from those working in the sector more than 50 % report actual applications of results.

A second line of action of the program was through its systematic communication of projects and results towards the sector. The projects have got considerable publicity in the professional media. A significant indicator is that even among those who got only indirectly involved in projects (through such publications) attitude effects could be measured in the sense that they have become more enthusiastic about possibilities to improve animal farming. Also the level of network and learning effects indicate that this line of activities has been successful.

The third kind of impacts were learning impacts about how transitions to sustainable animal farming can be induced. The program has developed an own approach based on participative design. The four key components of this approach are: (1) **Interactive design** of systems and concepts which combine paradoxical requirements as animal welfare, economic viability and consumer acceptability; (2) **Diffusion of results** through professional communication and the creation of networks to link innovative concepts to actual product and market developments; (3) **Systematic research**, either interdisciplinary or disciplinary focused, to elaborate and test key aspects of the concepts; (4) **Reflexive process management** of innovation initiatives, which balance the need for focus in actual innovation and the need for open learning processes at sector level.

In conclusion the Ministry has been recommended to continue the program. Improvements can be realized by looking at the concepts as a beginning of innovation management, not as results; by emphasizing all chain actors in the project activities – not only farmers, and by better involvement of policy actors in the projects.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies

Summary

Inleiding.....	1
1 Doelstelling en opzet van de evaluatie	3
2 Programma MGV: van naar beleidsdoelen naar impacts	6
2.1 Analyse van de programmalogica.....	6
2.2 De aard van transities	7
2.3 Operationalisering van programmalogica in evaluatievragen.....	10
3 Programma en programmamanagement.....	12
3.1 Programma karakteristieken	12
3.2 Formulering van projecten	13
3.3 Communicatie en draagvlakvergroting	15
3.4 Conclusies	16
4 Projectverloop en innovatiedynamiek	18
4.1 Projectdynamiek en innovatiedynamiek	18
4.2 Welzijn.....	19
4.3 Houden van Hennen	22
4.4 Veerkrachtige Pluimveevleesproductie	26
4.5 Koe en ondernemer in balans.....	28
4.6 Groepshuisvesting konijnen.....	30
4.7 maatschappelijke acceptatie en verwaarding dierwelzijnsindex.....	31
4.8 Implementatie dierwelzijnsindex (ongecontroleerd)	33
4.9 Diergezondheidsrisico's hoge producties melkvee	34
4.10 Slim experimenteren in de melkveehouderij	36
4.11 Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën.....	38
4.12 BGood	39
5 Opbrengsten en effecten.....	40
5.1 Uitkomsten en effecten	40
5.2 Enquête opzet en respons	43
5.3 Enquête resultaten.....	45
5.4 Conclusies	51
6 Conclusies en aanbevelingen	53
6.1 Programmamanagement en programmawerking.....	53
6.2 Effecten en doorwerking.....	54
6.3 Leren van transities.....	55
6.4 Lessen voor het programma.....	55
Bijlagen	57
Bijlage 1 Overzicht te evalueren projecten	57
Bijlage 2 Interviews	59
Bijlage 3 Logic charts.....	60
Bijlage 4 Enquête Maatschappij Geaccepteerde Veehouderij	67

Inleiding

Het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij is een vierjaarlijks programma (looptijd van 2003-2006) met een jaarlijks budget van 2,5 M€. Het programma wordt uitgevoerd aan het Wageningen Universiteit en Researchcentrum. (WUR) Het doel van het beleidsondersteunende programma is om systemen voor veehouderij te ontwikkelen, die aansluiten bij maatschappelijke waarden. Er zijn 22 projecten gericht op de ontwikkeling van nieuwe, systemen voor duurzame veehouderij en flankerende leerprojecten gericht op de ontwikkeling van duurzame innovaties. Daarnaast zijn in het programma een aantal projecten administratief opgenomen die al in 2003 liepen en is er een satellietprogramma "diervoeding en keten" ondergebracht in 2003. Het programma wordt gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV). Het programma is een vervolg op een eerder programma dat liep van 1999-2002.

De programmamanager heeft het Centrum voor Studies van Wetenschap, Technologie en Samenleving van de Universiteit Twente gevraagd, om een evaluatie van het programma die aansluit bij het interactieve en multidisciplinaire karakter van het programma. De evaluatie is nodig ter verantwoording aan de financier van het programma en als ondersteuning van het programmamanagement.¹

Evaluaties van onderzoeksprogramma's en -instituten zijn meestal resultaatgericht, waarbij er vooral aandacht is voor de directe resultaten. Eventuele indirecte resultaten en impacts op langere termijn blijven vaak op de achtergrond. Ook is er weinig systematische aandacht voor de wijze waarop het programma heeft bijgedragen aan de productie van kennis. Dit is opvallend, omdat de ontwikkeling van methoden van evaluatie gelijk is opgegaan met de ontwikkeling van nieuwe inzichten in kennisontwikkeling en veranderingen in het onderzoekssysteem. Die laatste worden wel getypeerd met concepten als "mode 2 knowledge production" en als "post normal science" als alternatief voor het klassieke op de fysica gebaseerde wijze van kennisproductie.² Vanuit het idee van een constructivistische, op programmatheorieën gebaseerde evaluatie, is een evaluatie opgezet die bijdraagt aan het leren over het functioneren van het programma en die ook invulling geeft aan de verantwoordingsrelatie. De evaluatie bestaat uit:

1. Het articuleren van programmatheorieën en ervaringen, als onderdeel van de evaluatie.
2. Het evalueren van de gerealiseerde resultaten in termen van de verschillende programmatheorieën. Daarbij worden zowel processen, producten en effecten geëvalueerd.

In het eerste hoofdstuk wordt deze aanpak verder toegelicht. Het voordeel van de aanpak is dat vanuit verschillende perspectieven op het programma de vraag beantwoord kan worden of het programma MGVS geslaagd is. In hoofdstuk 2 worden de verschillende perspectieven uitgewerkt. Het zal blijken dat er een aantal verschillende programmadoelen zijn, die voor sommige betrokkenen naast elkaar bestaan, terwijl andere actoren zich richten op één van die programmadoelen. Onder de verschillen zijn ook verschillen in visies op innovatiemanagement te vinden. Op basis van deze visies wordt aan het eind van hoofdstuk 2 de referenties voor de evaluatie verder uitgewerkt.

In hoofdstuk 3, 4 en 5 worden vervolgens de empirische bevindingen gerapporteerd over het functioneren van het programma. In hoofdstuk 3 worden een aantal basisgegevens over het programma en het programmamanagement geanalyseerd. Hoofdstuk 4 analyseert de dynamiek van de projecten. Centraal hierin staat de werking van de projecten, en via de projecten van het programma. Hoofdstuk 5 presenteert systematische data over de outputs en impacts van het programma.

In hoofdstuk 6 worden de verschillende bevindingen samen genomen. In dit hoofdstuk staan twee vragen centraal. Ten eerste of het programma MGVS geslaagd is. Deze vraag zal vooral beantwoord worden door te analyseren in hoeverre de dynamiek van de projecten en de gevonden impacts aansluiten bij de doelen van de verschillende actoren. De tweede vraag is van even groot belang: hoe zou het vervolg traject van het programma er uit moeten zien? Deze vraag is niet alleen van belang voor een vervolgprogramma, maar ook omdat het type innovaties dat MGVS nastreeft niet in vier jaar tot stand komt.

¹ Zie Spoelsta et al. 2005, *Wanneer is programma MGVS geslaagd?*, Rapport nr ASG05 / IO1936

² M. Gibbons et al. 1994, *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London: Sage Publ.; Funtowicz, S.O. and J.R. Ravetz 1990. *Uncertainty and Quality in Science for Policy*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

De bevindingen die in deze rapportage worden gerapporteerd zijn gebaseerd op de analyse van programmadocumenten, gegevens op de programmaweb-site, interviews met de programmamanager, de projectleiders en medewerkers van het Ministerie van LNV, projectdata die door de projectleiders zijn aangeleverd, evaluatiegegevens vanuit de projecten, en een enquête onder betrokkenen bij het onderzoeksprogramma. Graag willen wij de geïnterviewden hartelijk danken voor hun medewerking en hun bereidheid hun gegevens met ons te delen.

Enschede, juli 2007
Barend van der Meulen
Yvonne Cuijpers

1 Doelstelling en opzet van de evaluatie

Evaluatie van onderzoek is, vooral in Nederland, sterk gericht op verantwoording aan de onderzoeksfinancier en richt zich veelal op onderzoeksorganisaties, -instituten en –groepen. Evaluaties zijn sterk gericht op de geleverde prestaties, vooral wetenschappelijke prestaties, in de vorm van outputs. Evaluatietheoretisch is er in feite sprake van evaluatie van doelrealisatie, waarbij doelen vaststaan (bijdragen aan wetenschappelijke kennis). Er is wel enige aandacht voor andere prestaties, maar ook dan staan output indicatoren vaak centraal.³ Evaluaties verlopen meestal volgens een strak protocol, met zelfevaluatie en peer-review als belangrijkste componenten.

Hoewel evaluatietheorie sterk gedomineerd wordt door een traditionele, op “mode 1” geïnspireerde opvatting van onderzoek, is er toenemende aandacht voor een constructivistische evaluatieaanpak.⁴ Hierin worden de te evalueren programma’s en hun effecten niet als een objectieve realiteit gezien, maar als constructies van betrokkenen. Verschillende stakeholders kunnen verschillende percepties van een programma creëren en een evaluatie moet daarom rekening houden met meerdere “werkelijkheden”. De evaluatie is erop gericht om de verschillende werkelijkheden te articuleren en zo mogelijk via participatieve methoden consensus te creëren onder betrokkenen over het programma en de mogelijke veranderingen. De evaluatie kan zo bijdrage aan het beter functioneren van het programma in die zin dat er een sterkere aansluiting komt tussen het functioneren van het programma en de wereld van de betrokkenen.

De consequentie van de constructivistische visie is dat het evaluatieresultaat zelf ook opgevat moet worden als een perspectief, een volgend verhaal over het programma en zijn effecten. Bij evaluaties die beogen het programma-leren te bevorderen is dat geen groot probleem – alhoewel ook dan de vraag blijft waarom actoren van de evaluatie zouden moeten leren als het niet meer is, dan een volgend perspectief en geen aanspraak kan maken op specifieke robuustheid. Bij evaluaties die ook dienen als verantwoording wordt een dergelijk resultaat vaak onbevredigend gevonden, omdat er geen eenduidig antwoord wordt gegeven op de vraag of het programma de doelstellingen gehaald heeft.

Bij het programma MGV speelt een extra moeilijkheid. Het programma is zelf sterk gericht op participatie van betrokkenen. Deze participatie is deelobject van de evaluatie. Voor een lerende evaluatie zou dat geen probleem zijn. Maar de veronderstelling dat de participatieve methode bijdraagt aan het functioneren van het programma, wordt daarmee zelf onderdeel van de evaluatie en dus moeilijk evalueerbaar. Ook constructivistische evaluaties hebben een grond waarop ze staan en die zelf moeilijk te evalueren is.

Onderzoeksprogramma’s zijn gebaseerd op veronderstellingen hoe programma’s werken en op welke wijze zij effecten produceren. Deze veronderstellingen vormen een programmatheorie of beleidstheorie. Op programmatheorie gebaseerde evaluaties zijn erop gericht op het articuleren van de programmatheorie en de theorieën te toetsen. Indien de resultaten van het programma overeenkomen met de theoretisch te verwachten resultaten, functioneert het programma goed. Indien de resultaten niet gerealiseerd worden, moet de evaluatie inzicht geven hoe programma (en daarmee de programmatheorie) aangepast kan worden.

Een nadeel is, dat deze aanpak veronderstelt dat er één, uitgewerkte, programmatheorie is en dat deze niet wijzigt tijdens het functioneren van het programma. Bij evaluatie van onderzoeksprogramma’s is vaak geconstateerd dat dit niet het geval is. De doelen van onderzoeksprogramma’s zijn vaak al bij de instelling een samenvoeging van opvattingen van verschillende stakeholders. Doelstellingen kunnen ook in de loop van de tijd veranderen, omdat blijkt dat bepaalde onderdelen meer succes hebben dan andere, of dat gedurende het programma de vooronderstellingen onjuist bleken of dat de doelstellingen onhaalbaar blijken.⁵

Een oplossing hiervoor is om aan het begin van de evaluatie niet alleen de oorspronkelijke doelstellingen als referentie te nemen, maar ook de op dat moment gepercipieerde doelstellingen van het programma. Een manier omdat te doen is via het opstellen van “logic charts” als methode voor het ontwerpen van evaluaties. In *logic charts* worden beleid, programmadoelen, programma-activiteiten, outputs, outcomes en impacts met elkaar verbonden, met als suggestie dat deze causaal gerelateerd zijn. Door stakeholders *logic charts* te laten maken, wordt duidelijk welke verbindingen zij leggen tussen het beleid en het programma, en binnen het programma tussen de programma-activiteiten, de gerealiseerde outputs en de te verwachten impacts. De *logic charts* geven

³ Zie bijvoorbeeld: J. Spaapen, H. Dijstelbloem, F. Wamelink, 2007, *Evaluating Research in Context, a method for comprehensive assessment*, 2nd edition, Den Haag: COS; A. Loos (samenstelling), 2007 *Zichtbaar maken van maatschappelijke relevantie van kennis, Gids voor de praktijk van de sci_Quest methode voor universiteit en hbo.*, http://www.eric-project.nl/nwohome.nsf/pages/NWOA_73VHUD.

⁴ Guba, E. & Y. Lincoln, 1989, *Fourth Generation Evaluation*, Beverly Hills.

⁵ M. Callon, P. Larédo, P. Mustar, 1995, *La gestion strategique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes (Strategic Management of Research and Technology Programme Evaluation)*, Paris: Economica

ook inzicht in welke data verzameld moeten worden om het functioneren van het programma en de effecten te evalueren.⁶

Als we constructie van kennis serieus nemen,⁷ kunnen we een brug slaan tussen meer rationalistische evaluatiebenaderingen gebaseerd op programmatheorieën (of logic charts) en constructivisme.⁸

Programmatheorieën en logic charts zijn dan geen objectieve werkelijkheden (als bij rationalistische benaderingen), noch zomaar perspectieven op de werkelijkheid (als bij constructivistische benaderingen), maar kunnen robuuste constructies zijn die functioneren als sociale instituties die het handelen en waarderen van actoren beïnvloeden. Programmatheorieën kunnen zich in die zin in de loop van het programma ontwikkelen en management en betrokkenen kunnen leren hoe het programma het beste de gewenste resultaten kan realiseren. Programmatheorieën kunnen ook divergeren, niet-logisch zijn of incompleet.

In het geval van het programma MGv zijn er op twee niveaus programmatheorieën te onderscheiden. Ten eerste zijn er programmatheorieën over hoe het programma werkt en bijdraagt aan het realiseren van veranderingen in de veehouderij. Een element van de programmatheorie is hoe het programma aansluit bij het beleid van LNV. Een ander element van de programmatheorie in de programmabeschrijving is bijvoorbeeld dat participatie van een groot aantal stakeholders tot innovaties leidt die vanuit verschillende waarden geaccepteerd worden. De programmatheorie geeft dus aan welke activiteiten er nodig zijn om de verschillende doelstellingen te realiseren. We mogen veronderstellen dat de opdrachtgever, de programmamanager en de projectleiders zulke impliciete en expliciete programmatheorieën hebben. In deze evaluatie wordt in dit verband gesproken over programmatheorie.

Daarnaast zijn er programmatheorieën over hoe, met of zonder programma, innovaties tot stand komen in de landbouw, die gericht zijn op duurzame ontwikkeling. De veronderstelling in de programmabeschrijving is dat voor transitie in de landbouw aangesloten moet worden bij lokale initiatieven van veehouders. Binnen deze niches moet via leerprocessen duidelijk worden hoe duurzame veehouderij gerealiseerd kan worden. Deze niches realiseren in eerste instantie contextuele kennis. Daarmee sluit het programma aan bij een zich snel ontwikkelende innovatieaanpak die ook in andere sectoren wordt ingezet, en door sommigen ook wel als “transitiwetenschap” wordt aangeduid.⁹ Voor de evaluatie is de reconstructie van deze programmatheorieën van belang om te analyseren hoe de activiteiten in het programma verbonden worden aan andere innovaties in de landbouw, en hoe de betrokkenen denken over de lange termijn impacts. De theorie is een normatieve theorie, in de zin dat innovatie op zich geen doel is, maar dat het gaat om het realiseren van duurzame innovaties. In deze evaluatie wordt naar deze theorieën verwezen als innovatietheorieën.

De twee niveaus kunnen door actoren met elkaar verbonden worden, maar dit is niet noodzakelijk. Ook kunnen actoren alternatieve programmatheorieën hebben die refereren naar een deel van de programma-activiteiten. Zo is het voorstelbaar dat projecten die voor de programmaleiding tot doel hebben om te leren over mogelijkheden tot duurzame veehouderij, niet alleen lokaal maar op langere termijn ook op “regime niveau”¹⁰, voor anderen een politiek doel hebben (ter versterking van posities in het debat) of een economisch (realiseren van een rendabel bedrijf). Van belang is dat reconstructie van de theorieën een kader biedt voor evaluatie van het programma vanuit de verschillende perspectieven van de actoren.

De reconstructie en articulatie van (de ontwikkeling van) de programmatheorieën is gedaan op basis van de officiële documenten en programmabeschrijvingen, en door interviews met het programmamanagement en de opdrachtgevers. Belangrijkste empirische bronnen zijn programmadocumentatie, de verslagen van begeleidingscommissie vergaderingen, de interviews en de notities die in het kader van het programma geschreven zijn over de doelen van het programma. De tweede component bestaat uit het reconstrueren en

⁶ Voor een overzicht zie: J. Lauchlin and G. Jordan, 1998, *Logic Models, a tool for telling your program's performance story*, internet-paper: <http://pmn.net/library/Logic.htm>

⁷ In de zin dat sociale constructies niet gezien worden als “zomaar constructies” maar als “werkelijkheden” die consequenties hebben voor het handelen van actoren (vgl P. Berger en T. Luckman, 1966, *The Social Construction of Reality, A treatise in the sociology of knowledge*, New York: Anchor Books).

⁸ Peter Dahler-Larsen, 2001, From Programme Theory to Constructivism; On Tragic, Magic and Competing Programmes; *Evaluation* Vol 7(3): 331–349.

⁹ Zie voor een overzicht: John Grin en Arienne van Staveren (2007). *Werken aan systeeminnovaties*. Assen: van Gorcum; D Looibach, 2007, *Transition Management: New mode of governance for sustainable development*, International Books, the Netherlands.

¹⁰ Ik sluit hier in terminologie aan bij transitietheorie maakt onderscheid tussen drie niveau's van abstractie en innovatiedynamiek. Sociotechnische landschappen als conceptualisering van langdurige ontwikkelingen op maatschappelijke niveau. Regimes als conceptualisering van veranderingen van routines, regels, sectorale verhoudingen. Een niveau van de ontwikkeling van lokale innovaties. Vaak wordt dit gereduceerd tot het niveau van niches. Zie bijv. A. Rip en R. Kemp, 1998, Technological change; In: S. Rayner and E.L. Malone, (eds), *Human Choice and Climate Change*, Columbus, Ohio: Batelle Press, Vol 2, 327-399.

articuleren van de innovatietheorieën. Deze reconstructie is gebaseerd op interviews met programmamanagement en projectleiders, en op projectbeschrijvingen die aangeven hoe het project bijdraagt aan de verbetering van de landbouw. Die projectbeschrijvingen zijn zowel te vinden in brochures bedoeld voor een breder publiek als in achtergrondstudies en projectevaluaties. Voor beide reconstructies is ook gebruik gemaakt van het instrument van de *logic charts*. Elk interview in het kader van dit programma is afgesloten met het maken van een *logic chart* met de geïnterviewden.

Voor het vervolg van de evaluatie zijn twee soorten data verzameld. Ten eerste data over het functioneren van het programma en de effecten. Deze data zijn gebruikt om op de verschillende programmatheorieën om te kunnen evalueren in hoeverre het programma heeft aangesloten bij de verschillende programmapercepties van de betrokkenen. Deze data hebben betrekking op het aantal activiteiten, de omvang van de projecten, en de dynamiek van de projecten. Interviews met projectleiders zijn een belangrijke bron geweest om de dynamiek van de projecten te analyseren. Omdat het programma een sterke reflexieve component had, is ook gebruik gemaakt van binnen de projecten uitgevoerde studies. Via de projectleiders zijn ook gegevens verzameld over het aantal activiteiten binnen de projecten en de concrete outputs en intermediaire impacts zoals rapporten, publicaties, interviews en dergelijke.

Via een enquête onder de betrokken bij de projecten is de “robuustheid” van de in het programma gerealiseerde outputs en innovatie(ideeën) geëvalueerd. Via de enquête is geëvalueerd in hoeverre de betrokkenen de probleempercepties van het programma deelden, welke waarde zij hechtten aan de in de projecten geïnitieerde innovaties en de effecten die de projecten hebben gehad. Items voor de enquête zijn steeds ontleend aan de programma- en innovatietheorieën uit het programma. Enquête resultaten werden gedifferentieerd naar het project waar de respondent bij betrokken was, de professionele achtergrond van de respondent en de mate van betrokkenheid. In hoofdstuk 5 wordt de enquête toegelicht.

De interviews vervulden een sleutelrol in de evaluatie van het programma, omdat ze zowel nodig waren om de theorieën van betrokkenen te articuleren en om de dynamiek van de projecten te reconstrueren. De interviews hadden de vorm van half gestructureerde interviews, waarbij zoveel mogelijk geprobeerd is om de geïnterviewde te laten vertellen over het programma en de projecten. Ter afsluiting van het interview werden *logic chart* opgesteld waarbij de geïnterviewden gevraagd werd om doelen van het programma/het project, de belangrijkste activiteiten, de directe outputs en verschillende effecten op korte en lange termijn te benoemen. Het opstellen van de logic charts werd afgesloten met een vraag naar de beschikbaarheid van systematische data over de logic chart. Interviews duurden in de regel 1,5 tot 2 uur.

2 Programma MGV: van naar beleidsdoelen naar impacts

Onderzoeksprogramma's zijn bijzondere beleidsinstrumenten. De realisering van de beleidsdoelen via onderzoeksprogramma's gaat langs vele schakels en vaak zijn er meerdere actoren bij betrokken. In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd hoe door de betrokkenen de relaties gelegd worden tussen beleid, programma activiteiten en impacts. Deze programmatheorieën worden ondersteund door innovatietheorieën. Ook die komen in dit hoofdstuk aan bod, alhoewel we daarbij enigszins vooruitlopen op de volgende hoofdstukken. Op basis van de beide theorieën worden aan het eind van het hoofdstuk evaluatievragen geformuleerd. Deze vragen zijn dus niet alleen afgeleid van de oorspronkelijk evaluatieopdracht, maar zelf ook een (tussen)resultaat van de evaluatie.

2.1 Analyse van de programmalogica

Analyse van de programmadocumenten geeft een eerste beeld van de identiteit van het programma MGV. Het programma 'Maatschappelijk geaccepteerde veehouderij' is een beleidsondersteunend programma, dat invulling geeft aan het beleid om te komen tot een duurzame veehouderij. Het programma probeert duurzame veehouderij te stimuleren door het *"katalyseren van kennisproductie, 'kennis laten ontstaan in context', mobiliseren van innovatieve kennis en ondersteunen van perspectiefrijke initiatieven"*. *"Belangrijke randvoorwaarde zijn bereidheid tot interdisciplinair en transdisciplinair werken van onderzoekers en actieve participatie van de vierhoek overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en kennisinstellingen."*¹¹

Daarnaast heeft het programma onderdelen, die tot doel hebben kennis te ontwikkelen ter ondersteunen van debat en beleid over de kwaliteit van diervoeding, dierenwelzijn en arbo omstandigheden in de intensieve veehouderij. Daarmee strekt het onderzoek binnen het programma zich uit van analytisch onderzoek gericht op generieke kennis tot ontwerp- en ontwikkelingsprojecten ter ondersteuning van locale innovaties in context.

De breedte van het programma komt tot uiting in de *logic chart* die in het interview met de programmamanager is opgesteld. (bijlage 3, figuur 1) Centraal in deze *logic chart* staat het ontwerpen, realiseren en testen van integrale innovatie systemen voor de veehouderij. Daaronder worden vijf directe programmadoelen geformuleerd:

1. kennisproductie over maatschappelijk geaccepteerde veehouderij;
2. creëren van beelden van integrale innovatieve systemen;
3. opbouwen van capaciteit en competentie (human capital) om integrale innovatieve systemen te kunnen ontwikkelen;
4. creëren van voorbeelden;
5. ontwikkelen van (informele) netwerken.

Uit deze logic chart blijkt dat de kern van het programma bestaat uit een aantal grote projecten, waarin, via het ontwikkelen en ondersteunen van concrete initiatieven, kennis in context ontstaat, nieuwe waarden worden gearticuleerd en nieuwe beelden worden ontwikkeld, concrete voorbeelden worden getest en netwerken tot stand komen.

Daarnaast is er een vrij groot communicatieproject, dat voor een deel geïntegreerd is met de grote projecten, dat er toe moet leiden dat er een brede betrokkenheid bij en acceptatie van de nieuwe systemen ontstaat.

Tot slot kan er een derde lijn in het programma onderscheiden worden, gericht op het leren over het transitieproces en het ontwikkelen van reflexieve kennis over transities.

Uiteindelijk moeten deze lijnen leiden tot een maatschappij gewenste veehouderij, waar waardering voor is, waarin dierenwelzijn en –gezondheid goed zijn en waar de veehouder voldoende inkomsten voor kan krijgen.

Interessant aan de logic chart is de breedte van de directe uitkomsten, directe impacts en intermediaire impacts naar deze gewenste veehouderij. Deze breedte reflecteert de inzichten van wat wel transitietheorie genoemd wordt als leidende gedachte voor het programma (zie volgende paragraaf) Van de projecten wordt verwacht dat ze zowel veranderingen aanbrengen in de attitude van de betrokkenen door andere waarden te accepteren, dat ze leiden tot nieuwe interacties en netwerken, kennis en inzichten ontwikkeld worden die vastgelegd worden in publicaties en verspreid worden en dat er concrete initiatieven uitkomen. Daarenboven probeert het programma ook reflexief te zijn en te leren hoe deze verschillende aspecten van de transitie naar een duurzame veehouderij het best kunnen verlopen. De aanpak moet ook leiden tot een versterking van de relatie onderzoek en praktijk, en tot meer interdisciplinair onderzoek.

¹¹ Zie programmabeschrijvingen en werkplannen voor programma 414 Naar een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij, voor 2003, 2004 en 2005.

De logic charts van de projecten zijn minder uitgebreid dan die van het programma. Figuur 2, 3 en 4 in bijlage 3 geven de *logic charts* van drie projecten. De logic chart van het project *W€lzwijn* geeft als belangrijkste doelen het participeren in het Comfort Class initiatief en het ondersteunen van andere initiatieven. Dat moet leiden tot verschillende concrete innovaties. Het project probeert vooral via de concrete initiatieven maatschappelijk geaccepteerde veehouderij te realiseren. Er worden ook directe impacts genoemd die verwijzen naar het onderzoeksproces, maar deze zijn niet gekoppeld aan concrete activiteiten en directe uitkomsten. Opvallend is dat de logic chart vrijwel geen intermediate impacts definieert en geen lange termijn impacts.

De logic chart van het project *“Groepshuisvesting konijnen”* heeft een veel sterkere focus op verandering en verbetering van de communicatie als voorwaarde voor een maatschappelijk geaccepteerde konijnenhouderij. Onderzoek en economische analyses en de kennis die die hebben opgeleverd zijn vooral gebruikt om discussies in de sector te verbeteren en de mogelijkheden voor een andere konijnenhouderij te bespreken. De lange termijn impacts zijn relatief bescheiden geformuleerd in termen van bewustwording en een beweging richting maatschappij geaccepteerde veehouderij. Ook het project *Veerkrachtige pluimveehouderij* is gericht op het in beweging krijgen van de sector en het creëren van bewustzijn. Het logic chart laat zien dat in het project de nadruk ligt op de interactie tussen actoren om zo initiatieven te *laten* ontstaan. Als lange termijn impact wordt niet de maatschappelijk geaccepteerde veehouderij genoemd, maar de diffusie van een innovatieaanpak. In hoofdstuk 4 worden deze en de andere projecten in meer detail besproken.

In discussies met medewerkers van het Ministerie van LNV en leden van de begeleidingscommissie zien we dat ook zij zich concentreren op deelaspecten van het programma zoals de programmamanager dat percipieert. Daarbij valt op dat de stakeholders meer gericht zijn op de daadwerkelijke effecten dan op de processen die geïnitieerd worden. Voor de dierenbescherming is het belangrijkste element van het programma dat er goede wetenschappelijke onderbouwing komt van de mogelijkheden om dierenwelzijn te verbeteren. Goede wetenschappelijke onderbouwing lijkt dan vooral te verwijzen naar traditioneel wetenschappelijk onderzoek. Ambtenaren van LNV zien het programma als onderdeel van het beleid van LNV om de veehouderij in Nederland te veranderen. Het programma is vooral een beleidsinstrument, waarmee het Ministerie zorgt voor de voorwaarden voor innovatie. Bij sommige geïnterviewden leidt dat tot een afstandelijke houding waarbij het Ministerie op de achtergrond blijft. Andere geïnterviewden, met name zij die verbonden zijn aan bepaalde sectoren, hebben een inhoudelijke interesse en vinden het programma belangrijk omdat het bruikbare concepten lijkt op te leveren. De voorzitter van de begeleidingscommissie en vertegenwoordiger van het Ministerie van LNV had twee belangrijke doelen: het omvormen van het WUR als een organisatie die ook maatschappelijke processen kan sturen (en niet alleen “lineair onderzoek” doet), en het veranderen van het gedrag in de veehouderij en in de maatschappij ten aanzien van de intensieve veehouderij.

De verschillen in percepties die worden gevonden zijn niet conflicterend. Het programmamanagement heeft een brede visie op hoe het programma moet werken, terwijl actoren binnen het programma en stakeholders zich concentreren op onderdelen van de programmawerking en die voorop stellen. Dit laat zien dat het MGv-programma gezien kan worden als een coalitie van actoren die via het programma hun eigen doelen en inzichten kunnen koppelen aan een gedeelde ambitie dat de landbouw moet veranderen. Er is daarbij eensgezindheid over de vraag of die verandering een transitie zal betekenen of “alleen” een beweging naar een maatschappij geaccepteerde veehouderij. In het laatste geval wordt opengehouden of dat een andere veehouderij impliceert, een attitude verandering bij de consument, of allebei. Voor de evaluatie en de data verzameling kan de brede visie van de programmamanager als referentie genomen worden, waarbij in de vraag of het programma goed heeft gefunctioneerd rekening gehouden moet worden met de verschillende accenten die daarbij gelegd kunnen worden.

2.2 De aard van transities

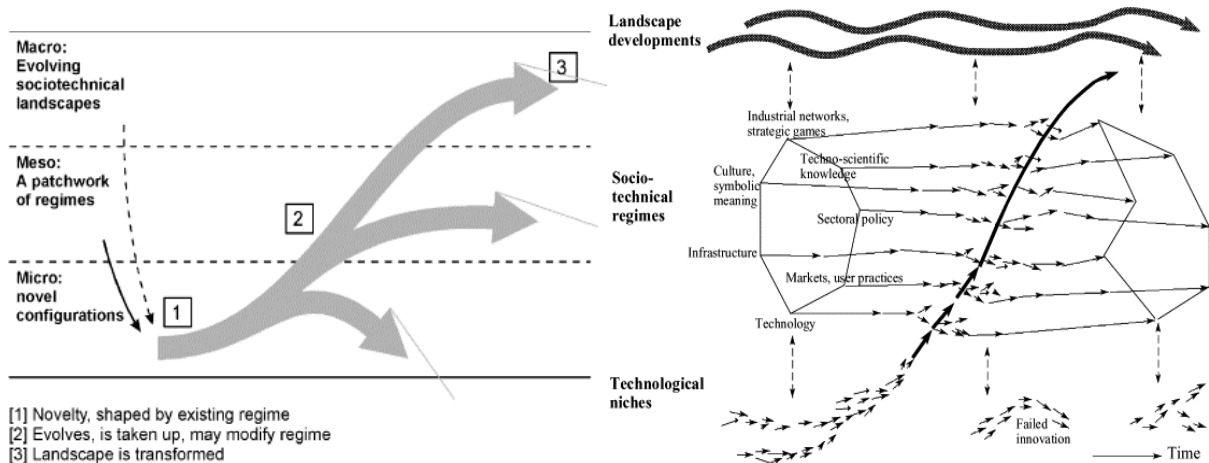
Het programma wordt in programmadocumenten als een voorbeeld genoemd van “post normal science”¹², dat gekenmerkt wordt door situaties waarin *“facts are uncertain, values in dispute, stakes high and decisions urgent”*. Het programma is ontstaan vanuit een *“soort institutionele consensus over aanpak zoekrichtingen/agenda om te komen tot een duurzamere veehouderij. Hierbij staat ondersteuning van systeeminnovaties als onderdeel van de transitie naar een duurzame veehouderij centraal.”* Achter deze institutionele consensus zijn verschillende perspectieven, waarden en ideologieën verscholen over wat een duurzame veehouderij is en hoe en in hoeverre de perspectieven te combineren zijn. De betrokken worden geconfronteerd met verschillende governance mechanismen zoals overheidsregulering, marktwerking en participatieve besluitvorming.

¹² Funtowicz and Ravetz “Science for the Post-Normal Age”, *Futures*, 25/7 September 1993, 735-755.

Dat wil zeggen dat de institutionele consensus relatief “dun” is en bij elke innovatie opnieuw moet worden ingevuld. In elk project zal de projectleider met de stakeholders moeten definiëren wat een duurzame en maatschappelijk geaccepteerde veehouderij is. De ontwikkeling van nieuwe kennis en van nieuwe concepten kan daarbij niet als vanzelfsprekend worden beschouwd, maar staat onder druk van de betrokkenen. In het programma worden deze druk niet gezien als onwenselijke externe invloed, maar als een noodzakelijke inbreng in de constructie van robuuste kennis en innovaties.¹³

De wijze waarop het programma duurzame veehouderij wil ondersteunen is geënt op ideeën over transitie management en systeeminnovaties. Er wordt daarbij naar verschillende theorieën verwezen. Het basisidee is dat de verandering van (sociotechnische) systemen een oorsprong heeft in lokale innovaties die vanuit kleinschalige niches doorgroeien naar nieuwe regimes. Deze regimes kunnen bijdragen aan veranderingen op systeemniveau. Transitie management beoogt het stimuleren van innovatieve niches en het doorgroeien van dergelijke niches naar regimeniveau. Innovatieprocessen zijn daarbij evolutionair en impacts van interventies leiden nooit één op één tot veranderingen op regimeniveau. Figuur 2.1 en 2.2 geven een grafische weergave van de transitietheorie, zoals die aanvankelijk door Rip en Kemp is geconceptualiseerd en door Geels empirisch is uitgewerkt.¹⁴ Deze weergaven dienen vaak als basis voor andere representaties.

Figuur 2.1 en 2.2 Conceptuele en empirische weergave van technologische transitie (bron: Rip en Kemp (1998), Geels (2005)).



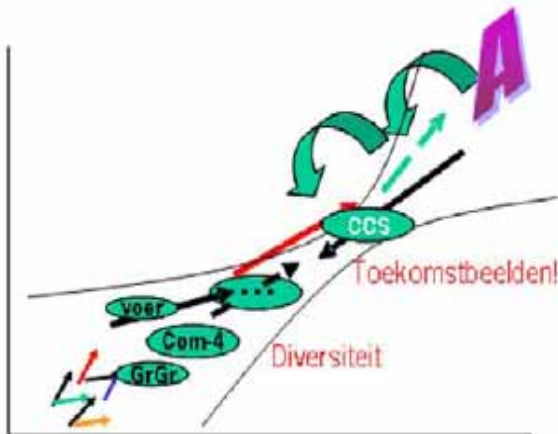
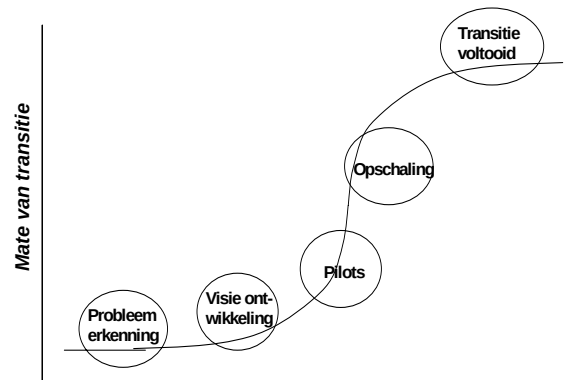
Voor een transitie is van belang dat beginnende innovaties uiteindelijk leiden tot veranderingen van strategieën van meerdere actoren, op meerdere niveaus en vanuit verschillende disciplines. (“multi-actor, multi-level, multidisciplinair”) Dat vergt procesmanagement en participatie van stakeholders. In de woorden van het programmamanagement: *“Bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties en overheden brengen gezamenlijk de ‘transitie’ tot stand. Dit ‘tot stand brengen’ heeft echter vooral het karakter van een evolutionair proces en nauwelijks van geregisseerde maakbaarheid. Het programma wil de verschillende actoren in de ‘vierhoek’ met kennisontwikkeling ondersteunen”.*¹⁵

In de projecten wordt in een aantal gevallen naar deze transitietheorie verwezen. Daarbij wordt vaak gebruik van een variatie op de in figuur 2.1 en 2.2 weergegeven ontwikkeling in de tijd. De meeste uitgebreide versie is die in een methodische verantwoording van het project *Wēlzwijn*. (figuur 2.3). Hierin wordt het proces in eerdere projecten en de activiteiten in het *Wēlzwijn*-project vertaald naar de transitie dynamiek. In eerdere projecten is een aantrekkelijk beeld geschetst als richtlijn voor verbetering van dierenwelzijn. De ComfortClass is een vertaling van dit richtpunt in een op dit moment realistisch ontwerp. De andere activiteiten in het project worden voorgesteld als nieuwe initiatieven, die via strategisch nichemanagement tot ontwikkeling kunnen komen.

¹³ Als voorbeeld van hoe maatschappelijke discussie innovaties kunnen beïnvloeden kan het idee van de agroproductieparken genoemd worden dat door de toenmalige NRO (nu: Innovatienetwerk) werd ontwikkeld. Het beoogde duurzame landbouw met meer mogelijkheden om dierenwelzijn te realiseren. Het idee kwam in de media onder het label “varkensflats” en leidde tot veel onbegrip door het waardenconflict tussen een modernistische idee van duurzame veehouderij en het maatschappelijke arcadisch beeld van een duurzaam platteland.

¹⁴ A. Rip en R. Kemp, 1998, Technological change; In: S. Rayner and E.L. Malone, (eds), *Human Choice and Climate Change*, Columbus, Ohio: Batelle Press, Vol 2, 327-399.; F. Geels, 2005, *Technological transitions and system innovations, A co-evolutionary and socio-technological analysis*, Cheltenham: Edward Elgar.

¹⁵ Programmadocumenten en werkplannen Programma 414 2003, 2004, 2005.

Figuur 2.3 Bijdrage van project Welzwijn aan transitie.**Figuur 2.4** Transitiecurve.

In één van de interviews werd de transitie vertaald in een figuur ontleend aan publicaties van het RIVM.¹⁶ (Figuur 2.4) Hierin worden vijf fasen onderscheiden in het transitieproces, dat afgebeeld wordt op een traditionele S-curve. Het realiseren van een transitie wordt daarmee een lineair proces en te managen door elk van de fasen goed te managen. Hoewel niet expliciet genoemd, is een zelfde vertaling van de transitie te zien in de projecten *“Groepshuisvesting Konijnen”* en *“Houden van Hennen”* waar de realisatie van één of meer beelden in pilot studies meer nadruk gaat krijgen dan “het realiseren van de beweging”.

Het verschil tussen de twee conceptualisering van de transitie is van belang, omdat ze een verschil impliceren in de effecten die van de projecten verwacht mag worden en van de wijze waarop de projecten gestructureerd moeten worden. Figuur 2.4 is in feite een vertaling van het idee van transitie als radicale innovaties, naar een traditionele S-vormige innovatie curve. De oorspronkelijke innovatiecurve geeft een typisch diffusiepatroon weer, waarbij een innovatie aanvankelijk eerst alleen geadopteerd wordt door voorlopers, vervolgens snel een groot deel van de markt veroverd en geleidelijk aan ook door de nakomers wordt overgenomen. Toegepast op innovaties in de landbouw en het programma MGVS suggereert een dergelijke conceptualisering dat met het creëren van het juiste ontwerp voor een diervriendelijk veehouderijsysteem, de verdere diffusie een logisch vervolg traject is naar een transitie. De transitie wordt ook causaal gerelateerd aan de in het programma geïnitieerde innovaties.

Figuur 2.3 is een veel complexer figuur en de innovatie dynamiek is een combinatie van verschillende initiatieven die samen een verandering in de landbouw zouden kunnen bewerkstelligen. “Zouden” omdat het geprojecteerde eindpunt geen transitie is, maar toekomstbeelden zijn die de projecten hebben gemotiveerd. In plaats van één innovatie die tot bloei moet worden gebracht, gaat het om het managen van diversiteit. In termen van transitietheorie komen in deze conceptualisering de onzekerheid van innovaties en de noodzaak tot leren en reflexief management tot uiting.

Het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij is één van de vele initiatieven die er zijn om systeemtransities op gang te brengen, in de landbouw en in andere sectoren. Tussen de programma's is overlap, zijn persoonlijke contacten zichtbaar en worden resultaten en ervaringen uitgewisseld. Dit heeft geleid tot een kennisveld dat door sommigen wel transitiewetenschap wordt genoemd. Daarin worden studies gedaan naar de dynamiek van systeeminnovaties en transitie en de mogelijkheid om deze te managen. Voor de evaluatie van het programma MGVS is het interessant om het programma en de werking er van te vergelijken met deze studies. In een recente evaluatie van InnovatieNetwerk, dat tot doel heeft systeeminnovaties te ontwikkelen voor de beleidsterreinen van LNV, worden vier activiteiten onderscheiden in het ontwikkelen van systeeminnovaties.¹⁷ Ten eerste het bedenken van een idee en dat omzetten in een innovatief concept, ten tweede het opbouwen van een netwerk, ten derde het concept *lerend* ontwikkelen, en ten vierde de verankering van de op gang gebrachte dynamiek. Elk van deze fasen worden weer verder uitgewerkt door de auteurs. De activiteiten zijn ook herkenbaar in de in de vorige paragraaf besproken logic charts. In de evaluatie worden ook worden verschillende aanpakken

¹⁶ Zie J.P.M. Ros et al., 2003, Methodiek voor een evaluatie van een transitie: casus transitie duurzame landbouw en voedingsketen, *RIVM rapport 550011001/2003*. De figuren in die publicatie zijn ook gebaseerd op een S curve, maar positioneren daar andere fasen in dan de geïnterviewde deed.

¹⁷ John Grin, Arienne van Staveren, 2007, *Werken aan systeeminnovaties, Lessen uit de praktijk van InnovatieNetwerk*, Assen: Van Gorcum.

gearticuleerd uit de ervaringen van het InnovatieNetwerk, die laten zien dat er repertoire aan werkwijzen is voor de management van systeeminnovaties. De studie onderscheidt:

- Improviseren en bricoleren, waarin de verschillende activiteiten van het proces tegelijkertijd plaats vinden, en waarbij niet vanuit een vastomlijnd plan wordt gewerkt, maar het proces voorloopt vanuit een combinatie van voortschrijdend inzicht, te nemen hindernissen en beschikbare mogelijkheden.
- De entrepreneur aanpak, waarbij een projectleider juist wel doelmatig en gericht aan de gang gaat om een concept via bovengenoemde fases te ontwikkelen.
- De transitiearena aanpak, waarin een groot aantal betrokkenen bij elkaar gebracht worden om een grootschalige verandering op gang te brengen. Concepten worden gezamenlijk ontwikkeld waarbij de betrokkenen geïnspireerd worden op een andere manier te kijken naar de problemen en mogelijkheden.
- Het KING model, (Keten en InnovatieNetwerk Groene Ruimte) waarbij bestaande lokale initiatieven worden ondersteund, in de verwachting dat deze kunnen bijdragen aan systeeminnovaties.

Door de auteurs wordt de transitiearena aanpak als een specifieke, uit de transitie management ontwikkelde aanpak genoemd. Dat deze aanpak genoemd wordt lijkt meer het gevolg van eerdere publicaties die deze aanpak naar voren schuiven. In de studie zelf wordt, net als in veel andere rapporten en studies benadrukt dat er geen vaste aanpak is voor het managen van transitie.

2.3 Operationalisering van programmalogica in evaluatievragen

De hierboven genoemde programma- en innovatietheorieën geven een kader voor het evalueren van het programma MGv. De theorieën laten zien dat er een overkoepelende programmatheorie is die conceptualiseert hoe langs verschillende wegen (activiteiten, uitkomsten, impacts op korte en lange termijn) het programma kan bijdragen aan maatschappelijk geaccepteerde veehouderij. De overkoepelende programmatheorie leidt tot tien nadere evaluatievragen:

- (1) Heeft het programma cq. hebben de projecten geleid tot concepten voor een maatschappij geaccepteerde veehouderij, en op welke wijze en hoever zijn deze concepten ontwikkeld?
- (2) Zijn er netwerken en samenwerkingsverbanden gevormd om de concepten verder te ontwikkelen?
- (3) Hebben de projecten geleid tot verdere articulatie van wat maatschappelijke geaccepteerde veehouderij is?
- (4) Hebben de projecten impact gehad op het beleid?
- (5) Hebben de projecten geleid tot verdere initiatieven voor innovaties naar een maatschappij geaccepteerde veehouderij?
- (6) Wat zijn de effecten geweest van het communicatieproject, met name in termen van de verspreiding van de (tussen)resultaten van het programma en het betrekken van stakeholders?
- (7) Hebben de projecten geleid tot een andere vorm van onderzoek en wat is het effect van deze vorm van onderzoek?
- (8) Kunnen uit de ervaringen met de projecten lessen getrokken worden over succesvolle en minder succesvolle vormen van projectmanagement?
- (9) Hoe is het programma gemanaged en wat zijn de effecten daarvan geweest?
- (10) Hebben de projecten geleid tot meer inzicht in transitieprocessen naar een maatschappij geaccepteerde veehouderij en wat betekenen deze lessen voor het vervolg van het programma?

De verschillende logic charts, en met name de logic chart voor het programma geven aan welke data nodig zijn als indicatoren voor de beantwoording van elk van de vragen. Deze data kunnen in vier categorieën worden verdeeld:

1. Data over de ontwikkeling en omvang van het programma, over de aard van de projecten en het programmamanagement. In hoofdstuk 3 worden een aantal gegevens en bevindingen hierover gepresenteerd.
2. Data over de dynamiek van de projecten en met name wat de inzet is geweest van de projecten en hoe de projectactiviteiten zijn verlopen. Hoofdstuk 4 rapporteert de projecten zoals ze bedoeld zijn en verlopen zijn vanuit de visie van de projectleiders.
3. Gegevens over de opbrengsten van de projecten en de (verwachte) impacts. De logic charts geven een lijst met verschillende activiteiten, outputs en impacts die typerend zijn voor de dynamiek die het programma MGv tot stand wil brengen.

De onderstaande lijst is een opsomming van de indicatieve gegevens die verzameld zijn in.

- Interactieve projectactiviteiten:
 - Workshops
 - Aantal deelnemers
 - Gerealiseerde outputs
 - Initiatieven
 - Projectideeën/beelden van MGV
 - Publicaties gericht op onderzoekers
 - Publicaties gericht op sector
 - Publicaties gericht op publiek
 - Impacts in de sector
 - Impacts op het beleid
 - Impacts op gebied van maatschappelijke acceptatie (incl. articulatie nieuwe waarden)
 - Impacts op gebied van innovatiedynamiek
 - Impacts op het gebied van “mode2” onderzoek etc.
 - Impacts op leren “transitiemanagement”
 - Impacts t.a.v. het realiseren van maatschappij geaccepteerde veehouderij
4. Data over de perceptie van het programma door betrokkenen. Hiervoor is een enquête verstuurd naar actoren uit het adressenbestand van de verschillende projecten.

De volgende hoofdstukken zijn min of meer gestructureerd volgens de logica van bovengenoemde data. Het volgende hoofdstuk concentreert zich op de omvang en het verloop van het programma. Hoofdstuk 4 rapporteert over de dynamiek van de projecten. In hoofdstuk 5 wordt geanalyseerd welke effecten en impacts de projecten, en daarmee het programma hebben gehad.

3 Programma en programmamanagement

In deze evaluatie staan vragen naar de dynamiek en de effecten van de projecten in het programma Maatschappelijke Geaccepteerde Veehouderij centraal. Voor het begrip van het programma wordt in dit hoofdstuk de omvang van het programma geanalyseerd en hoe het budget van het programma is gealloceerd. Daarbij wordt ook de ontwikkeling van de projecten geanalyseerd en de wijze waarop het communicatieproject heeft gefunctioneerd.

3.1 Programma karakteristieken

Het programma MGv bestaat uit projecten van verschillende omvang en met verschillende doelstellingen. In totaal Bijlage 1 geeft een volledige opsomming van alle projecten, hun omvang en het type project. In de programma documenten en in de gesprekken met de betrokkenen worden een aantal onderscheidingen gemaakt. Het blijkt dat niet alle projecten gericht zijn op de doelstellingen zoals deze in de programmatheorieën naar voren komen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- Kernprojecten die direct gericht zijn op de doelstelling van het programma. Er zijn drie type kernprojecten:
 - o “governance”-projecten die tot doel hebben inzicht te krijgen in transitie dynamiek en de mogelijkheden om die te managen. De projecten dragen bij aan het management van het programma en aan het leren over transitie.
 - o Sectorgerichte projecten die moeten leiden tot de ontwikkeling, ondersteuning en implementatie van duurzame systemen voor de veehouderij.
 - o Beleidsgerichte projecten ter verbetering en ondersteuning van het beleid.
- Satellietprojecten, die deels om administratieve redenen onder gebracht zijn in MGv en deels voortkomen uit een eerder aan MGv verwant programma. Er zijn drie type satellietprojecten:
 - o Projecten op het gebied van maatschappelijk verantwoord diergebruik. Hieronder vallen ook het Hercules II project, dat onderdeel is van de bredere transitiedynamiek naar een duurzame varkenshouderij, en het project “diergezondheidsrisico’s hoge productie melkvee”. Dit laatste project is het grootste project binnen het programma en heeft een aantal kenmerken van de kernprojecten overgenomen.
 - o Projecten op het gebied van “diervoeding en keten”, en
 - o Een project op het gebied van arbeidsomstandigheden.

Behalve het project “diergezondheidsrisico’s hoge productie melkvee” zullen deze satellietprojecten in de evaluatie niet meegenomen worden.
- Twee projecten (budgetten) voor het programmamanagement en communicatie. Het communicatiebudget wordt voor een deel ingezet ter ondersteuning van de kernprojecten (zie verderop).
- Projecten die directe beleidsondersteuning leveren en ook wel gekarakteriseerd worden als “helpdeskragen”: korte termijn projecten ter ondersteuning van het beleid.

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de omvang van de verschillende projecten. Uit de tabel blijkt dat 40% van het budget besteed is aan de satellietprojecten, waarvan 23% aan het verwante onderdeel “Maatschappelijk verantwoord diergebruik”. Aan de kernprojecten is 46% van het budget besteed en aan het programmamanagement en communicatieproject 13%.

Tabel 3.1 Verdeling programmabudget.

Type project	Aantal	Programma MGv	%	Externe bijdrage	Totaal
Governance projecten	9	966	11,6		
Sectorgerichte projecten	10	2.961	32,4		
Beleidsgerichte kernprojecten	2	260	2,8		
<i>Totaal kernprojecten</i>	21	4.197	45,9	90	4.287
Diervoeding en keten	16	1.172	12,8		
Maatsch verantwoord diergebruik	5	2.079	22,8		
ARBO	1	428	4,7		
<i>Totaal satellietprogramma's</i>	22	3.679	40,3	652	4.331
Programmamanagement	1	556	6,1		556
Communicatieproject	1	668	7,3		668
Directe beleidsondersteuning	2	35	0,4		35
Totaal	47	9.135	100,0	742	9.877

Het communicatieproject heeft een bijzondere rol binnen het programma. Communicatiemiddelen zijn ingezet om het programma een eigen identiteit te geven en de zogenaamde 'veehouderij aanpak' bekend te maken en in de markt te zetten. (Gedurende het programma is het label "veehouderij aanpak" door ASG veehouderij voor corporate marketing overgenomen.) Het programma is daarom voorzien van een eigen logo en website. Het communicatieproject is daarnaast gebruikt voor programmabrede activiteiten, zoals een workshops met journalisten, met communicatiedeskundigen, en met stakeholders over de vraag wanneer MGv geslaagd is. Bovendien is het communicatieproject ingezet om het bewust gebruiken van communicatiemiddelen in projecten te stimuleren. Elk projectvoorstel is daarom voorzien van een communicatieplan. Het budget van het communicatieproject is deels toe te wijzen aan het programmamanagement en is deels gebruikt voor directe ondersteuning van individuele projecten (Tabel 3.2).

Tabel 3.2 Verdeling programmabudget MGv met communicatiekosten verrekend (k€).

Type project	Totaal budget	%
Programmamanagement	916	9,3
Kernprogramma	4.550	46,1
Satellietprogramma's	4.376	44,3
Directe beleidsondersteuning	35	0,4
	9.877	100,1

Wanneer het budget besteed aan de satellietprojecten en de kernprojecten per jaar uitgezet wordt, blijkt dat in eerste instantie veel budget besteed is aan de satellietprojecten en na verloop van tijd de nadruk steeds meer is komen te liggen op het kernprogramma. (Tabel 3.3) In 2006 werd 81% van het jaarbudget besteed aan kernprojecten.

Tabel 3.3 Verdeling programmabudget MGv met communicatiekosten verrekend (k€).

	2003	2004	2005	2006	Totaal
Programmamanagement	81	705	82	49	916
Kernprojecten	479	1.303	1.216	1.552	4.550
Satellietprojecten	1.654	1.787	619	315	4.376
Directe beleidsondersteuning	0	0	35	0	35
Totaal	2.214	3.795	1.952	1.916	9.877

3.2 Formulering van projecten

Een belangrijk aspect van programmamanagement is de formulering van de projecten. Formeel is het programma MGv een beleidsondersteunend programma dat vraaggestuurd onderzoek financiert. In dit geval betekent beleidsondersteunend, dat het programma een beleidsinstrument is voor de doelstelling om duurzame landbouw te realiseren. Het programma is daarmee meer beleidsuitvoerend, dan beleidsondersteunend. Alleen een klein percentage van het budget wordt ingezet om het beleid te ondersteunen, in de zin dat het direct tot doel heeft het beleid te formuleren en te verbeteren.

De vraagsturing komt formeel vanuit LNV, die optreedt als vertaler van de maatschappelijke behoefte om innovaties te stimuleren. Er is elke vier jaar een bredere programmering van het beleidsondersteunend onderzoek en een jaarlijkse rapportage waarin de programmamanager verantwoording aflegt over het voorgaande jaar en de planning voor het komende jaar voorlegt. Daarnaast is er een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers van het Ministerie en van de belangrijkste stakeholders.

Als we kijken naar hoe de projecten tot stand komen, zien we een genuanceerder beeld, waarbij achter de formele programmering tussen WUR en LNV allerlei verschillende routes zitten die leiden tot onderzoeksprojecten. Een deel van de onderzoeksprojecten komen voort uit eerdere projecten en kapitaliseren de opbrengsten daarvan. Voorbeelden zijn het Welzijn-project, Koe en ondernemer in balans. Sommige projecten komen voort uit directe beleidsvragen of vragen uit de sector zoals het project naar Risico's hoge productie en het project Groepshuisvesting Konijnen. Tot slot zijn er projecten die ingegeven zijn vanuit het idee binnen het netwerk van het programma dat er op dat terrein iets moet gebeuren. Houden van Hennen lijkt op die manier tot stand te zijn gekomen en ook het project BGood.

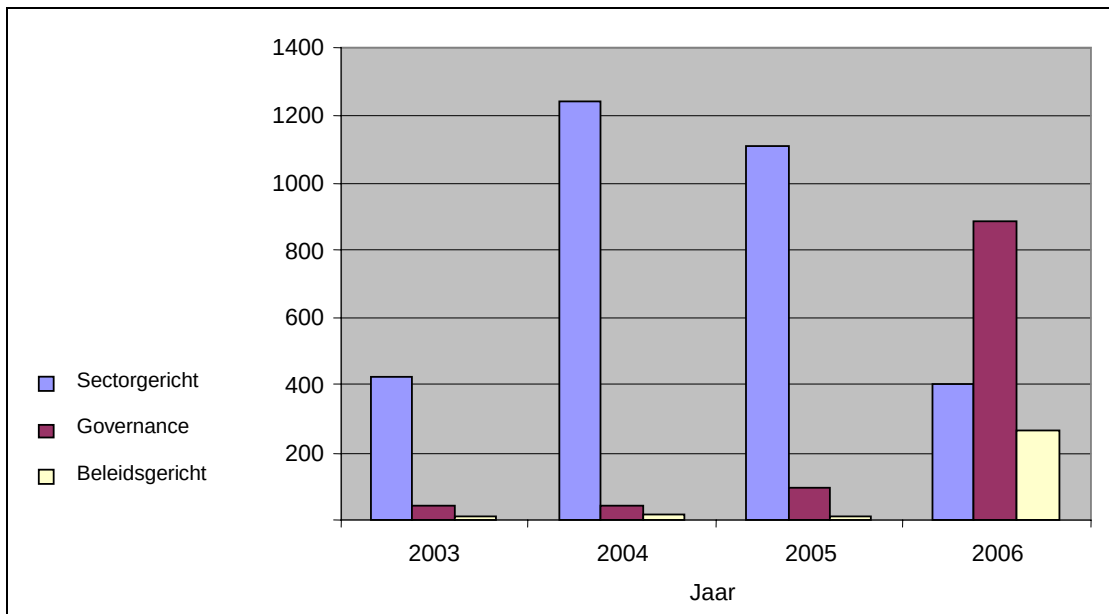
Jaarlijks wordt door de programmamanager in overleg met LNV en de begeleidingscommissie een programmabeschrijving en werkplan geformuleerd. Hierin wordt steeds de achtergrond en legitimatie van het programma beschreven en projecten en projectactiviteiten uitgewerkt. Deze documenten zijn vrij gedetailleerd en geven ook vrij duidelijke indicaties over wat opbrengsten zijn en gewenste effecten. In de interviews met LNV kwam een beeld naar voren dat een aantal medewerkers van het ministerie inhoudelijk geïnteresseerd zijn in

specifieke projecten, maar dat de afstand tussen het Ministerie en het programma als beleidsinstrument vrij groot is. Een sleutelbegrip dat steeds naar voren komt in is dat het Ministerie niet meer “zorgt voor, maar zorgt dat.” Het programma is dan een instrument dat zorgt *dat* innovaties tot stand kunnen komen. Juist de participatie van de stakeholders in het programma is dan een vertaling van het idee dat “de sector” zelf de verandering moet realiseren. Dit roept dan wel de vraag op of de positie van LNV inderdaad zo is, dat voor het welslagen van de innovaties zij aan de zijlijn kan blijven staan. In hoofdstuk 4 zullen we bij projectverhalen zien dat op twee punten dit niet zo lijkt te zijn. De huidige structuur van LNV lijkt een ketenbenadering binnen het programma lastig te maken. Dat wil zeggen dat het programma MGv gericht bleef op de veehouderij, hoewel in verschillende projecten bleek dat een ketenbenadering meer succes zou opleveren. Ten tweede blijkt in de innovatiefase regelingen van de overheid belemmerend te werken, en is zij op dat punt meer stakeholder dan “van zorgen voor naar zorgen dat” suggereert.

De projecten in het kernprogramma kunnen onderscheiden worden in: projecten gericht governance van vernieuwingen, sectorgerichte projecten die innovaties op gang proberen te brengen en beleidsgerichte projecten. Het budget besteed aan dit type project en het aantal van dit type projecten uitgezet in de tijd geeft de ontwikkeling van het kernprogramma weer (Figuur 3.1). In het eerste jaar van het programma liepen er maar 2 kernprojecten. In het tweede en derde jaar is er een golf van voornamelijk sectorgerichte projecten. Het vierde en laatste jaar worden vooral governance-gerichte en beleidsgerichte projecten uitgevoerd.

De verschuiving in de aard van de project lijkt gerelateerd aan de wijze waarop door het ministerie steeds vierjarige programma's worden gemaakt. Nieuwe programma's krijgen bestaande projecten toegewezen. Programma's mogen formeel geen programmageld - en daardoor geen projecten - over het programma-einde heen schuiven. Opvallend is dat hoewel in de loop van het programma er met de sectorgerichte projecten een succesvolle werkwijze ontwikkeld is (zie volgende hoofdstukken), de besteding aan dit type projecten in het laatste jaar afneemt. Daarvoor in plaats stijgt de omvang van projecten gericht op het leren over transitie en worden er beleidsgerichte projecten gestart die een ander karakter hebben. In deze projecten wordt niet gestreefd naar het realiseren van innovatiedynamiek in bepaalde sectoren, maar worden verbeteringen gezocht in de relatie tussen de landbouwsector en consumenten. Een voorbeeld is het project Be Good and Tell it. In hoofdstuk 4 wordt dit project nader uitgewerkt.

Figuur 3.1 Omvang budget per type kernproject (k€).



De vormgeving van de projecten is het resultaat van verschillende factoren. De programmamanager blijkt vaak een sleutelrol te vervullen en de mogelijkheden en vragen bij elkaar te brengen om een project te bouwen dat past in het programma. Ook bij projecten van buiten af is geprobeerd deze vorm te geven of uit te breiden met participatieve ontwerp- en onderzoeksmethoden die het programma MGv kenmerken. Daarnaast blijkt de keuze van projectleider erg belangrijk. De verschillende projectleiders hebben een zeer diverse achtergrond, maar de meeste van hen delen de opvatting dat de WUR moet zoeken naar andere manieren van ontwerpen en onderzoeken, of hebben een interesse in de ontwikkeling van participatieve methoden. Daarmee voelen zij zich vaak wel een uitzondering binnen hun specifieke specialismen.

Bijna alle projectleiders benadrukken het belang om gedurende het project, het project vorm te kunnen geven. Veel projecten hebben in de beginfase interactieve fase waarin met stakeholders mogelijkheden verkend worden en van waaruit het vervolg van het project wordt ontwikkeld. Ook is er in verschillende projecten sprake van onverwachte gebeurtenissen en mogelijkheden die een verandering in het project rechtvaardigen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de interesse van bedrijven om met ketenpartijen één van de concepten bij Houden van Hennen te ontwikkelen. In de interviews werd door sommige projectleiders opgemerkt dat het projectgebonden werk, op gespannen voet kan staan met het proceskarakter van de innovaties die zij willen realiseren. Bij de afloop van het project lopen de innovatieprocessen soms door en zou extra inspanningen gerechtvaardigd zijn. Tegelijkertijd zien we dat levensvatbare initiatieven een vervolg vinden in andere programma's of via andere regelingen. Er is met name een duidelijke relatie met het Netwerkprogramma en twee 'slimme experimenten' hebben bijvoorbeeld onderdak gevonden binnen de Melkveeacademie.

3.3 Communicatie en draagvlakvergroting

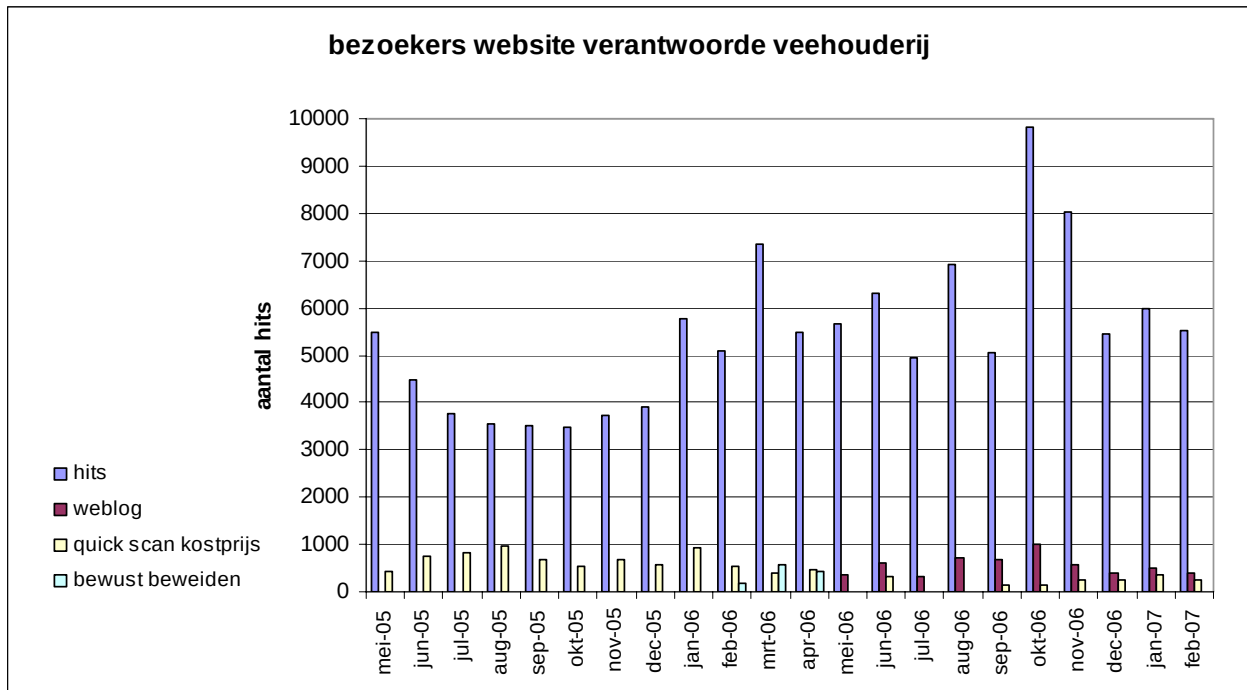
Het project communicatie heeft een belangrijke rol gespeeld in het programma management. Op programmaniveau (van MGv) is er een corporate communication ontwikkeld op basis van het idee van 'verantwoorde veehouderij'. Op die manier heeft het programma een eigen identiteit, eigen media en een eigen logo, gekregen. Die identiteit is gekoppeld aan de ideeën van het programma en van de programmamanager en had tot doel om deze 'veehouderijaanpak' bekend te maken.

Vanuit het communicatieproject is expliciet geprobeerd de journalistiek te betrekken in het programma. In de projecten is het besef gegroeid dat de journalistiek een eigen positie heeft in innovatietrajecten, naast overheid, bedrijfsleven, onderzoek en maatschappelijke organisaties. In het begin was de communicatie met journalistieke media ongecontroleerd en niet effectief. Verantwoorde Veehouderij deed van alles met stakeholders en soms communiceerden de journalistiek dat, maar soms ook niet. Om de communicatie gecontroleerder en effectiever te laten verlopen is er een workshop georganiseerd met journalisten, met als doel de journalistiek deel te maken van de innovatie dynamiek. Tijdens de workshop met journalisten hebben zij proberen over te brengen dat de journalisten onderdeel zijn van deze nieuwe concepten en dat zij de projecten tegen kunnen houden door hun houding. Dit heeft impact gehad. Eerder in Comfort Class wilde de journalistiek nog geen deel uit wilde maken van projecten, omdat zij bang waren om hun objectiviteit zouden verliezen. Nu construeren projecten en media soms samen ideeën en zijn ze in gesprek met elkaar over de voorlichting.

Vanuit het centrale communicatieproject zijn met projectleiders communicatieplannen geschreven voor de projecten. De ervaring van de projectleider communicatie is dat bij het maken van een communicatieplan, projectplannen bijgesteld moeten worden. Vragen als: Wie wil je bereiken, waarmee en hoe? Waarom doe je een workshop, en geen debat? Waarom informeren en niet dialogiseren?, leiden tot heroverwegingen van de opzet. De deelnemers moeten steeds het uitgangspunt zijn, om vervolgens te bekijken welk proces nodig is voor die groep. De communicatieaanpak van projecten is sterk afhankelijk van de projectleider, waarbij opvalt dat voor projecten waarin sterk over de innovatiedynamiek wordt nagedacht de communicatieplannen scherper geformuleerd zijn.

Effect op doelgroepen

Belangrijke doelstellingen van het communicatieproject waren het creëren van draagvlak voor het programma en de verspreiding van de resultaten. Onderdeel van de communicatiestrategie was een eigen website, die bedoeld was ter informatie. Het bezoek aan de website laat na een eerst teruggang van midden 2005 een langzame stijging zien tot oktober 2006. Daarna zijn het aantal bezoeken weer gedaald. (Figuur 2) Verder is er gebruik gemaakt van attentiemails die aan 5500 mensen werden gestuurd, waarbij ontvangers de mogelijkheid hadden de toezending te stoppen. Uit reacties op kleine oproepen tot dialoog in deze attentiemails kan ook worden opgemaakt dat ze gelezen werden.

Figuur 3.2 Bezoekers website verantwoorde veehouderij.

Een aantal stakeholders zijn bewust als doelgroep in het communicatieproject opgenomen:

- Ministerie van LNV. Uit reacties op attentiemails was duidelijk dat op het ministerie het programma gevolgd werd, maar het was moeilijk LNV systematisch in de participatieve processen te betrekken.
- Ketenpartijen, vooral name binnen de projecten is bewust geprobeerd om de dialoog aan te gaan via de ketenpartijen de resultaten te verspreiden en het effect van het programma te vergroten.
- Veehouders waren participatief. Een grote groep veehouders wordt bereikt via de attentiemail. 2500 veehouders ontvangen de attentiemail. Deze attentiemail is uiteindelijk een soort van community geworden. Eenzelfde oproep via een attentiemail, het blad Melkveehouderij, en een advertentie leverde vooral reacties op via de attentiemail.
- Consumenten zijn de moeilijkste doelgroep voor dit soort programma's. In een aantal projecten (met name HvH, Comfort Class) zijn consumenten betrokken geweest in het proces en zijn via de populaire media resultaten verspreid.

De ervaring van de communicatieprojectleider is dat de continuïteit de grootste uitdaging is voor communicatie. Vaak is het niet moeilijk om een enkele workshop te plannen of een publicatie te maken voor een bepaalde doelgroep. Wat het moeilijkst is, is om de dialoog door te zetten. Bij een communicatie wordt nog te is behaald denken we niet na over vervolgstappen. Projectleiders en opdrachtgevers willen vaak telkens met nieuwe dingen bezig gaan. Maar voor doorgaand succes is het ook belangrijk om bijvoorbeeld de website bij te houden en consequent attentiemails sturen. In hoofdstuk 5 worden deze ervaringen vanuit het programmamanagement aangevuld met resultaten uit de enquête onder stakeholders.

3.4 Conclusies

Het programma Maatschappij Geaccepteerde Veehouderij heeft in de loop van de programmaperiode steeds meer een eigen karakter gekregen. In het begin werd het programma gekenmerkt door projecten die van buiten aan het programma toegevoegd waren. Ook in het tweede jaar werd nog bijna de helft van het budget aan de projecten besteed. Pas in het derde jaar kregen de kernprojecten de overhand. De meeste kernprojecten zijn gericht op de sector, overeenkomstig het idee dat het programma vooral vanuit de sector gestuurd moet worden. Dit idee is ook herkenbaar in de formulering van de projecten. Projecten hebben zeer een diverse oorsprong, maar in veel van de sectorgerichte kernprojecten is overeenkomstig het idee van het programma een participatieve component ingebouwd, die stakeholders de mogelijkheid geeft om het project te sturen. Het is opmerkelijk dat in het laatste jaar van het programma er een verschuiving is in de aard van de projecten en de besteding aan de sectorgerichte kernprojecten afneemt.

De relatie met de opdrachtgever heeft verschillende aspecten. De boventoon wordt gedreven door het beleidsidee dat het ministerie met het programma MGV zorgt dat innovaties naar een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij mogelijk zijn, en niet zelf verantwoordelijk is voor die innovaties. Dat leidt er toe dat er vrijveel ruimte is voor de programmamanager en de projectleiders om binnen de kaders van het programma projecten te ontwikkelen. Binnen die projecten zijn medewerkers van LNV soms enthousiast betrokken. (zie volgend hoofdstuk) Daarbij is vanuit de begeleidingscommissie in de laatste fase van het programma weer meer sturing gegeven aan het programma en zijn een aantal beleidsgerichte projecten geformuleerd die een ander karakter hebben dan de andere kernprojecten.

Een relatief vrij groot deel van het programmabudget wordt besteed aan programmamanagement. Uit de interviews met projectleiders en analyse van het programmabudget blijkt dat dit niet allemaal als overhead gezien kan worden. De programmamanager blijkt een pro-actieve rol te spelen in de ontwikkeling van de projecten. Niet alleen aan het begin van het project, maar ook tijdens het project, en met name op het gebied van procesmanagement ondersteuning te bieden. Een deel van het communicatiebudget wordt direct besteed aan de uitvoering van de projecten en verder blijkt het centrale communicatiebudget bij te dragen aan de verspreiding van het idee van verantwoorde veehouderij. De communicatie lijkt vooral succesvol te zijn geweest naar veehouders en naar ketenpartijen. Het succes naar beleidsmakers is minder duidelijk op te maken uit de gegevens van het communicatieproject. Consumenten/burgers zijn vooral bereikt via de resultaten van twee projecten, het Houden van Hennen project, en Comfort Class.

4 Projectverloop en innovatiedynamiek

Voor tien projecten zijn uitgebreide interviews gehouden met de projectleiders. (zie tekstbox 4.1) In de interviews hebben de projectleiders hun verhaal verteld over hun project. In de interviews zijn een aantal thema's steeds teruggekomen, zoals de achtergrond van het project, het verloop van het project en de door de projectleider gepercipieerde effecten. De interviews volgden de logica van de projecten en de ervaringen van de projecten. In dit hoofdstuk worden deze tien projectverhalen verteld. Ze kunnen gezien worden als 'eigen verhalende evaluaties' van de projectleiders.¹⁸

Dergelijke verhalen zijn belangrijk om verteld te worden omdat steeds blijkt dat elk van de projecten een eigen karakter heeft en krijgt in de loop van het project. Vooral projecten met een sterke participatieve component en gericht op het realiseren van innovatiedynamiek creëren een repertoire aan praktijkkennis en inzichten die alleen op deze manier overgedragen kan worden. Ze bieden ook reflectiemogelijkheden voor vergelijkbare projecten en programma's en dragen bij aan het collectieve inzicht in de management van systeeminnovaties. Het evaluatieve doel van deze projectverhalen is om zicht te krijgen op het projectverloop en de innovatiedynamiek die de projecten teweeg hebben gebracht. Voorafgaand aan de tien verhalen worden een aantal gemeenschappelijke kenmerken en lessen getrokken die van belang zijn voor het begrijpen van de kwaliteit(en) van het MGV-programma en voor een eventueel vervolprogramma. Deze kenmerken en lessen vormen de kern van de doorgaande lijn in deze evaluatiestudie waarin ook de verantwoording aan de opdrachtgever van belang is en die in hoofdstuk 5 verder gaat met een nadere analyse van output en impact gegevens.

Tekstbox 4.1 Geanalyseerde projecten

1. Welzwijn
2. Houden van Hennen
3. Veerkrachtige Pluimveevleesproductie
4. Koe en ondernemer in balans
5. Groepshuisvesting Konijnen
6. Maatschappelijke acceptatie en verwaarding welzijnsindex
7. Implementatie welzijnsindex
8. Diergezondheidsrisico's hoge producties melkvee
9. Slimme experimenten in de melkveehouderij
10. Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën in de veehouderij
11. BGood

4.1 Projectdynamiek en innovatiedynamiek

Het MGV-programma is één van de programma's op het gebied van transitie management. De ervaringen met de projecten zijn vergelijkbaar met ervaringen in andere programma's. Toch heeft zich binnen het MGV-programma een eigen MGV-aanpak ontwikkeld, die gebaseerd is op het idee van participatief ontwerpen. De kracht van deze aanpak is dat met de ontwerpgerichtheid er een brug geslagen kan worden naar de sector, resultaten zichtbaar en inspirerend gecommuniceerd kunnen worden en mogelijkheden biedt voor verdere procesmanagement van innovatieve initiatieven.

In deze aanpak zijn vier hoofdactiviteiten te onderkennen.

1. Het interactief ontwerpen van systeem en concepten die voldoen aan de eisen van diervriendelijkheid, economisch rendabel zijn en maatschappelijk geaccepteerd. De concepten worden uitgewerkt tot een niveau dat ze voldoende inspiratie bieden en aanknopingspunten geven voor het formuleren van initiatieven die in de sector kunnen worden opgepakt.
2. Het verspreiden van de resultaten van de interactieve sessies via sectorgerichte publicaties en het creëren van netwerken van actoren om innovatieve ideeën te ontwikkelen en te koppelen aan de eigen bedrijfspraktijk
3. Het doen van onderzoek om ter ondersteuning van de concepten, deze uit te werken of te testen op aspecten zoals diervriendelijkheid, economische haalbaarheid of technische mogelijkheden. Het onderzoek is al dan niet gebaseerd op meer disciplinaire onderzoeksbenaderingen, maar moet wel aan blijven sluiten bij de innovatiedynamiek die het project heeft ingezet.
4. Reflexief procesmanagement ter begeleiding van daadwerkelijke initiatieven en innovatietrajecten. In het procesmanagement moet een evenwicht gevonden worden tussen de noodzakelijke doelgerichtheid van innovatiewerk en het koppelen van activiteiten aan het idee van systeeminnovaties om bredere leerprocessen op gang te blijven houden.

In een klein aantal projecten zijn bijna alle vier de fasen zichtbaar. Dit zijn Welzwijn, Houden van Hennen en Koe en Balans. Het project Welzwijn bouwt voort op concepten ontwikkeld in eerdere programma's. Houden van Hennen

¹⁸ Vergelijk de evaluatieaanpak van 'learning histories' die in het programma Netwerken wordt gevolgd.

is vooral in het begintraject als procesreflexief gemanaged. De vervolginiciatieven zijn een effect van het project. In Koe en Balans zijn de vier fasen zichtbaar, maar is er (nog) weinig uitwerking via traditioneel onderzoek. Andere projecten zijn gericht op één of twee hoofdactiviteiten.

De ervaringen met de verschillende projecten geeft ook inzicht in mogelijke aangrijpingspunten voor het realiseren van systeeminnovaties en bedreigingen voor de MGV-aanpak.

1. De sector gerichte projecten uit MGV zijn veelal gestart met het doel om nieuwe concepten voor verantwoorde veehouderij te ontwerpen wikkelen. Projectleiders geven allemaal aan dat deze ontwerpen een belangrijke faciliterende functie hebben, maar dat voor het succes van het project en het op gang brengen van nieuwe initiatieven het *proces* veel belangrijker is. Dit vereist competenties in (reflexief) procesmanagement en stelt eisen aan de flexibiliteit van projecten.
2. Het programma MGV is opgezet vanuit het idee om innovaties binnen de sector te stimuleren. Uit de ervaringen van de projecten blijkt dat voor het realiseren van systeeminnovaties ketensamenwerking nodig is. Juist door samen te werken in de keten worden het voor de sector mogelijk om nieuwe veehouderijsystemen in te voeren die rendabel zijn.
3. Uit de projecten blijkt, in lijn met recente ervaringen in andere programma's, het zeer moeilijk is om bestaande lokale initiatieven te adopteren en in te zetten als aanzetten voor transitie. Locale initiatieven zijn veelal gericht op incrementele ontwikkeling en worden niet geholpen door reflexief procesmanagement gericht op systeeminnovaties. In vergelijking met initiatieven die ontwikkeld zijn binnen MGV ontberen dergelijke lokale initiatieven een inbedding in bredere beelden en verwachtingen van innovaties gericht op verantwoorde veehouderij op de lange termijn.
4. De projecten hebben een bijna natuurlijke neiging om na interactief ontwerp sessies en workshops ter versmallen naar een beperkt aantal initiatieven en daarbij betrokken stakeholders. Voor het realiseren van de initiatieven is een dergelijke versmalling ook wenselijk om focus en betrokkenheid te creëren. Voor de doelstellingen van het programma om bredere innovaties in gang te zetten is een dergelijke versmalling ongewenst en moet steeds druk zijn om ook bredere leerprocessen te ontwikkelen. Dat stelt eisen aan de kwaliteit van het communicatieplan en aan de continuïteit van de communicatie.
5. Succesvolle initiatieven worden gemakkelijk gepresenteerd als het begin van een transitie, waarbij er soms een neiging is om de diffusie van dat initiatief als voldoende voorwaarde te zien voor de transitie. Indien de veehouderij inderdaad een radicale omslag moet maken naar verantwoorde veehouderij, dan is het niet te verwachten op grond van huidig inzicht in transitieprocessen, dat deze omslag op één project of initiatief gebaseerd zal zijn dat via een S curve zich tot een transitie ontwikkelt. Transitie zijn de resultante van verschillende ontwikkelingen die op den duur en na leerprocessen gekoppeld raken (of uitdoven) op regime niveau. In het Welzwijn-project is geprobeerd het succesvolle CC project te complementeren met aanvullende leerprocessen. Voor de voortgang van het MGV-project is het daarom van belang dat er wegen gevonden worden om ook in sectoren die al aan de beurt zijn geweest, weer nieuwe initiatieven te ontplooiën en leerprocessen op gang te houden.
6. In de projecten is een onderhuidse spanning zichtbaar tussen enerzijds het idee dat zichtbaar is in de MGV-aanpak en ook in sommige transitie management ideeën dat transitie een nieuwe manier van onderzoek vergt en anderzijds de inzet en mogelijkheden van 'gewoon' disciplinair onderzoek. In sommige projecten blijkt dat de benaderingen elkaar aan kunnen vullen. In het Risico's Hoge Productie zijn de resultaten van het dierexperimenteel onderzoek, die anders alleen wetenschappelijk gepubliceerd zouden zijn, relevant gemaakt en gecontextualiseerd door de resultaten te koppelen aan discussies in de sector. In de Comfort Class is door de stakeholders gevraagd de kwaliteit van het concept te ondersteunen via traditioneel dierwetenschappelijk onderzoek, in de verwachting dat daarmee het concept gemakkelijker verspreid kan worden. Voor de verdere ontwikkeling van de MGV-aanpak is het noodzakelijk om wegen te vinden om op pragmatische wijze de kracht van beide benaderingen te combineren. Alleen op die wijze kan de aanpak zich ontwikkelen tot een ook voor andere onderzoekers herkenbaar productieve methode om innovaties te realiseren.

4.2 Welzwijn

Projectleider: Karel de Greef.

Omvang: 419 k€ uit MGV (excl. communicatiebudget) voor de facilitering en ondersteuning van processen. Daarnaast is er vanuit het programma dierenwelzijn ongeveer 400k€ beschikbaar voor dierwetenschappelijk onderzoek.

Doel van dit project is het realiseren van een beter welzijn voor varkens, waarbij de kostprijs laag genoeg is om de varkenshouderij economisch aantrekkelijk te houden voor de varkenshouder. Het project heeft veel aandacht gekregen en wordt vaak gelijkgesteld aan het realiseren van de Comfort Class proefstal in Raalte. Het MGV-

project Welzijn bestaat eigenlijk uit zes initiatieven, waarin geprobeerd wordt welzijn en kostprijsverlaging te combineren:

- (1) Grotere groepen: onderzoek naar de mogelijkheid van het huisvesten van vleesvarkens en biggen in grotere groepen;
- (2) Stro: het gebruik van stro in de stal;
- (3) Uitloop: de mogelijkheid van uitloop voor varkens als kostprijsverlaging;
- (4) COM-4 initiatief van Nutreco, een vernieuwd huisvestingsconcept;
- (5) Welzijnsvoer: de ontwikkeling van krachtvoer met de kenmerken van ruwvoer;
- (6) Comfort Class in de praktijk.

Het project Welzijn komt voort uit eerdere projecten en initiatieven om het welzijn van dieren in de varkenshouderij te verbeteren. Projectleider Karel de Greef schreef een eerste voorstel voor 'Diergericht Ketenontwerp' ongeveer zeven jaar geleden. Dit was de voorloper van Welzijn. Dit diergericht ketenontwerp project ging uit van 3 l's: Interactief, Interdisciplinair en Innovatiegericht en opgezet in samenwerking met de groep van John Grin (Universiteit van Amsterdam). Het project heeft een schets van toekomstbeelden en een rapport opgeleverd. Vervolgens is het rapport door LTO en de Dierenbescherming geadopteerd als positief voorbeeld.

Sierk Spoelstra zag de potentie van deze casus en stelde voor een project te formuleren rondom diergericht ketenontwerp dat getrokken werd door de sector. In het projectvoorstel is bewust het meten van dierwelzijn opgenomen, in verband met een 'proof of principle' van een dergelijke stal. Het uiteindelijke doel van het project is om een *verduurzamingsdynamiek* richting Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij te bewerkstelligen. Daarom is het belangrijk is dat er niet alleen gefocust wordt op de Comfort Class, voortkomend uit het vorige project, maar ook ontwikkelingen die hier verband mee houden.

De WUR is bij dit proces betrokken voor:

- het faciliteren van het proces om een Comfort Class stal verder te ontwikkelen,
- het ondersteunen van de Comfort Class met dierwetenschappelijk onderzoek,
- en het leren van de innovatieprocessen.

Verloop project

Comfort Class is gestart vanuit eerdere projecten en als samenwerking tussen LTO en de Dierenbescherming. In de eerste 2 jaar van het project was het lastig om de partijen bij elkaar te krijgen rondom de Comfort Class stal. Daarom werd in het MGV-project ook andere ontwikkelingen bekeken, zoals voerverrijking, strotoepassingen, grote groepen. Later is ook het COM4 initiatief van Nutreco ondersteund. Een deel van de resultaten van de deelprojecten zijn gebruikt voor de ontwikkeling van de Comfort Class in Raalte, waar onder meer onderzoek wordt gedaan naar de effecten van stro en van groeps grootte op het welzijn van de varkens.

In 2005 is een interventie gepleegd, door bij een proefbedrijf van de WUR met subsidie een stal te bouwen als Comfort Class stal. De stal is eigendom van LTO. De stal is begin 2006 officieel geopend. Agrimedia, algemene media en zelfs minister Veerman waren er voor de opening van de CC stal. Bovendien zijn er open dagen gehouden in de stal.

LTO en DB wilden na het starten van de ontwikkelingen rondom het proefbedrijf ook innovatieve boeren bij het project halen. Het doel was om bij vijf boeren via de innovatieregeling ook een stal te bouwen. Hiervoor moesten boeren geïdentificeerd worden, subsidie aangevraagd worden, media bij betrokken worden, etc. Dit was een nieuwe dynamiek en leverde ook kleinere kansen op, zoals een geïnteresseerde boer een steuntje geven en aansluiten bij het netwerkenprogramma.

Na het succes van de Comfort Class, had het projectteam de keus: of 3 jaar dierwetenschappelijk onderzoek, of "dynamisch doorgaan" zoals daarvoor gewerkt was. De stuurgroep van Comfort Class met vertegenwoordigers van LTO en Dierenbescherming koos voor het eerste. Het doel was om wetenschappelijk te bewijzen dat het welzijn van varkens verbetert in de Comfort Class stal. De projectleider van Comfort Class en van het project Welzijn hadden graag gezien dat de eerdere aanpak was gevolgd. De Greef ziet het gevaar komen dat "de dynamiek die opgebouwd is er weer uitgaat". Er wordt nu teveel gewacht op de resultaten van het dierwetenschappelijk onderzoek.

Comfort Class is ondertussen uitgegroeid tot één van de paradepaardjes op het gebied van verantwoorde veehouderij en wordt in de media en in het beleid gepresenteerd als een voorbeeld voor toekomstige ontwikkelingen. Vijf veehouders hebben plannen ontwikkeld om het concept toe te passen in het eigen bedrijf. LNV zet zwaar in op dit project. LNV belt regelmatig en CC komt terug in toespraken en publicaties. Het project strookt ook met het idee van dat LNV niet moet 'zorgen voor' de juist ontwikkeling maar moet 'zorgen dat' de innovaties tot stand komen. Vanuit de innovatieregeling is 600k€ beschikbaar gesteld voor verdere ontwikkeling. Voor de toekomst ziet De Greef twee bedreigingen voor Comfort Class. Ten eerste dat er te weinig geld is voor de verdere ontwikkeling van het principe. Vanuit zijn perspectief is Comfort Class nog in een eerste fase en

moeten de leerprocessen op gang gehouden worden om tot een echte transitie te komen. De tweede bedreiging is dat de ontwikkeling versmalt naar een initiatief van de stuurgroep en vijf veehouders. Daarnaast zouden er initiatieven ontplooid moeten worden om de ideeën en mogelijkheden te verspreiden.

Concepten

Binnen het project Welzwijn zijn een aantal concepten verder ontwikkeld en getoetst.

Grote groepen

Van varkens in grote groepen bestaat het beeld dat dit in praktijk niet werkt, terwijl het in theorie wel zou kunnen. In het project is geprobeerd om het beeld weer los te trekken, door middel van bewustwording en het uitproberen van groepshuisvesting. Hierbij is de agrimedia als vijfde colonne toegevoegd in de traditionele vierhoek voor innovaties: overheid, NGO's, bedrijven en kennisinstellingen. De agrimedia is een belangrijke actor in de landbouwwereld. Dit is een belangrijke insteek geweest in het 'grote groepen' initiatief en was voor het MGV-programma ook een experiment.

Voor 'grote groepen' is een "interactiviteitscyclus" ondernomen. Een themanummer over grote groepen is uitgebracht in het vakblad Boerderij. Via dit blad is ook getracht een inventarisatie te maken van ervaringskennis van varkenshouders via een enquête op de website verantwoorde veehouderij. Daar hebben niet zoveel mensen op gereageerd. Er is een workshop gehouden met tien boeren om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken. Het doel hiervan was om beweging te krijgen, belemmeringen weg te nemen en mensen samen te laten werken.

Stro toepassen

Stro wordt gezien als een natuurlijke, goede, manier om welzijn van varkens te verbeteren. Als middel is het inderdaad goed, maar de stallen zijn er niet op ingericht. De eerste 2 jaar heeft de projectleider zich bezig gehouden met stroachtige projecten, maar daar is verder niets uitgekomen. De Greef ervaart dit als een mislukking, vooral omdat de bestaande opvattingen over de (on)mogelijkheden om 'stro' te gebruiken niet ter discussie gesteld zijn.

COM4

COM4 is net als Comfort Class een spin-off van eerdere projecten. Nutreco accepteerde echter geen kostprijsstijging en is onafhankelijk van de Dierenbescherming en LTO verder gegaan. Nutreco heeft toen een stalconcept ontwikkeld onder de naam COM4. Binnen het project Welzwijn zijn onder meer metingen uitgevoerd naar de effecten van COM4 op dierenwelzijn. Er zijn geen indicaties dat COM4 verder ontwikkeld zal worden.

Rol projectleider in CC

Karel de Greef was lid van de stuurgroep van het Comfort Class project. Daarin heeft hij zich reflexief opgesteld om duidelijk te maken hoe Comfort Class zich verhoudt tot andere initiatieven en welke mogelijkheden voor verdere ontwikkelingen er zijn. Telkens liet hij zien wat er nog meer gedaan werd. Hij heeft onder meer een methodische flyer gemaakt om Strategisch Niche Management en transitiedenken uit te leggen.

De participatie van de WUR bij Comfort Class draaide om:

- (1) Kennis over en het bewijzen van welzijn: Wat is dierenwelzijn? Dit heeft ook invloed gehad op het jaarverslag van LTO, hoe zij dierenwelzijn definiëren,
- (2) Het ondersteunen van het project met voorzieningen,
- (3) Het verbinden, bij elkaar brengen en ontdekken van wat verschillende partijen aan elkaar hebben, en het verbinden van initiatieven, bij elkaar brengen en ontdekken, wat heb je aan elkaar?

Vanuit het budget van MGV is de inzet van de WUR betaald voor het inhoudelijk ondersteunen van de ontwikkeling van CC. Voor zijn lidmaatschap van de stuurgroep is Karel de Greef niet betaald uit het MGV-project, waardoor hij een vrije rol kon blijven spelen. Af en toe investeert hij enige tijd in de activiteiten van CC maar niet veel. De projectleider heeft steeds geprobeerd het eigenaarschap van CC is en de profilering bij de partijen zelf te houden.

In het project waren er af en toe tot spanningen tussen de strategieën van beide partijen, de wensen van de WUR om zich te profileren, en de positie van de projectleider als facilitator met inhoudelijke ambities. Comfort Class is neergezet als een samenwerking tussen LTO en de DB, maar is wel sterk afhankelijk van een paar mensen binnen deze organisaties die behoedzaam moe(s)ten opereren. Door de WUR werd Comfort Class soms neergezet als een nieuw initiatief van de WUR zelf, wat leidde tot irritaties bij LTO en Dierenbescherming.

Het project Comfort Class loopt door, maar de beschikbaarheid van De Greef verandert omdat het project Welzwijn op houdt. Dit betekent dat Karel de Greef geen projectmiddelen meer heeft en de WUR dus niet zoveel meer kan doen binnen de Comfort Class. Voor LTO en Dierenbescherming is de CC echter geen project zoals Welzwijn, maar een langdurig proces, en er was een (stille) verwachting dat WUR en of LNV "nog wel over de brug zouden komen", bij afloop van het project Welzwijn.

Mode 2 onderzoek - binnen de institutionele setting

Voor het project is gebruik gemaakt van verschillende, wisselende onderzoeksteams met De Greef als continue factor. Er is wel geprobeerd om een interdisciplinair ontwerpteam van de grond te krijgen, maar dit is niet gelukt. Binnen de WUR zijn er verschillen in onderzoeksstijlen gebleken. Het praktijkonderzoek zit 'tegen de boer aan'. De oriëntatie van praktijkonderzoek is of de praktijk verder komt met de resultaten. Het DLO onderzoek is academisch onderzoek en is daardoor meer kennisgericht. In Welzijn komen deze twee samen. De dierwetenschappers in Welzijn komen zowel uit DLO als uit het voormalige Praktijkonderzoek. Onderzoekers uit het voormalige Praktijkonderzoekscentrum vinden het voormalige DLO vaak te wetenschappelijk. Voor hen is de praktijk de norm. Als de boer niets kan met je metingen, moet je het dan wel doen? De proef wordt genormeerd op wat praktisch haalbaar is, en niet wat methodisch de meest verantwoorde opzet is. Onderzoekers uit het Praktijkonderzoek denken vaak: laten we nu maar aan de gang gaan, dan *doen* we tenminste wat. De Greef vindt dat je niet *zomaar* iets moet doen, maar gebruik moet maken van de al bestaande kennis en ervaring. LTO en DB vonden het onderzoek van praktijkonderzoek teveel pragmatisch en vonden dat het onderzoek strikter moest. Zij willen wetenschappelijk kunnen onderbouwen en verantwoorden dat dierenwelzijn is verbeterd en de cijfers zullen gaan bepalen of de stal ook welzijnsvriendelijker is.

4.3 Houden van Hennen

Projectleider: Peter W.G. Groot Koerkamp, Bram Bos

Omvang: 634 k€ (excl. communicatiebudget)

Doel van het Houden van Hennen project was om realistische en uitvoerbare ontwerpen te ontwikkelen voor de legghouderijen, die een grote stap zouden betekenen in het verbeteren van het welzijn van de hennen, de gezondheid van mens en dier én het vergroten van de ecologische duurzaamheid van het systeem. In het project is geprobeerd om de wetenschappelijke aanpak van ontwerpen te combineren met een participatieve ontwerpaanpak waarbij in de ontwerpen ook de "beleving van de burger" een belangrijk ontwerpdimensie wordt. Het project is één van de projecten geweest waarin expliciet geprobeerd is om nieuwe ontwerpmethoden te ontwikkelen waarin rekening gehouden wordt met maatschappelijke acceptatie.

Verder wordt in het projectplan als een additioneel doel geformuleerd dat via het project jonge WUR onderzoekers geschoold zullen worden in "interactief, interdisciplinair en doelgericht" werken aan innovatie.

Vanuit zijn achtergrond in veehouderijssystemen had Peter Groot Koerkamp het gevoel dat het werk van de dierwetenschappers bij ASG te beperkt was om tot welzijnsverbetering te komen. De dierwetenschappers keken alleen naar het niveau van het dier, maar niet op systeemniveau. Bij dierwetenschappelijk onderzoek naar dierenwelzijn gedaan door ethologen door de performance van de te kip meten. Gezondheidsdeskundigen kijken naar de afwezigheid van pathogenen. Praktijkonderzoek is wel wat meer bedrijfskundig, maar dat is dan weer niet wetenschappelijk ingesteld. Dat is een kloof in de organisatie.

Hij is zelf met zijn technische achtergrond meer een systeemdenker en ziet het dier als onderdeel van het houderijstelsel wat bestaat uit de dieren, mensen en techniek. Als je bijvoorbeeld een ventilatiesysteem in een kippenstal verandert, groeien de kippen 20% harder. Veren pikken is ook erg complex. Als je daar vanuit één discipline naar kijkt, los je dergelijke problemen niet op. Hij wil dan ook telkens het probleem benaderen vanuit de systeemtheorie. Binnen de veehouderij wordt er maar weinig op hogere systeemniveaus gekeken.

Burgers geven signalen af over de veehouderij: Er is echter vooral veel discussie over wat ze *niet* willen: zij willen geen varkensflat of intensieve veehouderij. Maar de volgende slag is, wat willen ze dan wel? Kun je positieve eisen formuleren? Voor een ontwerp moet je positieve eisen/functies hebben. Daar kun je wat mee. Dat is de enige manier om een brug te slaan.

In Houden van Hennen zou daarom dus vanuit systeemniveau met inbreng van burgers een nieuw ontwerp stal gemaakt worden. Het idee was slechts: we gaan een ontwerp maken, zonder van tevoren een idee van het proces of de functie van het ontwerp. Aanvankelijk was het doel om te laten zien dat het kippen ook op andere manieren gehouden kunnen worden.

Verloop project

Het project is in een aantal fasen verlopen. Om een interdisciplinair team te krijgen en bij te dragen aan de opleiding van jonge wetenschappers is er een kernteam gevormd met jonge mensen uit verschillende groepen van de WUR. Hiermee zijn startsessies georganiseerd in Wageningen en in de Ardennen door Peter Groot Koerkamp en Bram Bos, die vanuit het MGV-project vooral de taak had om de nieuwe ontwerp aanpak mee te ontwikkelen en het leerproces te bevorderen. In de eerste sessies is het projectplan verder uitgewerkt. Vervolgens is gedurende enkele maanden elke week een bijeenkomst georganiseerd met het kernteam, waar onder hoge druk gewerkt werd aan verdere uitwerking van het plan en ideeën te ontwikkelen. Bij nader inzien bleken deze bijeenkomsten te weinig productief en ontstond er frustratie in het kernteam omdat de discussie vooral tussen de senioronderzoekers plaats vond en te weinig opleverde voor de junioren. Na een jaar had het kernteam meer een netwerkachtige relatie, waarbij er wel nog gezamenlijke sessies waren, maar vaker contact via e-mail. Er werden schema's met acties gemaakt die uitgevoerd konden worden. Dit leidde tot een hele reeks acties, waaronder publicaties in blad pluimveehouderij, belondes met stakeholders en het opbouwen van een netwerk, via een brief met vragen voor pluimveehouders. Wel 140 pluimveehouders hebben daarop gereageerd. De procesopzet is verder niet vastgelegd of geëvalueerd. Wel is er een evaluatie gedaan met de omgeving en de peers.

Programma van eisen

Een van de producten van het kernteam is een programma van eisen voor het ontwerp van een duurzame houderij van leghennen. Op dit product is Bram Bos trots. Het programma van eisen is opgesteld aan de hand van onderzoek naar dierenwelzijn en behoeftes van burgers, waarin bestaande stereotype beelden over 'de consument' en 'de burger' werden gedeconstrueerd.. Het programma van eisen laat zien dat het mogelijk is om verder te kijken dan deze stereotypen en dat dierenwelzijn anders gedefinieerd kan worden dan een bepaald aantal vierkante centimeter per kip. Wat ook erg belangrijk is voor het creëren van 'ruimte' voor creatieve oplossingen, is dat de huidige kippenhouderijssystemen niet voldoen aan de toekomstige eisen (regelgeving NL en EU).

Creatieve sessies en ontwikkeling van concepten

Naar aanleiding van het programma van eisen zijn concepten van toekomstige houderijssystemen ontwikkeld. Er zijn drie creatieve sessies georganiseerd over ruimte, gezondheid, en buitenuitloop. Hier waren tekenaars bij aanwezig. Tijdens de sessies ontstond er een breed palet aan tekeningen en daarmee een variëteit aan zoekrichtingen voor toekomstige houderijssystemen. Deze tekeningen zijn associatief geanalyseerd en geordend, waarbij het uitgangspunt was dat we naar oplossingen zochten die een meervoudige functie in zich borgen (functionele compatibiliteit).

Vervolgens kwam het project in tijdsdruk om resultaat te leveren, dus werden door het projectteam drie concepten 'gebakken' van de beelden uit de sessies:

1. met uitloop
2. zonder uitloop
3. mobiel, of flexibele uitloop (uiteindelijk niet geheel uitgewerkt).

Er was namelijk geen uitsluitend over of uitloop nou nodig is om aan de behoefte van een kip te voldoen, terwijl dit door burgers wel als een belangrijk teken van dierenwelzijn gezien werd.

Nieuw in dit project is, dat er geprobeerd is een brug te vormen tussen de primaire productie en de markt door de veehouderijssystemen te koppelen aan typen consumenten/typen afzetmarkten. Het systeem met uitloop werd vertaald als een systeem voor avontuurlijke kippen en avontuurlijke consumenten via het beeld: avontuurlijk, lekker buiten, natuurlijk en op pad gaan. Het systeem zonder uitloop werd geassocieerd met beschermend, verzorgd en gericht op gezondheid.

In juni 2004 kwam er de brochure uit met de houderijssystemen en werd er een presentatie georganiseerd in Venray. Het netwerk en de pers waren daarbij aanwezig. De verhalen over het rondel en de plantage werden daar gepresenteerd.

Reacties op de ontwikkelde concepten

De sector, toeleveranciers, afnemers, consumenten waren enthousiast over de ontwikkelde ontwerpen. Ook het vakblad Pluimveehouderij was positief, maar veehouders waren vernietigend. 95 % van de veehouders was tegen.

- Over risico's voor de gezondheid van de kippen in het concept met uitloop. Voor sommigen waren de concepten 'veertig jaar terug in de tijd', voor anderen waren de concepten 'veertig jaar te ver vooruit'.
- Over de prijs van de houderijssystemen die 110 tot 120 % hoger ligt dan 'normale systemen'. Pluimveehouders dachten eerder aan 200%. Het zou niet uitkunnen, de burger zou het toch niet gaan betalen (terwijl uit ervaring met volières, waar ditzelfde het geval was, dit geen probleem is na een paar jaar uitontwikkeling).

- Sommigen waren teleurgesteld dat zij hun eigen input in creatieve sessies niet meer terug zagen. In Venray waren de deelnemers van de eerdere creatieve sessies aanwezig. Ook was er een militante groep veehouders. In eerste instantie zou Wakker Dier namelijk ook aanwezig zijn bij de workshop. Een groep veehouders wilde Wakker Dier graag de waarheid vertellen en was om deze reden naar de workshop gekomen. Toen de projectleiders dit hoorden hebben zij de man van Wakker Dier afgebeeld en in plaats daarvan iemand van de dierenbescherming laten spreken.

Vlak voor de presentatie zijn de concepten beoordeeld door een burgerpanel. Daardoor is de voorloper van het huidige rondeel sterk veranderd. Het had eerst een glazen dak en wand. Vonden de burgers helemaal niets. Veel te warm! Dit is een naïef technische opvatting van burgers die wel degelijk parten speelt in de maatschappelijke acceptatie van een dergelijk systeem. Dit werd dan ook gezien als een eerste toets en het ontwerp is daar vervolgens op aangepast.

De pers reageerde met “De stal van de toekomst is veel te duur!”. Maar het was ook niet de bedoeling van de concepten om een blauwdruk te zijn en om die stal precies zo te bouwen. De stal was echter wel ontworpen voor een nabije toekomst van 10 jaar. Waardoor de concepten nog redelijk ‘realistisch’ waren: aan de huidige organisatie van de sector, enkel kippen en huidige keten, was niet getornd.

Activiteiten na het beëindigen van het programma en doorwerking

Er is een roadshow gehouden met de ontwikkelde concepten. Al doende zijn kleine netwerken gevormd, zoals de activiteiten met Kwetters. Na het ‘rondeel’ en de ‘plantage’ gingen de ontwikkelingen wel verder, maar zonder het kernteam. Dat werd ontbonden na het afronden van het programma. Peter Groot Koerkamp en Bram Bos hebben het stokje overgenomen. Andere leden van het kernteam waren op ‘ad hoc’ basis nog wel betrokken bij bijvoorbeeld de roadshows.

Betrokkenheid burgers en NGO's

De consument is bij dit project betrokken via de media, bijvoorbeeld Klokhuis. Voor de burger is er weinig veranderd. Deze ziet eigenlijk niet veel verschil. Die ziet niet of het een genetisch andere kip is met minder hongergevoel, of dat de kip meer ruimte heeft gehad. NGO's waren nauw betrokken, met name de Dierenbescherming en Wakker Dier. Door de dierenbescherming is gekeken of ze zich konden verbinden met de eieren van Kwetters, zoals zij dit ook doen met de Volwaardkip en de Comfort Class.

Initiatief Kwetters en Vencomatic

Een eierhandelaar en een systeembouwer (Kwetters en Vencomatic) gaan samen een ander ei op de markt brengen. Dit initiatief gaat nu ook echt lopen. Zij komen met een uniek product en willen een aparte keten in stand houden, waarbij er afspraken worden gemaakt met retailbedrijven. Daarvoor moeten er wel ongeveer 20 rondelen staan.

De heer Groot Koerkamp heeft hierin een adviserende, ondersteunende rol. De ambitie is om nog dit jaar een rondeel te bouwen. Op dit moment zijn zij bezig met het identificeren van pluimveehouders die mogelijkheden hebben om een rondeel te bouwen. Het is echter vrij complex in verband met vergunningen en de (liefst zo klein mogelijke) afstand van de pluimveehouderijen tot de systeembouwers. Ze zijn nu met gemeentes aan het spreken.

Het initiatief is opvallend vanwege de verandering in de keten. Kwetters gaat met een systeembouwer in zee en krijgt een vaste relatie met een aantal boeren. Normaal gesproken zijn de relaties in de keten losser. De ketenverandering maakt het voor de betrokkenen aantrekkelijk om te investeren in het rondeelsysteem. Kwetters heeft de naam ‘rondeel’ gedeponeerd bij het Benelux Merkenbureau. Op zich goed dat er eigenaarschap ontstaat buiten WUR, maar de vraag is wel in hoeverre kennis die is ontwikkeld met publiek geld in handen van een private partij als Kwetters mag liggen. Hiervan is geleerd dat je dergelijke concepten moet beschermen, of in ieder geval anders mee om moet gaan. Maar wel zo dat de individuele ondernemer voordeel kan halen uit openbare ideeën.

Het initiatief van Kwetters geeft ook aan dat de oorspronkelijke ontwerpgerichte benadering onvoldoende was. Gaandeweg het project en in het natraject is duidelijk geworden dat ook andere aspecten van belang zijn. Ten eerste het belang van betrokkenheid van stakeholders in het proces. In eerste instantie zagen zij de feedback van stakeholders vooral informatie voor het verbeteren van de ontwerpen. Gelukkig bleven er bij de stakeholders ook andere zaken hangen waardoor zij gemotiveerd bleven mee te doen. Het project van Kwetters laat ook duidelijk zijn hoe belangrijk communicatie is. Door de communicatie kan een verbinding gelegd worden met de waarden van de consument. Vencomatic heeft de animatie van Houden van Hennen overgenomen voor communicatie met klanten en consumenten.

Het initiatief zegt ook iets over de onvoorspelbaarheid van deze processen. Door de projectleiders was niet verwacht dat Kwetters en systeembouwers samen zouden gaan werken. Het zijn namelijk twee uitersten in de economische benadering. Systeembouwers moeten op iedere 'cent per ei' letten, terwijl Kwetters juist de ruimte heeft om dat terug te verdienen in de markt.

Leren over transitie management

In eerste instantie werd verondersteld dat de kippenhouders het belangrijkste waren, voor een omslag in de veehouderij, maar de boer is niet meer de primaire driver voor verandering. Wel aangrijpingspunt voor verandering, in dit geval, is Kwetters. Deze kan voor een doorbraak zorgen, want Kwetters kan en wil een onderscheiden product maken. De macht in de keten ligt bij de eierhandelaren. Dat kan geïllustreerd worden aan de hand van de gebeurtenissen tijdens de prijzenoorlog. Hierdoor kwamen eierhandelaren financieel in de knoei. Als gevolg hiervan werden contracten met boeren ongedaan gemaakt door de eierhandelaren en werd hen een nieuw contract aangeboden. Maar ook blijkt dit uit het voorbeeld van de omschakeling van legbatterijen naar voliëres. Wanneer een systeem uitontwikkeld en gestabiliseerd is, het management duidelijk is en er een goed contract ligt, dan zijn de pluimveehouders om.

Initiatief Borren

Chris Borren is een innovatieve veehouder die wat kan en wil met weinig financiële massa maar met een goed netwerk. Hij wil wat bereiken en wat laten zien en heeft op zijn eigen bedrijf een stal gebouwd volgens het ontwerp van de Plantage. Op 21 juni heeft de Directeur-Generaal van het ministerie van LNV, een nieuwe stal geopend van het biologische opfok- en leghennenbedrijf van Chris Borren in Voorthuizen. Borren heeft het innovatieve houderijsysteem ontwikkeld op basis van de conclusies van het Wageningen UR-project Houden van Hennen. Sinds half mei is de legstal bevolkt en het biedt ruimte voor 6000 leghennen. De eerste ervaringen met de leghennen in de nieuwe stal zijn goed. Het blijkt dat de stal, waarin veel licht binnen komt, een positief effect heeft op het gedrag van de hennen.

Het initiatief van Borren heeft laten zien dat ondernemers grote problemen ondervinden bij het bouwen van bedrijfsmatige proefstallen. Aanvraag van subsidie hiervoor bij LNV is meerdere malen afgewezen. Terwijl Houden van Hennen wel als een goed en belangrijk project gezien wordt, krijgen ze vervolgens geen geld voor de implementatie.

Impact op het beleid

Twee LNV medewerkers hebben actief mee gedaan met de sessies. Zij waren redelijk actief betrokken. De werknemers van LNV die gaan over innovatieregelingen waren niet bij het proces betrokken. De reden die Bram Bos daarvoor aangeeft is dat er in het project veel op het ontwerpproces wordt gefocust en maar weinig aandacht is voor strategisch handelen op institutioneel niveau gericht op implementatie.

In houden van hennen is geleerd dat het ontwerpen van mooie houderijsystemen alleen niet voldoende is om een verandering te weeg te brengen. Er wordt nu een follow-up project georganiseerd à la Houden van Hennen, maar dan met koeien. Daar wordt nu al gekeken waar de kieren zitten. Waar kan een koevoet tussen om de boel open te breken? Natuurlijk worden ook in dat project 'nieuwe beelden ontwikkeld, maar er wordt ook meer gericht op strategische alliantie.

Kennisontwikkeling

Op de manier van Houden van Hennen wordt er eerst een grote sprong gemaakt naar andere waarden om dan vervolgens terug te werken naar wat je moet veranderen. Veel wetmatigheden blijken dan niet meer te voldoen. Het besef is doorgedrongen dat we er met kleine aanpassingen niet gaan komen. De doorwerking hiervan is beperkt. In het onderwijs is dit bijvoorbeeld een brug te ver. Zij leren het ontwerpproces en het maken van een programma van eisen. Maar om vage eisen uit de maatschappij te vertalen in een totaal nieuw systeem is erg lastig. De kritiek is dan: waar zit hier de techniek? Wat moet ik daar als ontwerper mee doen? Wat moet ik klimatiseren? Voor techneuten is het moeilijk om deze eisen uit de maatschappij te vertalen in een ontwerp, plus, techneuten vinden het niet interessant. Zij blijven op procesniveau hangen.

De projectleiders hebben geleerd dat als je op procesniveau blijft zitten, dat je ook in een bepaalde hoek blijft zitten, waar je misschien niet wil zitten als discipline. Bijvoorbeeld als je een kas wil veranderen voor energiebesparing, groeien de planten niet meer zoals normaal. Dan moet het groeimodel aangepast worden, de gewassen moeten aangepast worden, de ziektebestrijding moet anders. Het is een hele cirkel. Als je een kas wil veranderen voor energiebesparing verander je dus eigenlijk het hele systeem. Voor een energiebesparing van 30 – 40 % moet je jarenlang je kas aanpassen. De engineering komt wel weer terug bij bijvoorbeeld Kwetters, in een latere fase. Kwetters is nu op zoek naar klimatiseringspecialisten, ethologen, etc.

Vencomatic heeft nu ook een ander project lopen om eieren i.p.v. kuikens te vervoeren. Dan moet vervolgens alles daar naar toe geoptimaliseerd worden. In eerste instantie was het project bedoeld om transportkosten te drukken, maar het levert ook een grote welzijns winst op.

In de opzet van Houden van Hennen is bij de verdeling van het projectgeld rekening gehouden met het transdisciplinaire karakter van het project. Het budget is daarom niet vastgelegd op instituutniveau wat in andere projecten wel gangbaar is. In plaats daarvan is er een lijstje gemaakt met het type mensen en vaardigheden nodig voor dit project. Dit lijstje is naar de verschillende clusterleiders gestuurd en naar aanleiding daarvan is er een sollicitatieronde gehouden. Jonge onderzoekers, die vervolgens echt uit de disciplinaire omgeving getrokken konden worden, hadden de voorkeur. De senior onderzoekers met meer ervaring zijn gevraagd om plaats te nemen in de peer-groep. Zij functioneerden als eerste schil reviewers. Met hen zijn sessies gehouden over bv. robuustheid, methodiek, etc. Zij waren redelijk belangrijk voor de feedback, zeker in de eerste fase tot november 2003. De nieuwe generatie jonge medewerkers is helaas weg gereorganiseerd. De kennis die zij op hebben gedaan is niet behouden voor de organisatie. Zij hebben wel kennis meegenomen natuurlijk. Voor hen was het project een hele worsteling geweest. Maar uiteindelijk vonden ook zij de filosofie achter de aanpak aantrekkelijk.

4.4 Veerkrachtige Pluimveevleesproductie

Projectleider: Ferry Leenstra, Kees Lokhorst
Omvang: 379 k€

Doel van het project 'Veerkrachtige Pluimveevleesproductie' was om gewenste en realistische innovaties te ontwikkelen voor pluimveevleesproductie van kip, kalkoen en eend in Nederland, die aansloten bij de wensen van de consument, geaccepteerd werden door burger, duurzaam zijn en rendabel voor de pluimveehouder. Gezocht werd naar gewenste en realistische innovaties voor een flexibele en perspectievolle pluimveevleesproductie. Dit project is tot stand gekomen onder druk van het ministerie. Met actoren uit de keten zijn, naar aanleiding van 11 verkenningen gemaakt door onderzoekers, 10 projectideeën gegenereerd waarvan er 8 gekoppeld zijn aan een trekker uit de sector en tot zekere hoogte uitgewerkt zijn. Deze initiatieven lopen nu nog en de betrokkenheid vanuit de WUR blijft.

Terugblikkend was het belang van de projectideeën niet zozeer de uitvoer, maar het binden (mensen bij elkaar brengen), het losmaken van discussie waardoor minder zwart-wit gedacht werd en het bewustzijn dat het anders kan. Bij nader inzien ging het niet zozeer om het uitvoeren van de projectideeën, maar om de beweging.

Vanuit de sector was er een lage motivatie om mee te werken aan een onderzoek naar innovaties in de pluimveevleessector. Zij gaf aan dat alles goed ging en er dus geen behoefte was aan een discussie over innovatieve systemen voor deze sector. Vanuit het ministerie werd deze sector wel als problematisch ervaren. (Vogelgriep, Brazilië en de VS die veel goedkoper kunnen produceren, welzijnsdiscussie, de consument wil beperkt betalen voor iets apart, gebrek aan ketenvorming, geen actor heeft een integrerende rol). Er werd grote druk uitgeoefend om hier wel onderzoek naar te doen en dan had traditioneel uitlooponderzoek sterk de voorkeur.

Omdat de sector niets aangaf en de druk vanuit het Ministerie als groot werd ervaren, zou de WUR traditioneel uitlooponderzoek gaan doen, als er niet binnen twee weken een ander voorstel op tafel lag. Dit is voorgelegd aan de 'adviescommissie pluimvee' van de sector. De sector is erg tegen uitlooponderzoek in de pluimveevleesproductie. Zij zien er geen voordelen in en de tijd dat kuikens uitloop verantwoord aangeboden kunnen krijgen is beperkt. De kuikens worden op een leeftijd van 5-6 weken geslacht en kunnen op zijn vroegst op een leeftijd van 4 weken naar buiten. Het Ministerie ging er uiteindelijk mee akkoord dat het project vormgegeven zou worden door de voorzitters van de kip-, kalkoen- en eendproducenten samen met de WUR. Met de druk vanuit het ministerie en het besef van de sector dat *'als wij niet meedoen, gaan ze iets doen waar we helemaal niets aan hebben.'* is de huidige opzet van het project tot stand gekomen.

Verloop project

In het project is bewust niet gekozen voor het ontwerpen van innovatieve systeemconcepten zoals in andere projecten. De pluimveevleessector zat nog niet in de fase dat zij daar open voor stond. Om die reden is gekozen iets te doen met 'ja, maar...' antwoorden, die als natuurlijke reactie op kritiek van buiten werden gegeven. Gekeken werd of door dergelijke antwoorden als vragen te formuleren, de drie sectoren, eend, kip en kalkoen wat van elkaar kunnen leren. Met deze vraag konden de deelnemers uit de voeten. De deelnemers in de bijeenkomsten waren vooral ondernemers die bereid zijn hun nek uit te steken.

Op basis van twee interactieve sessies met pluimveehouders, zijn ter voorbereiding van een 24-uurs workshop, 11 verkenningen gemaakt door de WUR. Deze aanpak had als doel om de deelnemers van de workshops in een andere mindset te krijgen. De bedoeling was om de verdere uitwerking door pluimveehouders te laten doen, ondersteund door de onderzoekers, maar dat is niet gelukt. Door de korte termijn waarop de verkenningen klaar

moesten zijn, waren er niet altijd mensen uit de sector beschikbaar en doordat de onderzoekers te weinig gecoacht werden op procesvlak, lukte het ze niet altijd om productief met de sectormensen te werken. Hierdoor zijn de verkenningen nog redelijk afstandelijke verhalen geworden. De posters die van de verkenningen zijn gemaakt, waren wel erg aansprekend en vervulden hun doel: discussie opwekken.

In een 24-uurs sessie hebben de projectleiders geprobeerd de hele keten bij elkaar te hebben. Dit lukt slechts gedeeltelijk. Sommige actoren denken groot en zijn onafhankelijk genoeg te zijn om zich te kunnen permitteren niet aanwezig te zijn. Sommige mensen moet je niet bij een 24 uren sessie hebben omdat zij remmend werken. In het project zijn een aantal ideeën ontstaan, waarvan sommigen aansloten bij bestaande innovaties en sommige anderen via andere projecten verder zijn ontwikkeld:

Boerenkip	Bestond al, liep vast, maar is nu wel op de markt (Volwaard Kip) Contacten zijn gelegd voor het netwerk 'Volwaard kip producenten' door contacten in 24 uren sessie.
Duurzame locaties:	ondergebracht in 'reconstructie' programma
Kip in zicht:	Idee lijkt op een andere wijze verder gegaan te zijn, maar hoe is niet geheel duidelijk.
Rituele kip:	Zou juridisch kunnen, maar de Dierenbescherming ging daar dwars voor liggen.
Webcamkip:	Is niets van terecht gekomen, terwijl het simpel te realiseren was. Goed idee, maar kwam niet van de grond.
Overdekt uitloop:	Twee ketenpartijen waren bereid dit verder te ontwikkelen, maar door marktontwikkelingen en bedrijfsovername is dat gestrand.
Novi vlees:	Samenwerking tussen voerfabrikanten en eierproducent. Zij willen vlees als bijproduct produceren.

Kuiken Cluster Noord: Trekt eigen pad en gaat in kleine stapjes door. Een biogasinstallatie is gerealiseerd. In aanvulling op de projectideeën is een interviewronde en een workshop gehouden over 'toegevoegde cq meerwaarde creëren'. In dit traject kwam duidelijk naar voren dat het streven naar uniformiteit niet nodig is en dat nichemarkten ook de bulk kunnen helpen en omgekeerd. Tot die workshop werd het stimuleren van nichemarkten als een bedreiging gezien. Gedurende de workshop werd die overtuiging bij de deelnemers vervangen door het inzicht dat nichemarkten ook voor de bulk kansen betekenen.

Samenwerking onderzoekers-stakeholders

In de 24 uren sessie zijn door de ondernemers initiatieven bedacht en uitgewerkt en voorzien van een trekker. Het was de bedoeling dat deze trekkers gebruik konden maken van de expertise van de WUR om de initiatieven verder te helpen en als 'onderzoeksvrager' zouden functioneren. Bij de sector was echter veel twijfel. Het gat tussen onderzoeker en sector bleek te groot om zo tot een vruchtbare samenwerking te komen. Mensen in de sector weten niet wat ze van de onderzoekers kunnen verwachten. Het is moeilijk om de vraag goed te formuleren die je van de WUR beantwoord wil hebben en om de juiste persoon te vinden. Ook voor de onderzoekers was het een grote omslag naar interdisciplinair werken en procesbegeleiding. Onderzoekers zijn gewend om informatie te geven en gericht onderzoek te doen naar bijvoorbeeld technische vragen als: "wat gebeurt er met mijn ventilatie bij vrij uitloop" en "aan welke juridische eisen moet ik voldoen zijn goed te behandelen?" Met metavragen heeft de WUR meer moeite. Er zijn te weinig mensen die dat op dit moment aankunnen.

Participatie verschillende actoren

De voorzitters van de verenigingen van de kalkoen-, eend-, en vleeskuikensector zijn bij dit project betrokken. Hieruit bleek dat er een spanning ontstond tussen hun rol als representant van alle producenten en hun rol als individuele producent. Zij hebben de indruk dat wanneer nieuwe ontwikkelingen een positieve invloed hebben op het welzijn van dieren, deze vervolgens opgelegd worden als regel voor de gehele sector, ongeacht de kosten of internationale concurrentiepositie. Als representant van de sector moesten zij daarom de rol van waakhond op zich nemen, omdat in de sector er een wantrouwen bestaat ten opzichte van de motieven van de overheid voor deze nieuwe ontwikkelingen. De indruk is dat de sector als geheel meer belang heeft bij stabiliteit, dan bij dynamiek. Als individuele veehouder zouden de voorzitters wellicht wel nieuwe ideeën willen aanpakken, maar als representant van de sector niet.¹⁹

De Dierenbescherming is niet bij het project betrokken geweest. Zij hebben er voor gekozen de pluimveevleessector zelf de ruimte geven om na te denken en te voorkomen dat de discussie in tegenstellingen vast zou komen te zitten.

Impacts en doorwerking

Bij de aanwezigen is 'hun denkwijze opgerekt'. Het ging niet zozeer om het uitvoeren van de projectideeën, maar het bewustzijn dat je het anders kan doen, om beweging. Ook waren de initiatieven belangrijk om mensen bij

¹⁹ zie ook: Leenstra, Bos, Lokhorst, Added value in poultry meat production, why and how', forthcoming.

elkaar te brengen, te binden. Het resultaat van de discussies is dat er minder in tegenstellingen gedacht wordt en de discussie evenwichtiger is. Hiervoor werd wantrouwend naar de overheid gekeken. Nu wordt rekening gehouden met hoe processen in elkaar zitten. De opstelling was meer reactief dan pro-actief.

Andere initiatieven

Het project staat niet op zichzelf. Er zijn verschillende sporen die elkaar beïnvloeden. Het Dutch Poultry Centrum dat opgezet is door de burgemeester van Barneveld is een kristallisatiepunt voor nieuwe ontwikkelingen. In dit centrum zijn secundaire bedrijven uit de keten georganiseerd om zich te richten op imago en innovatie, waardoor zij zich weer met trots naar buiten kunnen presenteren.

4.5 Koe en ondernemer in balans

Projectleider: Alfons Beldman

Omvang: 435k€

Probleemperceptie

De huidige melkveehouderij is niet duurzaam: het rendement is te laag, milieueisen worden niet gehaald, ondernemers draaien veel uren en het dierenwelzijn is onvoldoende. Een groep melkveehouders wil op het eigen bedrijf vernieuwingen realiseren die leiden tot maatschappelijk geaccepteerde veehouderij. In eerste instantie was “gewenste veehouderij” de insteek van het project. Maar wat is “gewenst”? En wie wenst dat dan? Er is om onduidelijkheid te voorkomen overgeschakeld van “gewenste veehouderij” naar het realiseren van duurzame veehouderij met als uitgangspunt de balans tussen People, Planet en Profit.

Uit analyses blijkt dat de melkveehouderij niet duurzaam is en dat dit niet op te lossen is door middel van optimalisatie. Daarom, stelt LNV, is een transitie nodig. Dit is dan niet alleen een technisch verhaal, maar ook is de positie van de stakeholders van belang. Deze moeten dan ook bij het project betrokken worden.

Bram Prins, melkveehouder en netwerker pur sang, was trekker van het initiatief waarvan dit project een vervolg is. Bram Prins heeft een groot netwerk bij LNV en melkveehouders. Van dit project is de WUR projectleider, want een ondernemer kan in de huidige organisatie geen projectleider zijn van het project.

Het doel van dit project was het ontwerpen van nieuwe systemen. Deze systemen moeten geïmplementeerd worden. Vandaar dat ondernemers een belangrijke rol spelen. De transitiecurve wordt gebruikt als een belangrijk kader. Omdat de toekomst niet te voorspellen is worden meerdere wensbeelden ontworpen die als inspiratie kunnen dienen.

Verloop project

Het project is opgezet vanuit het idee van Interactieve Strategische Planning, waarbij de ondernemer zelf een trekkende rol heeft in de ontwikkeling van een nieuw systeem. Het project is uitgevoerd door een netwerk van veehouders uit Nederland, Duitsland en Denemarken, vertegenwoordigers van de toeleverende industrie en onderzoekers.

Fact finding

Het project is begonnen met een inventarisatie van recente ontwikkelingen rond veehouderijsystemen over heel de wereld, van Japan tot Chili. Ook industriepartijen, die een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van techniek, zijn bij de fact finding betrokken geweest. Op basis van deze fact finding wilden de participanten bedrijven voor de toekomst ontwerpen. Maar hoe pak je dat aan? Waar moet een bedrijf van de toekomst aan voldoen? Uit het voorgaande project waren drie succesfactoren voor toekomstige bedrijven gedefinieerd;

- Skills van ondernemers
- Trust van de burger-consument
- Sustainability

Er is een lijst met prioriteiten opgesteld: nutriëntenverlies moet omlaag, energieverbruik omlaag, dierenwelzijn omhoog, economisch beter.

Interactieve sessie

In een interactieve sessie met ondernemers uit Nederland is gewerkt aan de ontwikkeling van diverse mogelijke toekomstige veehouderijsystemen (wensbeelden voor 2025) aan de hand van de eerder gedefinieerde eisen en prioriteiten. Bij deze sessie waren schetsers aanwezig om de ideeën direct in beelden om te zetten. Om onverwachte redenen beviel dit goed: de schetsers vroegen naar zaken die door de veehouders als

vanzelfsprekend gezien werden. Deze vragen waren confronterend voor ondernemers. Bijvoorbeeld: waar zijn de horens van de koe gebleven?

Aan het eind van de sessie waren wel veel losse ideeën ontwikkeld, maar geen consistente systemen. Bovendien waren de ontwikkelde ideeën niet innovatief, maar enkel incrementele verbeteringen van de huidige systemen. Er was wel sprake van inspiratie, maar er was gebrek aan een methode om hier lijn in te krijgen.

Waardeoriëntaties

Jan Willem van de Schans werd als adviseur ingeschakeld voor het zoeken naar een methode om lijn te krijgen in de ontwikkeling van ideeën. Vooraf had het team al een opzet bedacht om toekomstige systemen te ontwikkelen in lijn met de drie P's van duurzaamheid: één concept gericht op profit, één op people en één op planet. Maar dit was niet geschikt, omdat het bij duurzaamheid juist draait om de balans tussen deze drie aspecten.

Jan Willem van de Schans stelde voor om de systemen te ontwikkelen vanuit de ethiek op de waardeoriëntaties nut, rechten en plichten en virtues. Jan Willem van de Schans heeft deze opzet verder uitgewerkt. Ook hier waren weer tekenaars bij betrokken.

Internationale workshop in Emmen-Zoo

Dit was een belangrijke bijeenkomst. Op deze dag werd de basis gelegd voor het vervoltraject. Om het 'out of the box denken' te bevorderen, werden er inleidingen verzorgd door de diertuin Emmen, welke op totaal andere wijze omgaat met dieren en dierenwelzijn dan de veehouderij en door Jan Willem van de Schans die de drie waardeoriëntaties uiteen zette. De ondernemers werd gevraagd bij welke waardeoriëntatie zij zich het meest thuis voelen. De veehouders en industrie verdeelden zich op daarop over de drie waardeoriëntaties. De gevormde groepen kregen de opdracht om na te denken over een systeem in lijn met de waardeoriëntatie. De schetsers legden dit weer vast.

Wensbeelden voor 2025

Per groep is vervolgens een stalsysteem uitgewerkt. Telkens werd teruggekeken of het ontwikkelde systeem nog consistent was met de waardeoriëntatie. Ook gaf Van De Schans af en toe feedback, in de vorm van: dit kan eigenlijk niet, dit is een utility element in het "rechten en plichten" ontwerp, etc. Door telkens te reflecteren of de systemen nog consistent waren gingen ondernemers zich deze manier van onderscheiden in de drie waardeoriëntaties eigen maken en ontstonden drie verschillende wensbeelden.

- *Specialty Diary*, waarin het begrip 'utility' is doorgevoerd, waarbij op technisch-rationele wijze arbeidsomstandigheden, duurzaamheid, dierenwelzijn, en economische haalbaarheid zijn gecombineerd door het ontwikkelen van nieuwe specialty diaries.
- *Community Diary*, waarin de deugden van de ondernemer centraal staan door in het bedrijf intensief samen te werken met de lokale samenleving.
- *Nature's Diary*, waarin de rechten en plichten van mens en dier centraal staan, en de veehouderij nauw aansluit bij natuurbeheer.

Feedback vanuit de expertmeeting en de Raad van Commissarissen

De drie wensbeelden zijn gepresenteerd aan experts. Dit waren experts op deelgebieden: diergezondheid, ammoniakemissie, economie. Naar aanleiding van deze adviezen op deelniveaus van de wensbeelden gingen de groepen weer verder om deze te integreren op het systeemniveau. Hetzelfde is gedaan met de Raad van Commissarissen die bestond uit vertegenwoordigers van onder andere het waterschap, de zuivelindustrie, een hoogleraar en de dierenbescherming.

Animaties

De systemen zijn uitgekristalliseerd en geconcretiseerd tot animaties. Deze zijn nog gebruikt voor een sessie bij de Melkveeacademie als inspiratiebron en om te kijken of via de melkveeacademie nog meer netwerken gevormd kunnen worden.

Doorwerking in initiatieven

Ondernemers zijn uitgedaagd om initiatieven te ontplooiën. De rol van de WUR werd steeds kleiner doordat het eigenaarschap van de wensbeelden en voornamelijk de initiatieven bij de ondernemers moet liggen. Deze initiatieven zijn vervolgd in het programma netwerken p414.2. Per wensbeeld zijn initiatieven ontplooid.

Utility Diary:

- Een aantal veehouders heeft de krachten gebundeld in een netwerk om deelstromen in de zuivel ('andere' melk) te realiseren. De ketenpartijen blijken echter zeer afhoudend te staan tegenover dit type ideeën.
- Een groep ondernemers kijkt samen met ASG naar de mogelijkheden van een open stal (mede voortgekomen uit dit project).

Nature's Diary:

- Via het netwerkprogramma is een overleg tot stand gekomen tussen ondernemers en natuurbeheerders als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en provinciale landschappen. Dit is innovatief omdat een samenwerking tussen natuurbeheer en veehouders moeilijk tot stand komt. Maar deze samenwerking lijkt vruchtbaar en op een aantal locaties wordt gewerkt aan de verdere uitwerking hiervan.

Community's Diary

- Hiervoor is een netwerk gevormd (ook via netwerkprogramma) in Schoonebeek. Schoonebeek is een 'energiegebied' en daar gaan ondernemers nu als eerste stap samenwerken om iets te doen met biomassavergisting.

In het begin van het project is ook contact geweest met het community project van Courage en Innovatienetwerk. Het uitgangspunt van dit project voor toekomstige veehouderijsystemen is de schaalgrootte (moet groter om te kunnen overleven). Eén van deze club ook mee geweest op studiereis. Het contact heeft verder weinig opgeleverd, maar hier liggen nog kansen.

Uitkomsten leren methoden

Alfons Beldman wil zelf de waardeoriëntatiebenadering verder uitwerken. Het is een goed handvat voor probleembegrip van de huidige situatie door discussies terug te voeren op uitgangspunten. Kernbegrippen zijn:

- afstand nemen
- argumenten analyseren die gebruikt worden.
- analyse
- communicatie
- elkaar beter begrijpen
- snappen waarom mensen elkaar niet begrijpen

De projectleider is zelf mede grondlegger van ISP benadering en heeft nu ervaring opgedaan met de toepassing daarvan. Ervaring met transitiebenadering: deze benadering gaf houvast om een beeld te krijgen van waar we mee bezig zijn (initiatieven, toekomstbeelden).

Het werken met de schetsers liet de interne logica die zich in het 'eigen wereldje' van de boeren bestaat zien.

Andere methodische lessen uit dit project zijn:

- Wat er gebeurt rondom het project gaat een eigen leven leiden op basis van eigen energie. Dit is niet altijd de 'bedoelde richting'.
- Projectmatig werken heeft als gevolg dat op gang gezette bewegingen op eigen kracht door moeten. Dit is redelijk gelukt.
- Terugkijkend hadden er meer mensen meegenomen moeten worden in het proces: beleidsmakers, bedrijfsleven. Hoe meer mensen het proces meemaken, hoe meer kennis/inzicht opgedaan kan worden.
- De ondernemers staan nu ECHT anders in de wereld. Als toch eens meer mensen dat proces kunnen doormaken. In dat opzicht hebben de eerste stappen in het proces al een effect.
- Veehouders hadden hoge verwachtingen van de inbreng van de industriegroep. Maar de industrie zei: Wij ontwikkelen wat jullie willen. Wij kijken juist naar wat de ondernemers doen. Ik wil wel iets ontwikkelen maar er moet wel markt voor zijn. Eye-opener: de ondernemers kijken niet ver vooruit. De verwachtingen hiervan waren heel anders!

4.6 Groepshuisvesting konijnen

Projectleider: Ingrid de Jong

Omvang: 180k€ (excl. communicatiebudget en budget van het Productschap)

De konijnenhouderij staat onder druk omdat verwacht wordt dat de regelgeving strenger zal worden. In de beleidsnota dierenwelzijn stond letterlijk dat de individuele huisvesting en draadkooibodems niet meer mogen. Deze nota is in eerste instantie politiek gestrand, maar nu dierenwelzijn weer op de politieke agenda staat is deze nota ook weer belangrijker. Vanuit de maatschappij is er nog geen concrete druk omdat de meeste mensen de sector niet kennen. Maar wanneer ze zouden weten hoe konijnen gefokt worden, zou het niet geaccepteerd worden.

Problemen bij de sector zijn:

- kleine ruimtes voor konijnen,
- individuele huisvesting,
- erg hoge uitvalspercentages,
- pootproblemen,
- heel intensieve fok (de voedsters zijn slechts drie dagen niet drachtig).

Bovendien is er weinig afstemming tussen de verschillende schakels in de keten. Afstemming zou kunnen leiden tot een rendabelere en duurzamere vorm van konijnenvleesproductie.

Het project is een vervolg van het project 'Houden van konijnen' dat in 2004 uitgevoerd is. Het project Groepshuisvesting konijnen bestaat voornamelijk uit traditioneel dierwetenschappelijk onderzoek naar de mogelijkheden van ruwvoerbehoefte, kooibodems en groepshuisvesting. Een gedeelte van het project is gericht op het verbeteren van de ketenstructuur.

De activiteiten in dit project zijn nauw afgestemd met de activiteiten in het netwerkprogramma 414.2. In het netwerk Innovatieve Konijnenhouderij zijn vier concepten ontwikkeld voor het houden van konijnen. Er is (met behulp van de innovatieregeling LNV) een proefboerderij gemaakt met van één van deze concepten. In het project groepshuisvesting konijnen wordt hier aan gemeten. Het onderzoek naar groepshuisvesting is traditioneel opgezet. Er is een discussie over de resultaten geweest met belanghebbenden met als doel om het vervolgonderzoek te definiëren.

Het ketenonderzoek is uitbesteed aan het LEI. Hieruit is duidelijk geworden dat

- de afstemming in de keten hapert
- er een visie voor de toekomst neergezet moet worden.

Studies die door het LEI uitgevoerd zijn, zijn: hoe komt de prijs tot stand, welke partijen zijn betrokken, hoe zien de seizoensfluctuaties eruit, identificatie en actiepunten knelpunten in keten. Hieraan zijn concrete acties gekoppeld. De konijnenhouderij moet deze concrete acties vervolgens zelf uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is verwaarding van vlees door een konijn in stukken te verkopen. Daar gaat 'de sector' mee verder.

Impact

In dit project is de aanzet gegeven voor veranderingen in de sector. Er is veel informatie aangeleverd en nu moet de sector zelf in actie komen. Dit kunnen zij dit doen onder begeleiding van de WUR.

Het effect van dit project is sterk afhankelijk van het politieke klimaat. Een wettelijk kader is nodig voor de verdere doorwerking. De WUR bereidt de weg voor om de kant van verduurzaming op te gaan wanneer een omschakeling noodzakelijk wordt. Het project zal op zichzelf niet zo snel iets kunnen veranderen in de sector. De Dierenbescherming is bij dit project (en het netwerk) actief betrokken geweest. De stem van de Dierenbescherming geeft vaak de doorslag. De konijnenhouders redeneren vanuit de gedachte dat als de dierenbescherming achter een initiatief staat, dan zijn zij wel goed bezig.

Een projectvorm in de trant van Houden van Hennen is waarschijnlijk nodig om te komen tot echt een andere huisvesting. Een dergelijke werkvorm zou goed aan kunnen slaan in de sector, want deze is niet conservatief en het bestuur van de NOK (Nederlandse Organisatie van Konijnenfokkers) en de schil eromheen wil werken aan verandering. De konijnenfokkers zullen dit echter niet zelf betalen. Het denken in andere concepten is in het programma Netwerken geprobeerd. In eerste instantie waren de konijnenhouders huiverig voor het doen van ontwerpessies en wilden ze dat niet. Er moest eerst nog meer onderzoek gedaan worden, vonden ze. Na de eerste sessie waren ze echter heel enthousiast.

4.7 maatschappelijke acceptatie en verwaarding dierwelzijnsindex

Projectleiders: Paul Ingenbleek, Hans van Trijp

Omvang: 207k€ (exclusief financiering vanuit programma 434)

Het project is tot stand gekomen vanuit de programma's 434 en 414. Het doel was om aan de hand van een aantal parameters (zoals bv. stresshormonen) het welzijn van dieren te meten. De ontwikkeling van de dierwelzijnsindex heeft een sterk dierwetenschappelijk karakter, maar daarnaast moet de index ook gaan functioneren als indicator van dierenwelzijn in de markt.

Zowel vanuit p434 als p414 was geld beschikbaar gemaakt voor dit project. Alle onderwerpen rondom de dierwelzijnsindex die niet dierwetenschappelijk waren, zijn door het LEI, een WUR instituut, uitgevoerd.

Daarvoor zijn de twee projecten opgezet:

- Project maatschappelijke acceptatie en verwaardiging welzijnsindex. Meten is nodig. Maar dit brengt ook kosten met zich mee. Als het welzijn (te) laag is, zijn investeringen nodig. Die kosten zorgen voor een meerprijs waar verwaardiging voor nodig is.
- Project implementatie dierwelzijnsindex. Het doel van dit onderzoek was te onderzoeken naar de maatschappelijke acceptatie en mogelijke verwaardiging van de aangeleverde informatie van de welzijnsmonitor over het welzijn van dieren. Oftewel: hoe kan deze monitor of index maatschappelijk worden geaccepteerd en geïmplementeerd voor dierlijke producten?

Het programma 434 (Dierenwelzijn) richt zich vooral op de ontwikkeling van het meetinstrument en op de link naar de markt. Het programma 414 (Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij) richt zich op het praten met mensen en het tot stand brengen, implementeren van een dergelijke index. Door de projectleider is het verschil tussen de twee programma's nooit zo ervaren. Ze zijn aan elkaar gekoppeld en het was meer een kwestie van waar het budget vandaan kwam.

De formele koppeling tussen de programma's was ontstaan vanuit de eis van LNV om er voor te zorgen dat niets dubbel gedaan werd. Deze formele koppeling is nu niet meer nodig. De onderzoekers uit de twee programma's hebben contact gelegd en kennen elkaar nu. 434 En 414 zijn nu weer losgekoppeld.

Aanpak

De index is er nog niet want deze is in ontwikkeling. Dit bemoeilijkt de doelstelling van het onderzoek voor verwaardiging en maatschappelijke acceptatie van deze index. Want hoe kunnen retailers, boeren, dierenbescherming en consumentenorganisaties en consumentenoverwegingen gekoppeld worden aan een index die er nog niet is? Er is daarom ingestoken op een strategisch niveau: als de dierwelzijnsindex er is, wat moet er dan gebeuren?

In het eerste jaar is vanuit het programma 343 gestart met het project *dierwelzijnsindex in de markt en ketenpartijen over dierwelzijn en een dierwelzijnsindex*. Hier zijn rapporten over gepubliceerd. In het tweede jaar is er een vervolg binnen 434 uitgewerkt. Nu de basiskennis over de markt en ketenpartijen bekend is, is daarna de prijs erg belangrijk. Daar heeft het project in programma 414 zich op geconcentreerd. Daarbij kwam er een variëteit aan onderwerpen op die bekeken moesten worden:

- de meerkosten
- mogelijke beleidsinstrumenten (BTW verlagen, investeringssubsidies)
- de rol van criteriaorganisaties.

Het rapport *Dierenwelzijn in transitie* is het meest '414-geïnspireerd', volgens Paul Ingenbleek. Het is een divers rapport en geeft aan hoe breed een dergelijk project is. De vraag was hoe deze variëteit aan onderwerpen tot een project gemaakt kon worden. Ze dachten dat ze zo een brug konden bouwen naar de denkkaders van programma 414 door te denken in termen van een transitie.

Workshop – vastleggen doelstellingen welzijnsindex

Er is een workshop georganiseerd rondom de welzijnsindex. Aangezien het LEI verantwoordelijk was voor alles behalve het dieronderzoek, had het LEI al veel contact met de ketenpartijen. Daardoor zagen zij ook dat iedereen zijn eigen idee had bij het woord welzijnsindex en dat idee als 'waar' zagen. Op de workshop praatte iedereen op een andere manier over de welzijnsindex.

- LNV had het over een stippensysteem.
- Veehouders over weer een kostenverhogende overheidsmaatregel.
- Wetenschappers over een fundamentele manier om over dierwelzijn na te denken.

Gezamenlijk zijn tijdens de workshop de doelstellingen van de dierwelzijnsindex vastgesteld. Dit zijn er vijf geworden, o.a. verbeteren imago, middel om van middel- naar doelvoorschriften te komen, deregulering, benchmarken met anderen op parameters.

Op de workshop waren 40 deelnemers uit kennisinstellingen, bedrijven, markt, consument, en criteriaorganisaties aanwezig. Stakeholders hadden het idee dat ze er zeker bij moesten zijn. Uiteindelijk waren er te weinig stoelen in de zaal en kwamen er twee keer zoveel mensen als verwacht. Het was goed gepromoot en sloot aan bij de maatschappelijke discussie. Wat dat betreft had de workshop een goede timing.

Na dit jaar zal er binnen het programma 434 een blauwdruk liggen van wat te doen als de index er is. In 2006 is het implementatieproject gestart. Dit moest vooral heel interactief zijn met de betrokken stakeholders. Paul Ingenbleek heeft meegeschreven aan het voorstel voor dit project. Elsje Oosterkamp heeft dit uitgevoerd.

Uitkomsten/ effecten

Het project is anders dan andere projecten in 414, omdat het een index ontwikkelt en geen stalconcept. De rapporten bevatten marktinformatie en ontwikkelen strategieën voor de dierwetenschappers. De rapporten gaan echter ook naar ketenpartijen. Naar aanleiding van het rapport dierwelzijnsindex in de markt heeft de heer Ingenbleek presentaties gehouden bij LNV, Bologna, de workshop van het implementatieproject, stichting Natuur

en Milieu, Dierenbescherming, leergang dierwelzijn van Van Hall Larenstein. Ook worden de rapporten gebruikt als naslagwerk. Marijke de Jong van Dierenbescherming gaf aan dat zij de rapporten er nog vaak bij pakt als ze bijvoorbeeld met de Volwaardkip-project bezig is.

Daarnaast zijn er een aantal procesopbrengsten, doordat het project mensen bij elkaar heeft gebracht en meer helderheid over de welzijnsindex. De uitkomsten geven ook een nieuwe denkrichting voor het 'burger-consument' dilemma in de veehouderij. Eerder heerste het dogma 'de consument wil niet weten wat hij eet', nu is er een andere benadering. Het gaat uit van 'hoe doet een consument boodschappen'. Van daaruit zijn er interessantere oplossingsrichtingen. Dit gedachtegoed begint wortel te schieten. (Paul Ingenbleek kan het ook teruglezen in teksten die hij zelf niet geschreven heeft.)

Wijze van onderzoek

De manier van onderzoek doen bij het LEI is niet veranderd door dit project. In eerste instantie was het moeilijk voor de onderzoekers van het LEI, ASG en de onderzoekers binnen ASG, om elkaar te begrijpen. Vanuit ASG waren de dierwetenschappers prominent aanwezig en ASG doet toch meer traditioneel onderzoek. Het MGV-programma is daar een uitzondering op, maar voor het LEI was het wennen dat ze bij ASG ineens interesse hadden in marketing en consumentengedrag. Daardoor zijn de relaties tussen de twee organisaties beter geworden en zijn er meer mogelijkheden voor samenwerking. Bij het LEI vroegen ze zich wel vaak af waar die discussie binnen ASG precies over ging. Het LEI heeft in tegenstelling tot ASG al lange tijd ervaring met het om de tafel zitten met veel stakeholders en voor hen is het gebruikelijker om binnen onderzoeksprojecten te praten met stakeholders.

4.8 Implementatie dierwelzijnsindex (ongecontroleerd)

Projectleider: Elsje Oosterkamp

Omvang: 100 k€

Het project implementatie dierwelzijnsindex is een follow-up van het transitieonderzoek binnen maatschappelijke acceptatie en verwaardiging welzijnsindex. De eerder projecten uitgevoerd met betrekking tot de welzijnsindex hadden een sterk academische benadering. Dit vervolgproject is gericht op de implementatie van een dierwelzijnsindex. In een interactief proces met verschillende actoren, en uitgaande van de denkrichtingen van verschillende actoren zou in dit project gedeelde toekomstvisies ontwikkeld moeten worden en synergie tussen de strategieën van de actoren. Vanuit de programmaleiding van MGV werd het signaal gegeven dat er geen verhaal *over* organisaties moest komen, maar een verhaal *met* organisaties.

Het project heeft zich gericht op twee sectoren:

- De zuivelsector. Als je kijkt naar transitietheorie, zou je uit moeten gaan van initiatieven in de sector. In de zuivelsector was al wat gaande, vandaar dat ze zich daarop gericht hebben.
- De industriële producenten en supermarktorganisaties. Deze twee actoren functioneren als ketenregisseur en als schakel naar de consument.

Aanpak

Vooronderzoek naar denkrichtingen

Om de denkrichtingen van de sector in beeld te krijgen zijn interviews met betrokkenen gehouden. Er is gebruik gemaakt van de methodes van Interactive Technology Assessment om de *belief systems* te onderzoeken. "Dan weet je waar de energie zit en waar je samen die energie kan vinden." In deze interviews met de stakeholders uit de sector is gevraagd naar de tactische hoofdsporen die zij volgen, welke problemen en oplossingsrichtingen zij zagen voor het dierwelzijn in de melkveehouderij en of ze mee willen doen aan het project.

Deze gesprekken zijn bewust niet ingestoken vanuit het concept dierwelzijnsindex, omdat deze index wellicht niet past binnen het beeld dat de stakeholders zelf hebben. Er is een analyse gemaakt van welke oplossingsrichtingen in de interviews genoemd zijn en hoe de dierwelzijnsindex ingebracht kan worden in die toekomstperspectieven. Aan de hand van de *belief systems* zijn de interviews uitgewerkt en weer voorgelegd aan de stakeholders ter controle.

De workshop

Vervolgens is er een workshop georganiseerd. Daar is uitgegaan van een 'landschap van oplossingsrichtingen, waarop het spoor dat de aanwezige stakeholders volgen zou worden uitgezet en duidelijk zou worden welke sporen bij elkaar komen. Het doel van de workshop was het vormen van clusters van stakeholders. Het gaat er om dat verschillende organisaties elkaar vinden. Met de gevormde clusters zouden zij agenda's gaan ontwerpen. De workshop had namelijk niet één toekomstbeeld op moeten leveren, maar meerdere.

De workshop verliep niet zoals verwacht. Men ging discussiëren over de assen van het 'landschap van oplossingsrichtingen'. De marktpartijen wilden niet samenwerken in verband met concurrentie. De workshop heeft geen clusters opgeleverd.

Bij de opzet van de workshop was uitgegaan van dierenwelzijn als 'common good', maar dierenwelzijn is verklonken met de bedrijfsstrategie. Dit was een ontvullende uitkomst.

Uit de workshop is geconcludeerd dat er geen gedeelde probleemperceptie van dierenwelzijn in de melkveehouderij.

- Grote bedrijven zien geen probleem
- Veehouders en deskundigen zien een urgent probleem. De dieren lopen nu met klauwproblemen, etc.
- Verwerkende industrieën zien een toekomstig probleem, want de goede naam van de industrie wordt minder. Het is dus vooral een imago probleem.

De workshop is een duidelijke wending in het project. De weg met het opzetten van innovatieagenda's in clusters kwam niet van de grond. Echter het punt van opschalen van niches (van 11 naar 5000 melkveehouders) is als belangrijk knelpunt en interessant probleem naar voor gekomen. Hier is echter geen vervolg aan gegeven, omdat het project voor 2007 afgerond moest zijn.

De workshop voldeed aan de behoefte van partijen om elkaar eens te ontmoeten. Iedereen zat er bij elkaar: overheid, bedrijven, veehouders. Deelnemers in de workshop hebben geleerd van elkaars posities, zelfs als deze posities niet altijd goed geduurd werden. Mevrouw Oosterkamp staat nu kritisch ten opzichte van de methodiek en hoe die te gebruiken. Als partijen concurrenten zijn, is clusters maken moeilijk.

Voor het idee van transitie is een belangrijke nieuwe probleemdefinitie ontstaan: Als een bedrijf met 5000 melkveehouders werkt, dan remt dat veranderingen. Maar ze zijn wel geïnteresseerd om veranderingen op gang te brengen. Kan je alle 5000 wel of niet veranderen, of zou je een aantal de mogelijkheid geven vooruit te lopen. Hoe zou dat kunnen binnen zo'n grootschalig systeem? Campina en Friesland Food hebben wat dat betreft hetzelfde probleem. Dat is bij de workshop nog eens aan het licht gekomen.

4.9 Diergezondheidsrisico's hoge producties melkvee

Projectleider: Roel Veerkamp

Omvang: 773k€ uit MGV, ongeveer 700k€ uit ander programma.

Dit project is gestart naar aanleiding van een Kamervraag in 2000 of de productie van koeien niet te hoog werd. De 'wet van Politiek' stelt dat de melkproductie jaarlijks per koe met 1,8 % zal stijgen en zo is het ook al decennialang. Dit wordt gedaan door stierselectie, voeding en de grootte van de koeien. In hoeverre ontstaan gezondheidsrisico's door deze hoge productie en in hoeverre kunnen deze nu en in de toekomst door goed management worden beheerst? Er is vooronderzoek gedaan door Roel Veerkamp en Bonne Beerde naar hoe deze vraag beantwoord kon worden. Er bleek al veel onderzoek te zijn gedaan. Daarom hebben ze een literatuurreview gedaan. Er zijn sociale kaarten gemaakt, waarin in kaart is gebracht wie de stakeholders zijn en wat de stakeholders willen. Bovendien is er contact geweest met LNV-Directie Landbouw en LNV-Veterinaire Dienst om samen te kijken hoe dit onderzoek vormgegeven kon worden. Er werd gediscussieerd over wat nu precies de vraag was, wat het probleem is en wat inhoud van het onderzoek zou moeten worden.

In mei 2001 was het verslag van het vooronderzoek klaar en zijn de resultaten van het vooronderzoek en voorstellen voor vervolgonderzoek gepresenteerd in een workshop met de sector en organisaties als LNV, LTO, Dierenbescherming. Hieruit zijn toen twee sporen ontstaan.

1. Monitoren diergezondheid.
2. Risico's hoge productie.

Beide projecten zijn in het programma Maatschappij Geaccepteerde Veehouderij terecht gekomen.

De discussie na het vooronderzoek was: Wie moet wat gaan betalen? Zou het bedrijfsleven nog wat bij moeten en willen dragen? Het heeft 1,5 tot 2 jaar geduurd voordat dit georganiseerd was.

Activiteiten gedurende het project

Tijdens het onderzoek is bewust de discussie gezocht in discussiebijeenkomsten. Tijdens de discussiebijeenkomsten zijn (vergeleken met traditionele bijeenkomsten) weinig resultaten getoond, maar is aan de hand van stellingen geprobeerd een discussie los te krijgen. Bijvoorbeeld: Is er wel een probleem met hoge productie? Zijn de bedrijven met een hoge productie per koe niet juist de beste bedrijven en moet juist onderzoek gedaan worden naar bedrijven met een lage productie?

Deze discussiebijeenkomsten zijn gehouden met veehouders, met fokkerij-instellingen, en op een veeartsenjaarcongres. De veeartsen vroeg de projectleider of hij een presentatie kon houden over risico's hoge productie. Dat wilde hij niet, maar wel wilde hij een discussieavond houden. Tijdens de discussie merkte hij een groot verschil in houding tussen veeartsen en veehouders. De veeartsen vonden dat een koe een hoge productie moet kunnen draaien. Als er problemen zijn dan lossen zij die wel op met medicatie, etc. Van veehouders hoefde de hoge productie niet zo. Dit verschil in probleemperceptie is door dit onderzoek boven komen drijven. De discussiebijeenkomsten genereren ideeën, veranderen bestaande meningen en helpen daardoor sterk bij de kennisopbouw. Ook binnen de wetenschap was er geen consensus over dit onderwerp in Nederland.

Alhoewel het project voor een belangrijk deel uit traditioneel dierexperimenteel onderzoek bestond, heeft het ook geprofiteerd dat het onderdeel uitmaakt van het programma MGv. Vanuit het programmamanagement wordt de nadruk gelegd op procesmanagement en professionele ondersteuning geboden. Roel Veerkamp mist zelf de theoretische achtergrond en de scherpste voor procesbegeleiding. Hij heeft persoonlijk wel als doel om te leren over processen. Ook een AiO die werkzaam is voor hem heeft hij aangestuurd om dit ook te leren.

Het technisch onderzoek heeft de discussies gefaciliteerd. Deelnemers willen graag de resultaten zien, maar eigenlijk komen ze voornamelijk voor de discussie. Het is een manier om technisch ingestoken mensen te betrekken en discussies met ze te voeren. Het begint namelijk vanuit een onderwerp waar ze zich veilig bij voelen of inhoudelijk in geïnteresseerd zijn. Dan blijkt dat ze de discussie heel belangrijk vinden.

Bij het project 'monitoring dieergezondheid', waar hij bij de start projectleider van was, stelde hij ook voor: Laten we iets concreets doen, dan heb je iets om over te praten. Het proces is heel erg belangrijk, maar wanneer je enkel en alleen met het proces bezig bent, verzuip je erin. Wanneer hij langer projectleider was geweest, had hij ervoor gekozen om een systeem te bouwen, een prototype.

Rol klankbordgroep

De klankbordgroep kwam ongeveer elke zes maanden bij elkaar. Lid van deze klankbordgroep waren o.a. het Productschap Zuivel, LTO, Vereniging van Dierenartsen, Vakbond Melkveehouderij, ASG, LNV, Stichting Natuur en Milieu. LNV was altijd uitgenodigd, maar kwam niet. Het was een brede groep waarmee inhoudelijke resultaten besproken werd. Ook met hen is een discussiebijeenkomst georganiseerd. Ook in deze groep was de wens om het onderzoek breder te trekken en niet alleen te kijken naar de technische resultaten. In het proces moest ook de sector betrokken worden, om de aard van het probleem duidelijk te krijgen.

In de klankbordgroep en in de bijeenkomsten met veehouders werd veel gediscussieerd. LNV was wel geïnteresseerd, maar het onderwerp had op dat moment geen prioriteit voor hen. Behalve de Dierenbescherming waren de niet-sector organisaties niet vaak aanwezig. Het onderwerp was 5 jaar geleden hot, maar raakte tijdens het project uit beeld. Om hun betrokkenheid te stimuleren werden LNV, De Dierenbescherming en een zuivelorganisatie die zich vooral richt op beelden van consumenten uitgenodigd om een presentatie te houden in de klankbordgroep, zodat ze in ieder geval aanwezig waren. De Dierenbescherming agendeerde ondertussen de vraag bij de Raad van Dieraangelegenheden.

Doorwerking in beleid LNV

In het voortraject van het onderzoek is er intensief contact geweest over de vormgeving van het onderzoek en de mogelijkheden het onderzoek gefinancierd te krijgen. In de periode van 1,5 tot 2 jaar tussen het vooronderzoek en het eigenlijke onderzoek was er elke drie weken contact.

Met de start van het onderzoek in 2003 was de directe beleidsvraag verdwenen. Wel was in het begintraject duidelijk geworden, dat deze onderzoeksvraag bij elke crisis in de melkveesector terugkomt, en er dus een gedegen antwoord op de vraag moest komen. Tijdens het project is het contact verminderd, ook omdat er een verschuiving was in posities binnen LNV.

In juni 2005 naderden het project de eindfase. Het was van belang om LNV weer bij het project te betrekken. De interesse was toen duidelijk verminderd en bij LNV was alleen interesse in een rapport. Als de beleidsvraag dan weer zou opkomen zou LNV de kennis in de vorm van een rapport in de kast hebben liggen. Zolang het onderzoek geen schokkende resultaten had, was er voor het ministerie geen reden om iets met het rapport te doen. Voor de projectleider was dit onbevredigend. Het onderzoek kwam juist voort uit Kamervragen. Als het niet verankerd zou worden bij LNV, verwachtte hij drie jaar later weer dezelfde vraag en wordt het probleem niet

opgelost. Zijn conclusie was dat de resultaten goed vastgelegd moesten worden in wetenschappelijke publicaties, want die zijn altijd traceerbaar.

Tegelijkertijd werd de vraag ineens weer actueel omdat de Raad van Dierenaangelegenheden een rapport wilde schrijven over het onderwerp. Dit is toen vanuit het project aangegrepen als een mooie manier om bij LNV een soort rapport neer te leggen. Het rapport voor de Raad van Dieraangelegenheden heeft bovendien geholpen om de uitkomsten van het onderzoek helder te formuleren richting beleid. Het onderwerp was bij de Raad van Dierenaangelegenheden waarschijnlijk op de agenda gekomen via de leden van de klankbordgroep van het project of via eerdere medewerkers van LNV die nu bij de raad werkten.

Het project risico's hoge productie heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het rapport van de Raad van Dieraangelegenheden. Het rapport van de RvD gaf de conclusies van het onderzoek goed weer en is dan ook een goede samenvatting van de onderzoekresultaten. Er hebben meerdere mensen invloed gehad op het rapport, zoals o.a. veeartsen, DB, LTO, Noordhuizen-Stassen, en Hans Hopster vanuit het onderzoeksprogramma Dierwelzijn. Iedereen heeft daarbij wel geluisterd naar de uitkomsten van hun onderzoek, wat dat betreft kwam het onderzoek precies op tijd.

De doorwerking van het onderzoek via LNV lijkt dood te lopen. De projectleider gaat zelf ook weer met ander onderzoek aan de slag. Eigenlijk zou LNV een beetje geld beschikbaar moeten maken, zodat Nederland een partner blijft op dit gebied. Het netwerk is er, de expertise is er, alles is er, en nu houdt het op. Als er dadelijk weer een vraag komt bij LNV over een dergelijk onderwerp, moeten ze alles weer opnieuw opbouwen en weer een miljoen euro investeren. De opgebouwde netwerken en zijn positie daarin zijn zo weer verdwenen. Eigenlijk zou je elk jaar een beetje moeten investeren om het te behouden.

Opbrengsten onderzoek

Uit dit onderzoek zijn ongeveer 12 wetenschappelijke publicaties voortgekomen, waarvan 1 op dit moment een toppaper is volgens de 'Essential Science Indicators' van Web of Science. Het is al 11 keer geciteerd sinds het verschijnen in 2005. Er wordt nu gewerkt aan een voorstel voor een Europees onderzoek. Dit jaar zijn zij uitgenodigd voor twee congressen over robuustheid voor koeien.

Naar aanleiding van de discussiebijeenkomsten is de projectleider 5 of 6 keer gevraagd bij congressen om zijn mening te geven over onderwerpen als uierontsteking, robuustheid, vruchtbaarheid, etc. Omdat het een fors experiment is geweest, blijft de projectleider aanspreekpunt voor dit type onderwerpen. Op congressen laat hij het verhaal van het project risico's hoge productie zien en de spanning, die uit de discussiebijeenkomsten naar voren is gekomen, tussen het management verbeteren en de koe verbeteren. In de wetenschap vindt de doorwerking dus nog steeds plaats.

Ook is hij gevraagd bij vier veehouderbijeenkomsten. Het gaat dan ook om onderwerpen die op het eerste gezicht niet zoveel met risico's hoge productie te maken lijken te hebben. Bijvoorbeeld het kruisen van rassen dat een nieuwe ontwikkeling is. Dit komt voort uit dezelfde vraag, namelijk: passen de huidige koeien met hoge productie nog wel bij ons?

Het onderzoek naar het onderwerp risico's hoge productie zet het probleem op de agenda, daar ontstaat een energie, mensen willen er meer vanaf weten. Er leeft van alles en mensen gaan zich daaraan relateren. Als je met ze spreekt, gaan ze verbanden leggen. Soms denkt Roel Veerkamp dat dit de belangrijkste impact is, door onderzoek te doen gaat het onderwerp leven en gaan mensen na denken over de issue. Iedereen (praktijk en wetenschap) is op zoek naar mensen met goed verhaal, vind er dus onderzoek naar een maatschappelijk thema's plaats, door onderzoekers met de juiste competenties, dan ontstaat er doorwerking.

4.10 Slim experimenteren in de melkveehouderij

Projectleider: Catherinus Wierda

Omvang: 396k€

Doel van het project 'Slim Experimenteren' was vernieuwingen waar boeren zelf mee bezig zijn te ondersteunen en te benutten voor de hele sector. Met het ondersteunen van de experimenten, wilde het project:

- Voorbeelden geven aan anderen. Vanuit deze initiatieven kunnen andere veehouders ideeën op doen en eventueel overnemen, en aan andere actoren (adviseurs, consultants) die de ideeën aan andere veehouders kunnen voorleggen.
- Het regime meeveranderen door actief een verbinding te leggen tussen de innovaties en ontwikkelingen op regimeniveau. De innoverende veehouders zijn namelijk zelf niet zozeer gericht op het veranderen van het regime, maar op het ontwikkelen van hun eigen initiatief.
- aan het werk gaan om de belemmeringen weg te nemen, waar innovatieve ondernemers en onderzoekers tegen aanlopen.

Het belangrijkste was dat anderen het overnemen, aldus Catharinus Wierda. Dat bedrijven het overnemen. Dat de groep innovatieve veehouders uitbreidt en dat de omgeving het deze ondernemers wat vergemakkelijkt. Het gaat om beter, meer en sterker maken van deze initiatieven en de omgeving mee laten veranderen.

Het project kan gezien worden als een spiegelproject van 'koe en ondernemer in balans' deed. Dat project werkte vanuit toekomstbeelden terug naar de praktijk om daar initiatieven te ontwikkelen. Dit project gaat uit van de vele initiatieven die er al bestaan, en probeert deze verder te ontwikkelen. Slimme experimenten verschilt van projecten in het netwerkenprogramma in die zin dat 'slimme experimenten' duidelijk als doel heeft om innovaties te ondersteunen en op te schalen.

Verloop project

De experimenten zijn ontstaan uit meer dan 30 innovatieve ondernemers betrokken bij de atlas van innovatieve melkveehouders. Daaruit zijn drie experimenten gekozen: lage kosten, energetische landbouw, en Lunters Land Fonds. In het begin van het project zijn er lange discussies geweest over de begeleidingsaanpak en vervolgstappen. Met name over energetische landbouw is lang gediscussieerd. De hoofdvragen daarbij waren:

- wat kun je ermee als WUR?

- en wat kunnen de mensen er zelf mee?

De precieze aanpak is vervolgens werkende weg ontwikkeld. Met de netwerken zijn de doelen geformuleerd en daar werd dan vervolgens naar toe gewerkt. Het gaat daarbij dan om het aanvoelen wat ondernemers willen en dat dan faciliteren. Gebleken is dat bij deze projecten planningen niet goed werken, maar dat de werkwijze ontwikkeld moet worden. De drie netwerken zijn alle drie anders gelopen, door verschil van niveau en vraagstukken.

- LLF → vele belanghebbenden bij elkaar brengen
- Energetische landbouw → wat is nodig om een doorbraak te forceren (zoals in de homeopathie)
- Lage kosten → kennisdelen

Lunters LandFonds

Voor het Lunters LandFonds bestond al een klein netwerk. De WUR (Bram Bos) is erbij betrokken om het verder te ontwikkelen. Bram Bos geeft aan dat hij dit project interessant vond omdat er een fundamentele blokkade was: de grond. Bovendien klikt het tussen hem en het LLF. Bram Bos wilde actief meewerken in het project. De WUR was hier eigenlijk niet als kennisinstelling betrokken, want de WUR wist in dit geval zelf niet wat de oplossingen waren. De koppeling van de naam van de WUR aan dit initiatief schept vertrouwen als afzender die ze kunnen gebruiken, als kwaliteitsmerk. Bram Bos heeft geholpen om het LLF een goed, stevig initiatief te maken, door strategische documenten te schrijven, aan te geven waar de principiële punten zitten, folders te maken. Dit project heeft echt geleid tot een innovatie in de praktijk.

Een stap die niet voldoende genomen is, is om het initiatief aan andere ontwikkelingen te koppelen, zoals de Dienst Landelijk Gebied, of de Melkveeacademie. Het initiatief in een boekje zetten is niet voldoende, en een wetenschappelijke publicatie al helemaal niet. Catharinus Wierda ziet in zijn werk veel veehouders worstelen met het probleem van landeigendom, maar de kloof tussen deze veehouders en dit initiatief is te groot. Er achter komen waarom deze mensen succesvol zijn geweest en wat anderen daar vervolgens mee kunnen, dat is de kunst.

Energetische landbouw

Veehouders, die bezig zijn met energetische landbouw, vinden dat zij gelijk hebben en dat anderen hen maar eens moeten gaan geloven. Het feit dat er een groep 'gelovers' was, was interessant. De insteek van het experiment was om een positief kritisch netwerk te creëren om 'group think' te voorkomen en het idee ook bij derden te brengen. Of om een koers te vinden tussen wetenschappelijk onderzoek en je associëren met een groep gelovigen in. Daarom is een zoektocht ondernomen en geprobeerd de groep veehouders op een andere wijze naar hun eigen standpunt te laten kijken en dat dan ook anders te communiceren naar stakeholders.

Er is beweging in het project, met trekkracht van Henk Kieft. Dit is een onderzoeker die zich helemaal verdiept heeft in de energetische landbouw, wereldwijd. Henk Kieft is expert, maar begreep wel dat het project op een andere manier aangepakt moest worden dan de veehouders tot dan toe deden. Hij had duidelijk voor ogen wie de belangrijke stakeholders waren en wat zij betekenen voor zijn handelen.

De groep is na het aflopen van dit project binnengehaald bij de Melkveeacademie en gaat daar ook nog door. De veehouders blijven echter zo dicht bij hun eigen visie zitten dat er een grote kloof is met het bestaande regime van veehouderij. In termen van koppeling van niche en regime zitten deze veehouders vast in een niche.

Lage kosten

Deze veehouders wilden een studiegroep en die hebben ze nog steeds, maar dan bij de Melkveeacademie. Zij ondervinden in hun doel geen belemmeringen van het systeem, maar er zitten wel systeemvragen in. Zoals de rol van voederbedrijven die ook als adviseur optreden, en die altijd duur krachtvoer adviseren.

De veehouders die in het netwerk zitten focussen zich echter puur op het eigen bedrijf en niet op institutionele veranderingen. Ze kijken wel naar barrières maar doen er niets aan om die te overkomen, zij kijken alleen hoe ze hun eigen bedrijfsstrategie daar het beste op aan kunnen passen.

Reflectie op aanpak/ SNM

De doorwerking van het project 'Slimme Experimenten' is gering doordat de weerstand groot is en veel energie nodig is om dat te overwinnen. Dit probleem heeft volgens Wierda alles te maken met trekenschap.

Veranderingen kosten veel tijd, jaren. Dan zijn deze projecten van 1, 2, of 3 jaar niet voldoende. De betrokken veehouders werken aan veranderingen voor zichzelf, niet om het systeem te veranderen.

Dit project is opgezet vanuit het idee van Strategisch Niche Management. Maar wat kun je vanuit de theorie in de praktijk doen? Strategisch Niche Management is als algemeen idee nuttig, maar geeft nauwelijks strategieën voor handelen. Strategisch Niche Management geeft een kader, maar niet veel handvaten, aldus Bram Bos. Dat het niet praktisch uitgekristalliseerd was misten ze wel. Bijvoorbeeld: hoe kun je het beste de druk vanuit het systeem afweren?

Bestaande structuren zijn de grootste belemmering voor innovaties. Daar komt Catharinus Wierda steeds meer achter. Niches functioneren echter juist los van deze structuren en worden daardoor vervolgens ontzettend belemmerd door deze bestaande structuren. Wanneer je bijvoorbeeld spreekt met een gemeenteambtenaar over een initiatief, begrijpt hij je visie. Hij kan er zelfs achter staan. Maar ja, de structuur is zo dat hij er niets mee aan kan vangen. Het past niet in de huidige structuur.

De direct betrokkenen leren mee bij een dergelijke aanpak. De WUR en LNV zijn volgens Wierda echter te weinig op de kaart gezet. Ervaringen en lessen zijn te weinig naar buiten toe gecommuniceerd. Dit is wel nodig voor verandering. In artikelen als bijvoorbeeld Resource zouden de ervaringen en lessen uit de initiatieven onder de aandacht gebracht moeten worden.

4.11 Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën

Projectleider: Ina Enting

Omvang: 80k€

Innovatie is de drijvende kracht voor ontwikkeling naar een duurzame en vitale veehouderij. Echter, in een ranglijst van sectoren naar mate van innovativiteit staan niet-agrarische sectoren bovenaan. De innovaties in de landbouw zijn doorgaans incrementeel en kostprijsgericht. Vanuit LNV kwam de vraag naar een andere strategie voor de agrarische sector, waardoor deze met sprongen vooruit zou kunnen gaan. Hiervoor kan dus veel geleerd worden van andere sectoren. Welke strategieën waren succesvol? Welke voorbeelden zijn inspirerend? En is de sector zich er wel van bewust dat het innovatiepotentieel nog niet optimaal is?

Onderzoek

Innovatie is een drijvende kracht voor concurrentiekracht. De agrarische sector blijft vergeleken bij andere sectoren achter in het strategisch reageren op marktveranderingen. Om dit te verbeteren worden andere sectoren die wel innovatief zijn als inspiratiebron gebruikt voor de agrarische sector. Het LEI heeft een analyse gemaakt van sectoren, die op een gegeven moment een wending hebben gemaakt naar een andere strategie: o.a. koffie, NOKIA, scheepsbouw, Belgische kip en kaasmaken. Hoe is deze wending daar tot stand gekomen?

Kernpunten zijn dan:

- Een sterke economische driver: of failliet gaan, of iets heel anders gaan doen.
- Toeval
- Onomkeerbare punten
- Geluk
- Intensieve relaties met kennisinstellingen.

Workshop met melkveehouders

Er is samengewerkt met de Melkveeacademie, wat een vehikel was om veehouders te betrekken bij het project/ een kanaal om veehouders met de uitkomsten van het onderzoek te confronteren. Er is een bijeenkomst georganiseerd voor melkveehouders. In de communicatie met de melkveehouders worden melkveehouders naar de bijeenkomst getrokken met vragen als 'Meer met je melk doen?' Hierbij is aangesloten bij het netwerk

‘Deelstromen in de zuivel’. Daar zijn melkveehouders namelijk in geïnteresseerd. Op die manier konden ook veehouders bereikt worden die gericht zijn op de optimalisering van de bedrijfsvoering, en niet op grote veranderingen.

De Melkveeacademie wil de juist de management-veehouders triggeren om verder te kijken. Wanneer de melkveehouders op de bijeenkomst zijn dan zegt ze “Kijk eens wat NOKIA heeft gedaan! Wat kan je daaruit oppikken?” Het werkelijke doel is dus niet direct het ‘meer doen met de melk’, maar dat veehouders leren van andere sectoren en buiten de kaders kijken om echte innovatie in de veehouderij te krijgen.

Leerpunt beleid

Een belangrijk leerpunt dat uit de analyse is gekomen is dat echte innovatie bij de andere sectoren, niet vanuit het primaire bedrijf komt, maar vanuit de verwerkende industrie. De vraag die daarbij naar voren komt is: zitten we vanuit ASG wel bij de goede doelgroep? De primaire industrie volgt namelijk wel als de verwerkingsindustrie verandert. Dit zou gevolgen moeten hebben op het beleid van LNV.

4.12 BGood

Projectleider: Ina Enting

Omvang: 260k€

Uit het debat Intensieve Veehouderij kwam naar voren dat de sectoren al veel doen om de productieomstandigheden te laten voldoen aan maatschappelijke randvoorwaarden, maar dat de initiatieven niet bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen de veehouderij en de maatschappij. De initiatieven sorteren dus niet het gehoopte effect. In de loop van 2005 groeide bij het ministerie het besef dat deze kloof niet verdwijnt en dat hier iets aan gedaan zou moeten doen. Doel van het project is om nieuwe wegen te vinden om de kloof tussen ondernemers en burgers/consumenten te overbruggen. Het project loopt nog.

Verloop project

Voor het project is een aanpak van de Stichting Toekomst der Techniek overgenomen om de ‘makers en shakers’ van Nederland hun mening te laten geven. Na gesprekken met STT is besloten om mensen te interviewen buiten de agrarische sector, die ook iets met een kloof te maken hebben en deze proberen te overbruggen. Die mensen blijken ook heel nuttige dingen over de veehouderij te kunnen zeggen. De onderzoekers hebben uit de interviews veel inspiratie en eye-openers voor de veehouderij opgedaan.

Bijvoorbeeld:

- Stallen communiceren werkt niet. Mensen moeten zich kunnen identificeren met het communicatieobject. Daarvoor zijn de boer of het dier veel geschikter.
- Documentaires zijn uit. Je moet mensen tegenwoordig op een leuke manier informatie bieden en dan trekken ze vervolgens zelf wel hun conclusies.

Het projectteam heeft vervolgens negen bouwwerken gemaakt: negen voorstellen voor acties van hoe, door middel van communicatie, de kloof tussen veehouderij en maatschappij verkleind zou kunnen worden.

Dit gaf echter een probleem. De onderzoekers hadden deze concepten bedacht, waardoor het eigenaarschap van de concepten bij hen lag. In een bijeenkomst op 14 februari zijn deze concepten voorgelegd aan 20 mensen die iets anders willen doen met communicatie rondom de veehouderij. Er was een gevarieerd publiek: veehouders, burgers, communicatie-expert, LTO, LNV, CLM en een aantal van de ‘makers en shakers’ die hun verhaal vertelden (KRO, DSM). De stakeholders waren wel enthousiast over de concepten, maar namen niet het eigenaarschap over. Vandaar dat nu een serie bijeenkomsten gepland wordt met meer deelnemers (80) en 9 of 10 workshops. Daarna gaan ze weer bezinnen op volgende stappen.

Effect

Het project loopt nog. Het gewenste effect is een betere relatie tussen veehouderij en maatschappij, om uiteindelijk te resulteren in maatschappelijk geaccepteerde veehouderij.

5 Opbrengsten en effecten

Opbrengsten en effecten van onderzoeksprogramma's zijn moeilijk te meten. In hoofdstuk 2 hebben we in detail gekeken naar de programmalogica en projectlogica's als referentie voor het evalueren van het programma. In dat hoofdstuk bleek dat er een brede programmatheorie is, waarin langs een aantal verschillende lijnen wordt geconceptualiseerd hoe het programma MGv op de lange termijn bijdraagt aan innovatieve, maatschappijgewenste veehouderijsystemen. Die toekomstige veehouderijsystemen hebben tot gevolg dat de veehouderij weer maatschappelijk geaccepteerd wordt, het dierenwelzijn en –gezondheid beter is, en dat de sector economisch rendabel is. De projecten in het programma, hadden een beperktere impliciete werkingstheorie, en concentreerden zich op bepaalde relaties tussen activiteiten, uitkomsten en uiteffecten op weg naar systeeminnovaties.

Het spreekt vanzelf dat op de korte termijn van deze evaluatie het niet zinvol is om deze lange termijn impact proberen te meten. De programmatheorie biedt wel de mogelijkheid om via systematische analyse van directe uitkomsten en korte en middellange termijn impacts (of directe impacts en intermediaire impacts) te evalueren in hoeverre verwacht mag worden dat het programma en de projecten daartoe bijgedragen hebben. Daarvoor zullen de data van de in hoofdstuk 4 besproken projecten, in dit hoofdstuk gestructureerd worden in deze verschillende categorieën.

De data zijn afkomstig van de projectleiders en van rapportages van de projecten. In de tabellen worden vanzelfsprekend verschillende data bij elkaar opgeteld. De gegevens moeten niet geïnterpreteerd worden als een kwantitatieve evaluatie van de afzonderlijke *projecten*, maar als data ter ondersteuning van de evaluatie van de effecten van het *programma*. Omdat de projecten zich richten op specifieke onderdelen van de innovatiedynamiek mag niet verwacht worden dat in elk project alle mogelijke effecten gerealiseerd worden. Daarbij komt dat de geaggregeerde data de specifieke projectdynamiek en inzichten verhullen, die in het vorige hoofdstuk naar voren werden gebracht.

Als onderdeel van de evaluatie is ook een enquête gehouden onder betrokkenen bij een aantal projecten. Deze enquête biedt verdere empirische indicaties over het de prestaties van het programma en over de volgens de programmatheorie cruciale stappen om verantwoorde veehouderij te realiseren.

5.1 Uitkomsten en effecten

In termen van directe uitkomsten valt direct op dat het programma vooral succesvol is geweest in de participatie van en interactie met de sector. In alle onderzochte projecten zijn er workshops geweest waar in veehouders en bedrijven geparticipeerd hebben. (Tabel 5.1) Daarnaast hebben de projecten een groot aantal publicaties opgeleverd die gericht zijn op de sector, zowel publicaties die vanuit het project zijn opgesteld als publicaties in vakbladen. Een zeer succesvolle sectorgerichte publicatie is de web-based quick-scan kostprijs geweest van het project Slim experimenteren. Veel veehouders hebben hiervan gebruik gemaakt, en gedurende lange tijd na het project. In termen van effectiviteit is de indruk dat ook de flyers en korte brochures met concepten succesvol zijn geweest in het overbrengen van de resultaten.

Verder valt op dat in 6 projecten er 26 concepten zijn ontwikkeld die volgens de deelnemers kunnen bijdragen aan een verantwoorde veehouderij, waarbij in vier projecten deze concepten nadrukkelijk nieuwe waarden incorporeren over hoe de veehouderij zich moet ontwikkelen en presenteren. Een aantal projecten heeft ook geleid tot nieuwe relaties, andere projecten waren gestoeld op bestaande relaties.

De participatie van maatschappelijke organisaties is minder dan die van sectorvertegenwoordigers. Publiciteit in de publieke media heeft zich tot een aantal projecten gericht waarbij opvalt dat met name projecten met aantrekkelijke nieuwe concepten in staat zijn om zich publiekelijk te presenteren. De participatie van de overheid is beperkt.

Tabel 5.1 Directe uitkomsten projecten

	interactieve projectactiviteiten	participatie sector	participatie NGO	participatie overheid	publiciteit gericht op sector	publiciteit publieke media	onderzoeksrapporten en presentaties	nieuwe relaties	nieuwe waarden	nieuwe concepten	ondersteuning initiatieven
Welzijn	2	✓	✓		veel	veel	2	✓	✓	1	2
Houden v Hennen	5	✓	✓		15	3	4	✓	✓	2	
Veerkrachtige Pluimvee	4	✓		✓	4		3	✓		11	
Koe & Ondernemer	6	✓			4	3	1		✓	3	
Konijnen	3	✓	✓		12		1			4	
Verwaardig welzijnsindex	1	✓	✓	✓		3	5				
Implementatie welzijnsindex	1	✓	✓	✓							
Hoge producties melkvee	6	✓			13	5	16	✓			
Slimme experimenten	6	✓			18	2	5				3
Inspiratiebronnen	1	✓									
BGood	2	✓			2				✓	9	
totaal	37	✓✓✓	✓✓	✓	66+	16+	37	✓	✓	26	5

De verschillende directe uitkomsten van de projecten leiden volgens de programmatheorie tot een aantal directe effecten. Tabel 5.2 geeft hiervan een overzicht, waarbij zoals verwacht deze tabel minder vol is dan de tabel van directe uitkomsten. Ook is het moeilijker deze effecten tellen. Daar waar een effect 'gevinkt' is zijn er concrete indicaties dat dit effect is opgetreden.

Het meest in het oog springende directe effect zijn de 21 concrete initiatieven die van de grond zijn gekomen. Dit zijn zowel de grotere initiatieven binnen de projecten Welzijn en Houden van Hennen als kleinere initiatieven om delen van de concepten te implementeren in bestaande houderijen. Ook valt op dat de meerderheid van de projecten geleid heeft tot meer bewustheid van de sector over de mogelijkheden van verantwoorde veehouderij. Van drie projecten is aanwijsbaar dat ze het transitieproces verhelderd hebben, dat wil zeggen dat in deze projecten duidelijk is geworden op welke wijze veehouders kunnen werken aan een duurzame veehouderij. In de projecten Welzijn en Houden van Hennen zijn concepten zo vergaand uitgewerkt dat ze realistisch lijken. In slim experimenteren is duidelijk geworden dat via het aansluiten bij bestaande initiatieven het moeilijk is om systeeminnovaties te realiseren.

Tabel 5.2 Directe effecten van projecten

	verheldering transitieproces	verbreding draagvlak	vergroting bewustzijn bij sector	vergroting bewustzijn publiek	netwerken van veehouders	nieuwe relaties tussen kennisinstellingen	concrete initiatieven	versterking relatie onderzoek en praktijk	wetenschappelijke publicaties
Welzijn	✓	✓	✓	✓			3	✓	1
Houden v Hennen	✓		✓				2		2
Veerkrachtige Pluimvee			✓				9		3
Koe & Ondernemer					3		7		
Konijnen					1				2
Verwaardig welzijnsindex		✓	✓			✓			1
Implementatie welzijnsindex			✓						
Hoge producties melkvee			✓						7
Slimme experimenten	✓			LLF	3				
Inspiratiebronnen									
BGood									
Totaal	✓	✓	✓/✓	✓	7		21		16

Hoewel de projecten vaak geen direct wetenschappelijk doel hadden, zijn er toch 16 wetenschappelijke publicaties gerealiseerd. Bijna de helft daarvan is het resultaat van het project Risico's hoge productie dat een grote, traditioneel dierwetenschappelijke component had. De andere wetenschappelijke publicaties zijn voornamelijk publicaties waarin zowel de projectaanpak en resultaten worden gepubliceerd. Wat betreft het realiseren van nieuwe relaties tussen onderzoeksinstellingen en het versterken van de relatie tussen onderzoek en praktijk, zijn er weinig tot geen indicaties dat de projecten dit effecten hebben gehad. Ook zijn er weinig indicaties, dat er sprake is van een vergroting is van het bewustzijn van het publiek. De toename in vrije publiciteit rond het project Welzijn is een indirecte aanwijzing. In het experiment Lunters LandFonds is een vereniging opgericht waarin ook burgers lid zijn.

Behalve directe effecten, zijn er voor een aantal projecten en op een aantal aspecten ook indicaties van intermediaire effecten. (Tabel 5.3) Op drie aspecten heeft het programma MGv vooral goede vooruitgang geboekt. In vier projecten is de reflexieve kennis over transitie toegenomen, dat wil zeggen dat op basis van deze projecten kennis is ontwikkeld over de dynamiek van transitie en de rol die programma's als MGv daarin kunnen spelen. Ook hebben een aantal projecten bijgedragen aan een verdere conceptuele verheldering van wat verantwoorde veehouderij is. Het derde aspect waar zichtbare resultaat is geboekt als intermediair effect is dat de ideeën en concepten die in de projecten ontwikkeld zijn, verspreid zijn in de sector.

Tabel 5.3 Intermediaire effecten van projecten

	reflexieve kennis over transitie	beleid ter ondersteuning verantwoorde veehouderij	acceptatie van resultaten	helderheid over inhoud verantwoorde veehouderij	diffusie van ideeën	nieuwe initiatieven	interdisciplinair werken van onderzoekers
Welzijn	✓	?	✓	✓	✓		
Houden v Hennen	✓				✓		?
Veerkrachtige Pluimvee	✓						
Koe & Ondernemer					✓		
Konijnen							
Verwaardig welzijnsindex		?		✓			
Implementatie welzijnsindex				✓			
Hoge producties melkvee		?	✓	✓			✓
Slimme experimenten	✓				✓		
Inspiratiebronnen							
BGood							
totaal	✓✓		✓	✓✓	✓✓		

Er zijn weinig tot geen aanwijzingen dat de projecten blijvend effect hebben gehad op de manier van werken van onderzoekers. Projectleiders zijn vaak gekozen omdat zij al bereid waren om interdisciplinair te werken. Projectleiders die dat niet waren, hebben in het project wel interdisciplinair gewerkt, maar zijn sterk geneigd de oude werkstijl weer op te pakken. Er zijn ook weinig indicaties dat projecten geleid hebben tot concreet beleid dat de ontwikkeling van verantwoorde veehouderij ondersteunt. Ook zijn er geen indicaties van nieuwe initiatieven, geïnspireerd door de mogelijkheden, concepten en dynamieken die in de projecten tot stand was gekomen.

5.2 Enquête opzet en respons

Om de doorwerking van het programma te bepalen is een enquête verstuurd naar betrokkenen bij de verschillende projecten. De enquêtes zijn via de email verstuurd. Wanneer geen emailadres beschikbaar was of deze niet meer functioneerde is er een papieren versie verstuurd. De adresgegevens gebruikt voor de enquêtes zijn afkomstig van de adressenlijsten van de projectleiders van betrokkenen bij de projecten.

Van de 322 verstuurde enquêtes zijn er 110 ingevuld geretourneerd (Tabel 5.4). Dit is een percentage van 34,2 %. Een aantal geadresseerden heeft expliciet aangegeven niet mee te willen werken aan de enquête. Andere factoren die bijgedragen hebben aan de non-respons zijn:

- de kwaliteit van de adressenlijsten – een aantal adressen bleken niet meer juist,
- een aantal geadresseerden gaf aan niet voldoende betrokken te zijn bij het project, of onafhankelijk te willen blijven ten aanzien van het project,
- een aantal geadresseerden had kritiek op de omvang en de inhoud van de vragenlijst.

Tabel 5.4 Respons.

	Frequentie	Percentage
Ja	110	34,2
Nee	31	9,6
Geen reactie	181	56,2
Totaal	322	100

De respondenten kunnen onderscheiden worden naar:

- Het project waarbij zij betrokken waren
- De achtergrond van deze persoon
- De mate van betrokkenheid bij het project
- In hoeverre zij op de hoogte zijn van de resultaten van het project.

De respons op de enquête verschilt sterk per project van 61 % voor Welzijn tot 14 % voor Slim Experimenteren (Tabel 5.5). De projecten Welzijn, Houden van Hennen en Koe en Ondernemer in Balans vormen samen 69 % van de respons. Bij de interpretatie van de uitkomsten van de enquête moet rekening gehouden worden met deze ongelijke respons over de verschillende projecten.

Tabel 5.5 Respons per project.

	Geen reactie	Nee	Ja	Totaal	% ja	% van respons
Welzijn	17	5	34	56	60 %	31 %
Houden van Hennen	60	11	22	93	24 %	20 %
Koe en Ondernemer in Balans	17	3	19	39	49 %	17 %
Slimme Experimenten	65	5	11	81	14 %	10 %
Veerkrachtige Pluimveevleesproductie	13	7	11	31	36 %	10 %
Risico's Hoge Productie	7	0	9	16	56 %	8 %
Groepshuisvesting Konijnen	2	0	3	5	60 %	3 %
Totaal	181	31	109	321	34 %	100 %

De achtergrond van de respondenten is verdeeld over onderzoek, veehouderij, bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties, productschap en vertegenwoordiging van de sector. (Tabel 5.6) Daarnaast hebben een aantal respondenten een andere achtergrond, zoals dierenarts of communicatieadviseur. Er is variëteit in de achtergrond van de respondenten. De hoogste respons is van onderzoekers (37%).

Tabel 5.6 Respons naar achtergrond.

	Frequentie	Percentage
Onderzoek	40	37 %
Veehouder	22	20 %
Overheid & maatschappelijke organisaties	12	11 %
Bedrijf	19	17 %
Productschap en vertegenwoordiging sector	8	7 %
Overig	8	7 %
Totaal	109	100 %

Er is voldoende en spreiding in de mate waarin de respondenten op de hoogte zijn van de resultaten (Tabel 5.7). De 'mate van betrokkenheid' correleert met 'op de hoogte van resultaten' en worden daarom niet als aparte variabelen beschouwd. Voor de verdere verwerking van de enquête wordt uitgegaan van het kenmerk 'op de hoogte van resultaten'.

Tabel 5.7 Respons naar 'op de hoogte van resultaten'.

	Frequentie	Percentage
Niet op de hoogte	10	9 %
Nauwelijks op de hoogte	24	22 %
Redelijk op de hoogte	39	36 %
goed op de hoogte	27	25 %
Volledig op de hoogte	9	8 %
Totaal	109	100 %

5.3 Enquêteresultaten

De enquête bestond uit drie onderdelen. (Zie bijlage voor enquête formulier)

1. Stellingen over de veehouderij ontleend aan opvattingen en ideeën uit de verschillende projecten van MGv. Aan de hand van de stellingen kan een beeld gevormd worden van de ideeën van geënquêteerden over dierenwelzijn, duurzaamheid, maatschappelijke acceptatie en (toekomstige) bedrijfsvoering en de mate waarin de betrokken bij de projecten het eens zijn over deze ideeën.
2. Karakteristieken van het project waar de respondent bij betrokken was. Deze karakteristieken bieden inzicht in de meerwaarde van de projecten. De respondenten is ook gevraagd het project te vergelijken op deze karakteristieken met andere hem/haar bekende projecten gericht op verantwoorde veehouderij.
3. Vragen over de effecten van de projecten, waarbij aan de hand van de interviews en de logic charts een lijst met mogelijke effecten is voorgelegd aan de respondenten.

Opvattingen over de veehouderij

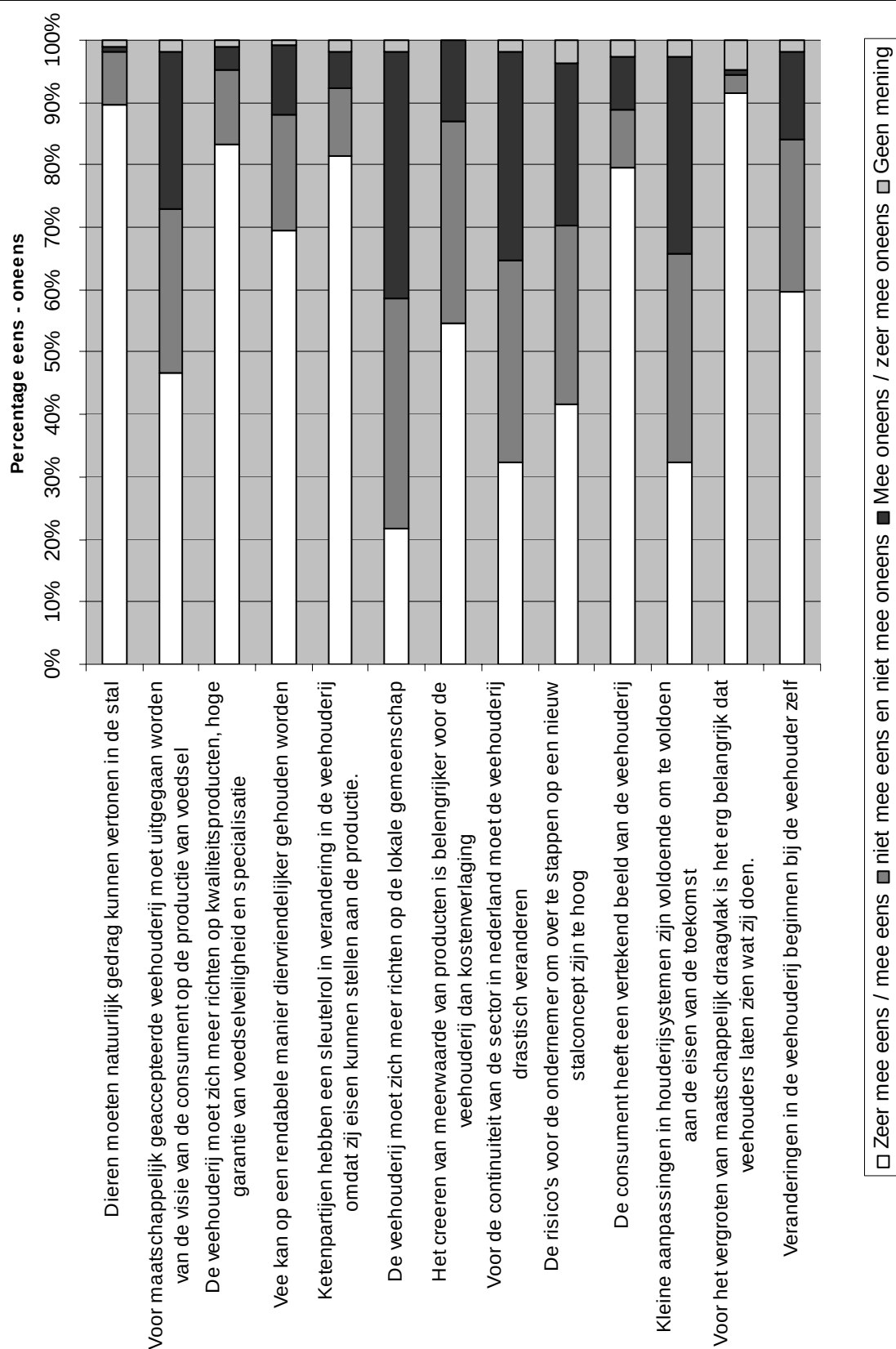
Uit de respons op de stellingen die zijn voorgelegd kan geconcludeerd worden dat over de meerderheid van de uitgangspunten van de projecten consensus bestaat onder de respondenten. (Figuur 5.1)

Op een aantal cruciale punten is er geen consensus.

- De betrokkenen bij het programma MGv zijn er in grote meerderheid over eens dat het wenselijk is dieren in een stal natuurlijk gedrag moeten vertonen. Een ruime meerderheid meent ook het mogelijk is om vee op een rendabele manier diervriendelijk te houden.
- Wat betreft de mogelijkheden voor vernieuwing is er grote consensus dat ketenpartijen een sleutelrol vervullen in de veranderingen in de veehouderij. Ook vindt 60% dat de veranderingen veelal bij de veehouder zelf begint. Er is onenigheid of dit wel mogelijk is. 40% denkt dat de risico's voor ondernemers te hoog zijn, 30% is het daarmee oneens.
- Wat betreft de richting van de verandering is er grote consensus dat de veehouderij zich moet richten op gespecialiseerde kwaliteitsproducten met hoge voedselveiligheid. Veel respondenten zijn het oneens met de stelling dat de ondernemer zich daarbij moet richten op de lokale gemeenschap. Iets minder dan 50% vindt dat uitgegaan moet worden van de visie van de consument, van de overige ruim 50% is de helft het daar mee oneens en is de helft neutraal ten aanzien van deze stelling. Ook op de stelling, dat meerwaarde creëren belangrijker is, dan kostenverlaging is (nog) geen consensus. Ruim 50% is het daarmee eens, van de overige respondenten heeft 30% geen mening. Wat betreft de mate van verandering is er grote dissensus. Op de stelling dat er grote veranderingen nodig zijn voor de continuïteit van de sector, en op de stelling dat kleine veranderingen voldoende zijn, was de verdeling eens/ neutraal / oneens in beide gevallen evenredig verdeeld over de categorieën.
- Tot slot kan opgemerkt worden dat er grote consensus is dat veehouders hun maatschappelijk draagvlak kunnen vergroten door te laten zien wat zij doen. Een ruime meerderheid vindt ook dat consumenten veelal een vertekend beeld hebben van de veehouderij.

De sterke verdeeldheid over de mate van verandering die nodig is voor de continuïteit van de sector, is te relateren aan de achtergrond van de betrokkenen en de mate waarin respondenten op de hoogte zijn van de resultaten van het project. Wanneer de achtergrond van de betrokkenen op volgorde van eens naar oneens geplaatst worden, ontstaat de volgende reeks: onderzoekers, overheid en maatschappelijke organisaties, productschap en vertegenwoordiging sector, bedrijven en veehouders. De meerderheid van de onderzoekers is het eens met deze stelling, terwijl geen enkele veehouder het met deze stelling eens is. Hieruit valt op te maken dat hoe dichter een persoon bij de praktijk staat (afgezien van ministerie), hoe meer de mening heerst dat de veehouderij niet drastisch hoeft te veranderen. Ook geldt dat hoe meer een persoon op de hoogte is van de resultaten, hoe sterker de mening is dat de veehouderij drastisch moet veranderen.

Figuur 5.1 Opvattingen over veehouderij.



Karakteristieken

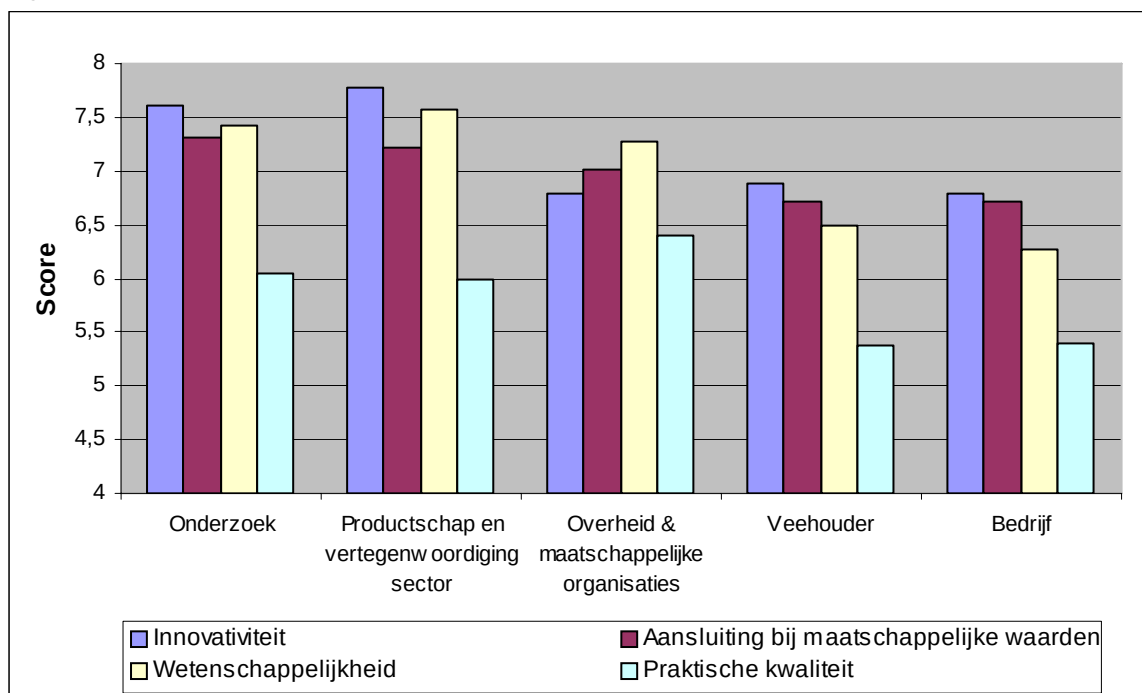
Om een beeld te krijgen van de waardering van de projecten door de stakeholders is de respondenten gevraagd de projecten te karakteriseren op veertien karakteristieken, die geclusterd kunnen worden in vier dimensies. De projecten worden vooral gewaardeerd omdat ze inspirerend zijn, vernieuwend, diervriendelijk en leerzaam. De projecten scoren relatief laag op de mogelijkheid om de resultaten te verbinden aan de eigen situatie en op economische haalbaarheid.

Tabel 5.8 Karakteristieken van MGV-projecten volgens respondenten.

Dimensie	Karakteristiek	Gemiddeld	Std. Deviatie
Innovativiteit	Inspirerend	7,37	1,76
	Vernieuwend	7,33	1,78
	Leerzaam	7,28	1,61
	Aantrekkelijk	6,78	1,79
Aansluiting maatschappelijke waarde	Diervriendelijkheid	7,30	1,44
	Duurzaamheid	7,05	1,45
	Sluit aan bij de wens van de burger	6,95	1,65
	Natuurlijkheid	6,89	1,47
Wetenschappelijkheid	Kwaliteit van kennis	7,13	1,48
	Wetenschappelijk onderbouwd	6,77	1,76
Praktische kwaliteit	Technisch haalbaar	6,85	1,77
	Sluit aan bij de praktijk	5,65	1,72
	Te verbinden aan eigen situatie	5,44	2,40
	Economisch haalbaar	5,32	1,86

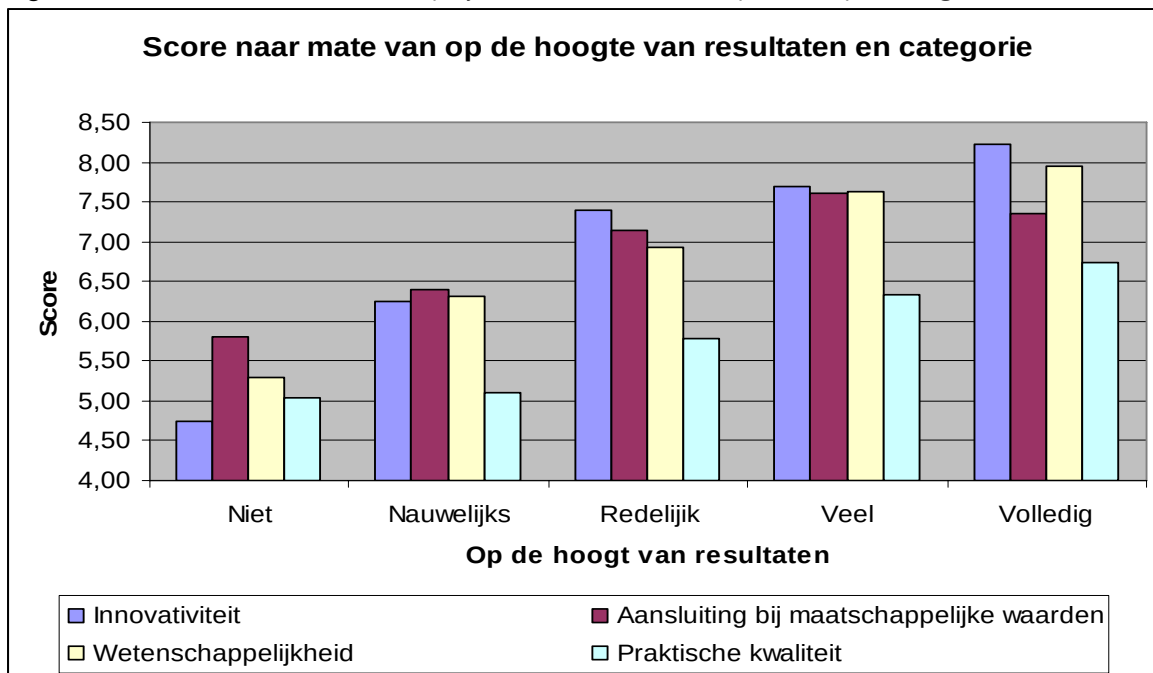
Als we de scores herleiden naar de achtergrond van de respondenten dan geven de scores per groep ongeveer eenzelfde beeld, waarbij de praktische kwaliteit relatief hoog gewaardeerd wordt door respondenten uit de overheid en maatschappelijke organisaties. De groep productschap en sectorvertegenwoordigers waardeert de innovatief en de wetenschappelijkheid. Opvallend is dat deze groep veel positiever is over de projecten dan de veehouders en de bedrijven.

Figuur 5.2 Karakteristieken MGV-projecten naar achtergrond respondent.



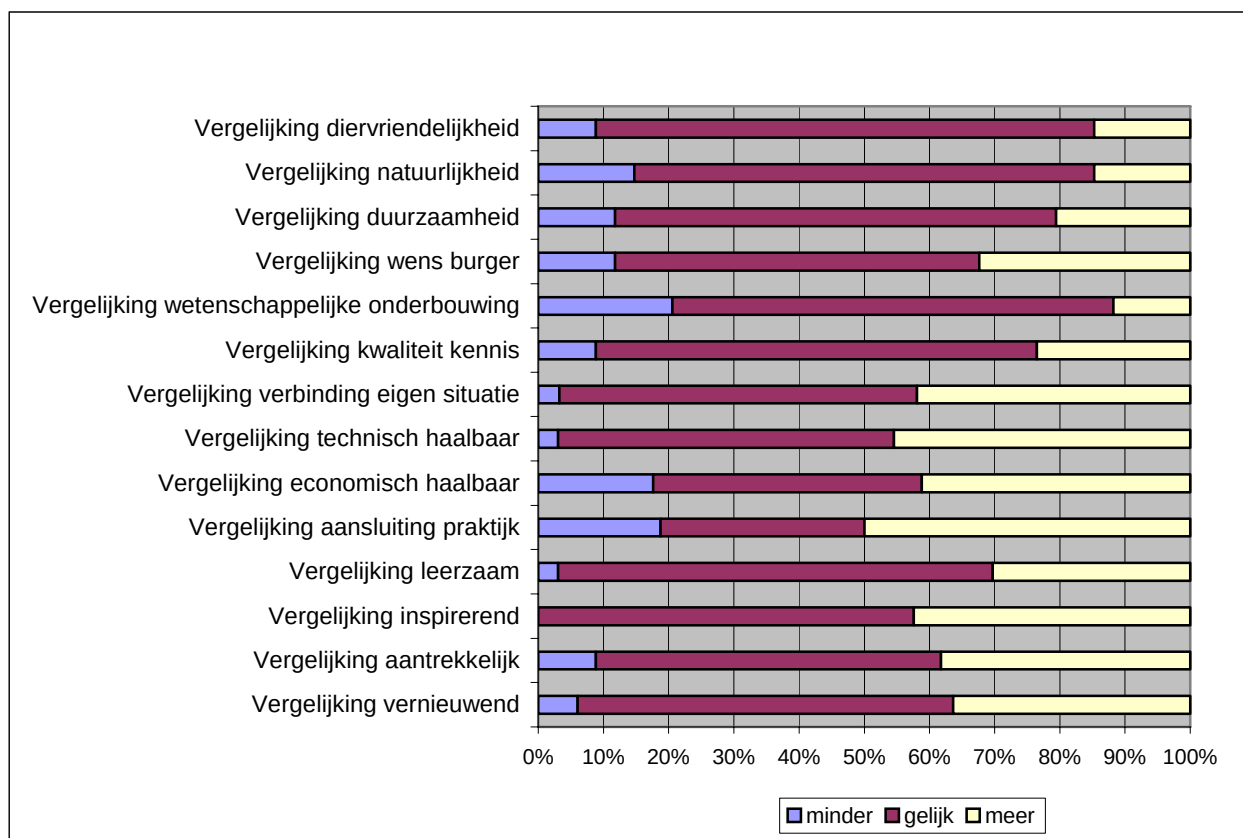
Onderverdeling naar projecten geeft geen grote verschillen tussen de projecten. De enige uitzondering zijn de projecten Huisvesting Konijnen. Verder blijkt dat respondenten die meer op de hoogte van de resultaten, de projecten hoger scoorden op alle dimensies.

Figuur 5.3 Karakteristieken van MGV-project naar mate waarin respondent op de hoogte is van de resultaten.



Van de 109 respondenten waren er 34 op de hoogte van alternatieve projecten op het gebied van duurzame veehouderij. Deze respondenten is gevraagd deze alternatieven te vergelijken met de projecten van het MGV. Daarbij moet worden opgemerkt dat een deel van de 34 respondenten, verwezen naar andere projecten in het programma, of Comfort Class noemde als alternatief voor het project Welzwijn. In het algemeen geven veel respondenten gelijke scores aan de alternatieven of waarden deze hoger. Vanwege de lage aantallen en de verwarring over wat als alternatief geldt, is het niet zinvol deze resultaten in detail uit te werken.

Figuur 5.4 Karakteristieken van alternatieven vergeleken met MGV-projecten.



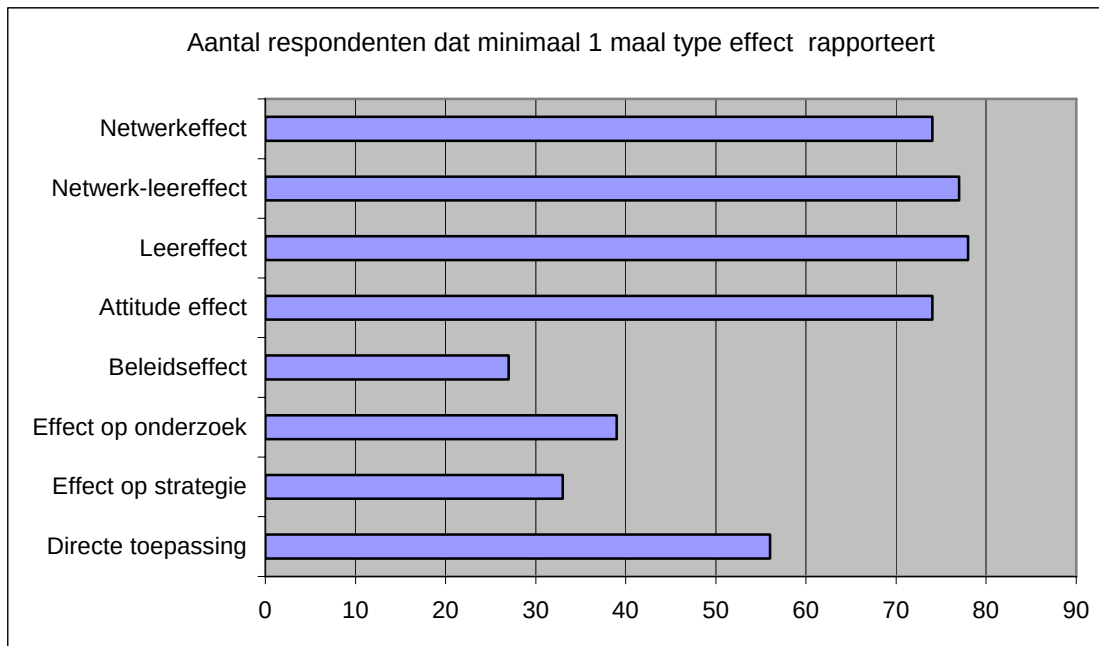
Effecten van projecten

Via de enquête is een lijst met mogelijke effecten van de projecten voorgelegd aan de bij de projecten betrokkenen. De formulering van de effecten is een uitkomst van effecten die door projectleiders in de interviews als (mogelijke) effecten werden aangegeven. De lijst maakt het mogelijk zeer verschillende soorten impacts te evalueren, variërend van intermediaire impacts (die later tot verdere innovatiedynamiek zou kunnen leiden) zoals netwerkvorming en leereffecten, tot concrete toepassingen van de resultaten in de praktijk van de veehouderij of in het beleid. De verschillende effecten kunnen geclusterd worden naar acht type effecten.

Tabel 5.9 Type effecten en effecten van MGV-projecten.

Type effect	Effect
Directe toepassing	Daadwerkelijk in praktijk brengen van de oplossingen ontwikkeld in het project Praktische toepassing van <i>delen van</i> de oplossingen ontwikkeld in het project Concrete plannen voor een ander houderijsysteem Gebruik van ideeën uit het project voor eigen bedrijf /organisatie Nieuwe initiatieven voor maatschappelijk geaccepteerde veehouderij
Effect op strategie	Steun vanuit het project bij uw eigen initiatief Betere profilering van uw eigen activiteiten doordat de naam van WUR eraan verbonden is. Verandering van strategie van uw bedrijf/organisatie
Effect op onderzoek	Nieuwe onderzoeksprojecten Verandering in de methode van onderzoek Betrokkenheid in interdisciplinaire onderzoeksprojecten
Beleidseffect	Ideeën over beter overheidsbeleid voor de veehouderij Concrete beleidsmaatregelen Inzetten van een ander type beleidsinstrumenten
Attitude effect	Enthousiasme en energie voor verandering Inspiratie voor verandering Versterken van al bestaande interesses in verandering van de veehouderij
Leereffect	Beeldvorming van uitdagingen voor de veehouderijsector Helderheid van mogelijke handelingsstrategieën voor de toekomst Bewustwording van meerdere mogelijkheden voor het houden van vee Nieuwe manier van denken over veehouderij Gebruik van resultaten als voorbeeld voor verandering in de veehouderij
Netwerkleereffect	Leren van activiteiten van andere partijen Leren over standpunten van verschillende partijen Inzicht in de rollen van verschillende partijen Breder zicht op uw eigen positie binnen de ontwikkelingen in de sector
Netwerkeffect	Nieuwe contacten Nieuwe samenwerking Betrokkenheid bij andere initiatieven voor maatschappelijk geaccepteerde veehouderij Gesprekken over dit onderwerp met uw omgeving

Respondenten rapporteren relatief een groot aantal effecten. De projecten hebben vooral effect gehad op de attitude van de betrokkenen. Deze zijn enthousiaster en meer geïnteresseerd in mogelijke veranderingen in de veehouderij. Ook rapporteren veel respondenten dat er leereffecten zijn. Op het gebied van netwerkvorming zijn er zowel daadwerkelijke relaties gevormd en geven de respondenten aan meer geleerd te hebben over de verschillende posities van de stakeholders in de sector.

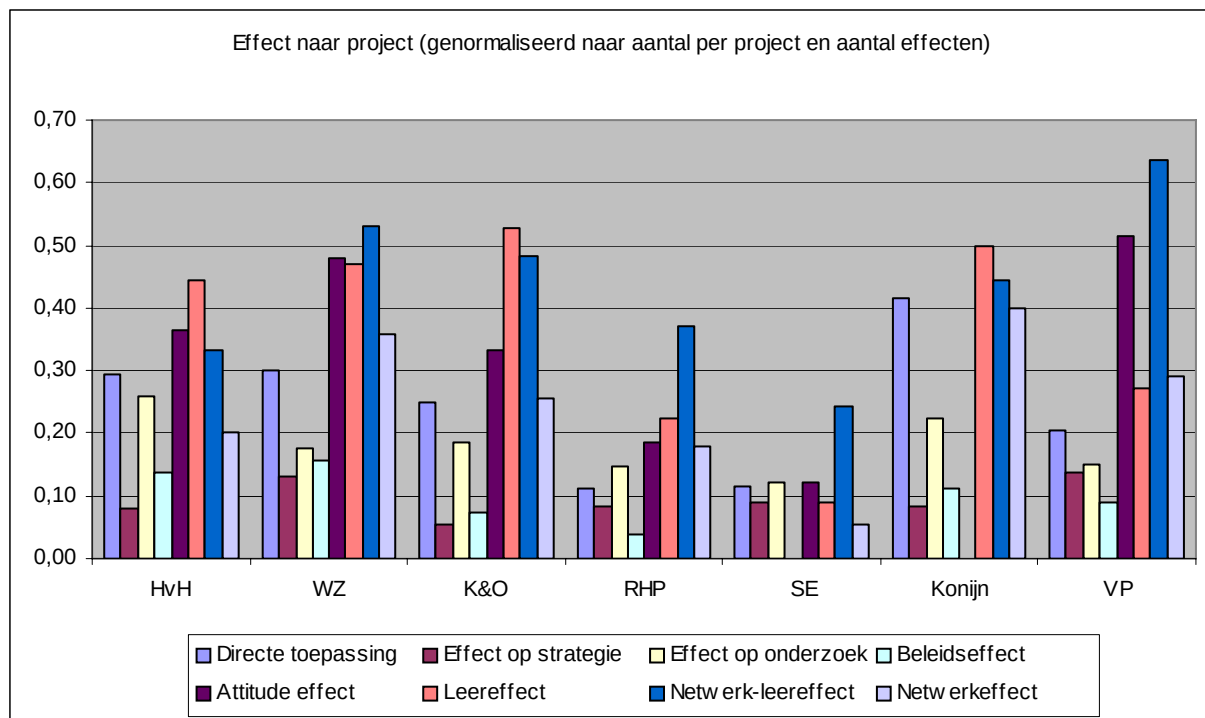
Figuur 5.5 Effecten van MGV-projecten.

Ook nu kunnen we onderscheid maken naar de herkomst van respondenten, om in meer detail te zien waar en hoe de effecten zijn gerealiseerd. De resultaten zijn steeds genormaliseerd naar de omvang van de groep en het aantal effect mogelijkheden.

Een onderverdeling naar professionele achtergrond laat weinig verschil zien per groep met het algemene patroon. Voor vrijwel elke groep zijn de attitude, leer- en netwerkeffecten het grootst. Er zijn drie uitzonderingen. Door onderzoekers worden ook substantiële effecten genoemd op het onderzoek. Deze zijn even groot als de attitude-effecten. Verder wordt door de respondenten uit de overheid en maatschappelijke organisaties meer beleidseffecten gerapporteerd. Deze groep geeft relatief weinig netwerkeffecten aan. Ten slotte geven de veehouders en de sectorvertegenwoordigers relatief veel aan dat er sprake is van directe toepassingen, op het niveau van de attitude, leer- en netwerkeffecten.

In dit geval is er een lineaire relatie tussen betrokkenheid bij het project en de mate van effect. Vooral vrijwel elk type effect stijgt het relatieve aantal genoemde effecten met de betrokkenheid. Er is één uitzondering: Attitude effecten doen zich ook sterk voor bij respondenten die niet betrokken waren in het project (en kennelijk via de publiciteit op de hoogte waren van de resultaten). Attitude effecten doen zich minder voor bij volledig betrokkenen dan bij respondenten die redelijk-veel betrokken zijn.

Tot slot laat een onderverdeling naar project zien dat de effecten per project sterk verschillen. Leereffecten en netwerkeffecten treden vooral op in het Welzwijn-project, Koe& Onderneming en in het project Groepshuisvesting Konijnen. Ook het project Veerkrachtige Pluimveevlees heeft sterke netwerkeffecten. De projecten Welzwijn, Houden van Hennen, en Groepshuisvesting Konijnen kennen relatief veel directe toepassingen. De laatste twee hebben ook relatief veel effect op onderzoek. De projecten Slimme Experimenten en Risico's Hoge Productie hebben over de hele linie relatief weinig effecten, alhoewel voor de laatste wel netwerkeffecten worden genoemd door de respondenten.

Figuur 5.6 Effecten naar project.

5.4 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we op twee manieren gekeken naar de uitkomsten en effecten van het programma MGv. In §5.1 hebben we de data gepresenteerd uit de projecten en deze geordend naar de programmalogica. §5.2 biedt een aanvullend beeld van de waardering en de effecten zoals die door betrokken actoren wordt ervaren. Wat betekent dit voor de dynamiek die het programma tot stand heeft gebracht richting ontwikkeling van duurzame veehouderij. De data in §5.1 indiceren dat het programma langs drie lijnen succesvol heeft gewerkt. Eén lijn is via de 'grote projecten' waarin met de sector nieuwe concepten zijn ontwikkeld, die geleid hebben tot concrete plannen ter verbetering van de veehouderij. Door de betrokkenen is er een vrij grote consensus over de waarden die achter deze concepten zit, en met name op het gebied van diervriendelijkheid en het belang van maatschappelijke acceptatie. Alhoewel in de waardering de betrokkenen de projecten relatief laag waarden op de praktische kwaliteit (maar respondenten die goed op de hoogte zijn, scoren hoger), zijn er inderdaad relatief veel effecten via deze projecten te zien. 50% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van praktische toepassing van de resultaten, en voor respondenten afkomstig uit de sector geldt zelfs een hoger percentage. Onder respondenten is er wel onenigheid of de innovaties moeten leiden tot radicale veranderingen, of dat de maatschappelijke acceptatie ook gerealiseerd kan worden met kleine veranderingen.

De tweede lijn waarlangs het programma werkt is de lijn van de sectorgerichte publiciteit. Langs deze lijn hebben de projecten ook geleid tot netwerken van veehouders en een groter bewustzijn in de sector van de mogelijkheden van duurzame veehouderij. De projecten hebben relatief veel publiciteit gegenereerd in de vakmedia. Een indicatie dat deze publiciteit effectief is geweest, is dat ook bij respondenten op de enquête die niet betrokken waren bij het project er sprake is geweest van attitude veranderingen: ook zij zijn enthousiaster geworden over mogelijke veranderingen in de veehouderij. Ook de grote mate van leereffecten, netwerkeffecten en directe netwerkeffecten, geeft aan dat dit een succesvolle route is. De projectdata geven aan dat deze route vooral via de sector werkt. Uit de enquête blijkt dat ook bij andere respondenten er leer- en netwerkeffecten zijn opgetreden, en ook deze respondenten waarderen de innovativiteit van het programma.

De derde route waarlangs het programma gewerkt heeft is door meer duidelijkheid te geven op het gebied van transitieën. Het programma heeft door de ontwikkeling van de concepten bijgedragen aan de verheldering van mogelijkheden voor systeeminnovaties in de veehouderij. Daarenboven hebben een aantal projecten inzicht gegeven in de mogelijkheden van reflexief procesmanagement, zoals ook in hoofdstuk 4 naar voren kwam. Het is opvallend dat onder de respondenten er nog onzekerheid is over wat de juiste aangrijpingspunten zijn voor innovaties. Er is consensus dat ketenpartijen een groter rol spelen en dat veehouders zich niet moeten richten op

de lokale gemeenschap. Maar een groot deel van de respondenten geeft aan dat de veranderingen bij de veehouder moeten beginnen.

6 Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 2 werden op basis van de programmadocumenten en de programmatheorieën van programmaleiding, projectleiders en opdrachtgever tien evaluatievragen geformuleerd. In tekstbox 6.1 worden deze voor de volledigheid nogmaals genoemd. Vervolgens zijn gegevens over het programmamanagement geanalyseerd, om te zien wat de omvang van het programma is, hoe projecten tot stand komen en hoe het budget verdeeld is. In hoofdstuk 4 is de dynamiek van de projecten beschreven op basis van interviews met projectleiders en aanvullende documentatie. Op basis daarvan kon de dynamiek en de aard van het programma als een praktijk van transitie management gearticuleerd worden. In hoofdstuk 5 zijn gegevens van het project en de resultaten van een enquête onder projectparticipanten geanalyseerd om systematisch de werking en de effecten van het programma te meten. In dit hoofdstuk worden de verschillende delen van de evaluatie bij elkaar gebracht onder vier thema's. De werking van het programma, de effecten en doorwerking, de lessen voor transitie management en ten slotte worden een aantal aanbevelingen gegeven voor vervolgprogramma's.

Tekstbox 6.1 Evaluatievragen

1. Heeft het programma c.q. hebben de projecten geleid tot concepten voor een maatschappij geaccepteerde veehouderij, en op welke wijze en hoever zijn deze concepten ontwikkeld?
2. Zijn er netwerken en samenwerkingsverbanden gevormd om de concepten verder te ontwikkelen?
3. Hebben de projecten geleid tot verdere articulatie van wat maatschappelijke geaccepteerde veehouderij is?
4. Hebben de projecten impact gehad op het beleid?
5. Hebben de projecten geleid tot verdere initiatieven voor innovaties naar een maatschappij geaccepteerde veehouderij?
6. Wat zijn de effecten geweest van het communicatieproject, met name in termen van de verspreiding van de (tussen)resultaten van het programma en het betrekken van stakeholders?
7. Hebben de projecten geleid tot een andere vorm van onderzoek en wat is het effect van deze vorm van onderzoek?
8. Kunnen uit de ervaringen met de projecten lessen getrokken worden over succesvolle en minder succesvolle vormen van projectmanagement?
9. Hoe is het programma gemanaged en wat zijn de effecten daarvan geweest?
10. Hebben de projecten geleid tot meer inzicht in transitieprocessen naar een maatschappij geaccepteerde veehouderij en wat betekenen deze lessen voor het vervolg van het programma.

6.1 Programmamanagement en programmawerking

Het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij heeft in de loop van de programmaperiode steeds meer een eigen karakter gekregen. In het begin werd het programma gekenmerkt door projecten die van buiten aan het programma toegevoegd waren. Ook in het tweede jaar werd nog bijna de helft van het budget aan de projecten besteed. Pas in het derde jaar kregen de kernprojecten de overhand. De meeste kernprojecten zijn gericht op de sector, in overeenstemming met het idee dat het programma vooral vanuit de sector gestuurd moet worden. Dit idee is ook herkenbaar in de formulering van de projecten. Projecten hebben een zeer diverse oorsprong, maar in veel van de sectorgerichte kernprojecten is een participatieve component ingebouwd, die stakeholders de mogelijkheid geeft om het project te sturen. Het is opmerkelijk dat in het laatste jaar van het programma er een verschuiving is in de aard van de projecten en de besteding aan de sectorgerichte kernprojecten afneemt.

Het programma heeft in de loop der tijd een eigen karakter gekregen en een herkenbare methode ontwikkeld. Deze wordt in paragraaf 6.3 verder toegelicht. De ontwikkeling van deze aanpak is een belangrijke effect van het programmamanagement. De projecten die binnen het programma gestart zijn hebben een herkenbare aanpak, waarbij door participaties van stakeholders het mogelijk is gebleken veranderingsmogelijkheden in de veehouderij zowel technisch en sociaal te verbeteren. Verschillende projecten die oorspronkelijk vrij traditioneel opgezet waren, zijn aangevuld met participatieve componenten en hebben zo een bredere werking gekregen. Een relatief vrij groot deel van het programmabudget wordt besteed aan programmamanagement, inclusief communicatie. Uit de interviews met projectleiders en analyse van het programmabudget blijkt dat dit niet alleen overhead is. De programmamanager blijkt een pro-actieve rol te spelen in de ontwikkeling van de projecten. Niet alleen aan het begin van het project, maar ook tijdens het project, en met name op het gebied van procesmanagement ondersteuning te bieden. Een deel van het communicatiebudget wordt direct besteed aan de

uitvoering van de projecten en verder blijkt het centrale communicatiebudget bij te dragen aan de verspreiding van het idee van verantwoorde veehouderij. De communicatie lijkt vooral succesvol te zijn geweest naar veehouders en naar ketenpartijen. Het succes naar beleidsmakers is minder duidelijk op te maken uit de gegevens van het communicatieproject. Consumenten/burgers zijn vooral bereikt via de resultaten van twee projecten, het Houden van Hennen project, en Comfort Class.

De relatie met de opdrachtgever LNV is ambigu. Het beleidsidee dat het ministerie minder moet “zorgen voor” en meer moet “zorgen dat” is herkenbaar in de relatie tussen het beleid en het programma. Via het programma zorgt LNV *dat* innovaties gericht op maatschappelijk geaccepteerde veehouderij mogelijk worden. Voor het programmamanagement en projectleiders lijkt er veel te ruimte te zijn geweest om de projecten vorm te geven. Opvallend is dat in de eindfase er vanuit de begeleidingscommissie opeens sterk beleidsgerichte projecten werden geformuleerd, die niet direct aansloten op de in het programma ontwikkelde aanpak. De dynamiek die het programma genereert ligt bij de actoren in de sector. In sommige projecten waren medewerkers van het ministerie actief als participanten. In andere projecten werd de betrokkenheid van het ministerie gemist. Er lijkt op het ministerie geen duidelijk idee te zijn hoe het ministerie zich als *stakeholder* kan opstellen in dergelijke programma's. Op twee punten leidt dit tot problemen. Ten eerste blijkt in de meeste projecten dat een ketenbenadering nodig is om tot duurzame innovaties te komen. Bij het ministerie werd het programma echter nog teveel als een veehouderijprogramma gezien om de ketenaanpak verder uit te werken. Ten tweede stuitte een aantal innovatieprojecten op bestaande regelgeving. In dergelijke gevallen mag van de overheid verwacht worden dat zij op dat terrein eenzelfde innovatieve houding inneemt als zij van de sector verwacht.

6.2 Effecten en doorwerking

Het programma MGv heeft langs drie lijnen succesvol gewerkt. Eén lijn is via de ‘grote projecten’ waarin met de sector nieuwe concepten zijn ontwikkeld, die geleid hebben tot concrete plannen ter verbetering van de veehouderij. Door de betrokkenen is er een vrij grote consensus over de waarden die achter deze concepten zit, en vooral op het gebied van diervriendelijkheid en het belang van maatschappelijke acceptatie. Hoewel in de waardering de betrokkenen de projecten relatief laag waarden op de praktische kwaliteit (maar respondenten die goed op de hoogte zijn, scoren hoger), zijn er relatief veel effecten via deze projecten te zien. 50% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van praktische toepassing van de resultaten, en voor respondenten afkomstig uit de sector geldt zelfs een hoger percentage. Onder respondenten is er wel onenigheid of de innovaties moeten leiden tot radicale veranderingen, of dat de maatschappelijke acceptatie ook gerealiseerd kan worden met kleine veranderingen. De resultaten, en de projectdynamiek suggereert dat de ideeën voor de grote veranderingen, inspiratie geven aan veehouders en ketenpartijen voor zowel grote innovaties als incrementele verbeteringen gericht op duurzaamheid en diervriendelijkheid.

De tweede lijn waarlangs het programma werkt, is de lijn van de sectorgerichte publiciteit. Langs deze lijn hebben de projecten geleid tot netwerken van veehouders en een groter bewustzijn in de sector over de mogelijkheden van duurzame veehouderij. De projecten hebben relatief veel publiciteit gegenereerd in de vakmedia. Een indicatie dat deze publiciteit effectief is geweest, is dat ook bij respondenten op de enquête die niet betrokken waren bij het project er sprake is geweest van attitudeveranderingen: ook zij zijn enthousiaster geworden over mogelijke veranderingen in de veehouderij. Ook de grote mate van leereffecten, netwerkeffecten en directe netwerkeffecten, geeft aan dat dit een succesvolle route is. De informatie over de projecten suggereren dat de publiciteit vooral via de sector werkt. Maar ook bij de andere respondenten zijn er volgens de enquête leer- en netwerkeffecten opgetreden, en ook deze respondenten waarderen de innovativiteit van het programma. De grote mate van leereffecten en netwerkeffecten rechtvaardigt de verwachting dat delen van het programma ook op langere termijn impact zullen hebben.

De derde manier waarop het programma gewerkt heeft, is door meer duidelijkheid te geven op het gebied van transitieren. Het programma heeft door de ontwikkeling van de concepten bijgedragen aan de verheldering van mogelijkheden voor systeeminnovaties in de veehouderij. Daarenboven hebben een aantal projecten inzicht gegeven in de mogelijkheden van reflexief procesmanagement. Onder de respondenten is nog onzekerheid over wat de juiste aangrijpingspunten zijn voor innovaties. Er is consensus dat ketenpartijen een grotere rol spelen en dat veehouders zich niet moeten richten op de lokale gemeenschap. Maar een groot deel van de respondenten geeft ook aan dat de veranderingen bij de veehouder moeten beginnen. Het lijkt verstandig dat ook de resultaten over transitieprocessen in de landbouw die het programma heeft opgeleverd, naar de stakeholders wordt gecommuniceerd.

6.3 Leren van transitie

Het MGV-programma is één van de programma's op het gebied van transitie management. De ervaringen met de projecten zijn vergelijkbaar met ervaringen in andere programma's. Toch heeft er zich binnen het MGV-programma een eigen aanpak ontwikkeld, die gebaseerd is op het idee van participatief ontwerpen. De kracht van deze aanpak is, dat met de ontwerpgerichtheid er een brug geslagen kan worden naar de sector, er resultaten zichtbaar en inspirerend gecommuniceerd kunnen worden, en de aanpak mogelijkheden biedt voor procesmanagement van innovatieve initiatieven.

Op basis van de projectanalyses in hoofdstuk 4 kunnen vier hoofdactiviteiten onderkend worden.

1. **Het interactief ontwerpen van systeem en concepten** die voldoen aan de eisen van diervriendelijkheid, economisch rendabel zijn en maatschappelijk geaccepteerd. De concepten worden uitgewerkt tot een niveau dat ze voldoende inspiratie bieden en aanknopingspunten voor het formuleren van initiatieven die in de sector kunnen worden opgepakt.
2. **Het verspreiden van de resultaten** van de interactieve sessies via sectorgerichte publicaties en het creëren van netwerken van actoren om innovatieve ideeën te ontwikkelen en te koppelen aan de eigen bedrijfspraktijk
3. **Het doen van onderzoek** om ter ondersteuning van de concepten, deze uit te werken of te testen aspecten als diervriendelijkheid, economische haalbaarheid of technische mogelijkheden. Het onderzoek is al dan niet gebaseerd op meer disciplinaire onderzoeksbenaderingen, maar moet wel aan blijven sluiten bij de innovatiedynamiek die het project heeft ingezet.
4. **Reflexief procesmanagement** ter begeleiding van daadwerkelijke initiatieven en innovatietrajecten. In het procesmanagement moet een evenwicht gevonden worden tussen de noodzakelijke doelgerichtheid van innovatiewerk en het koppelen van activiteiten aan het idee van systeeminnovaties om bredere leerprocessen op gang te blijven houden.

In een klein aantal projecten zijn bijna alle vier de fasen zichtbaar: "Welzijn", "Houden van Hennen" en "Koe en Balans". Andere projecten zijn gericht op één of twee hoofdactiviteiten.

6.4 Lessen voor het programma

De ervaringen met de verschillende projecten geeft ook inzicht in mogelijke aangrijpingspunten voor het realiseren van systeeminnovaties en bedreigingen voor de MGV-aanpak.

1. De sectorgerichte projecten uit MGV zijn veelal gestart met het doel om nieuwe concepten voor verantwoorde veehouderij te ontwerpen. Projectleiders geven allemaal aan dat deze ontwerpen een belangrijke faciliterende functie hebben, maar dat voor het succes van het project en het op gang brengen van nieuwe initiatieven het *proces* veel belangrijker is. Dit vereist competenties in (reflexief) procesmanagement en stelt eisen aan de flexibiliteit van projecten.
2. Het programma MGV is opgezet vanuit het idee om innovaties binnen de sector te stimuleren. Uit de ervaringen van de projecten blijkt dat voor het realiseren van systeeminnovaties ketensamenwerking nodig is. Juist door samen te werken in de keten worden het voor de sector mogelijk om nieuwe veehouderijsystemen in te voeren die rendabel zijn.
3. Uit de projecten blijkt, in lijn met recente ervaringen in andere programma's, het zeer moeilijk is om bestaande lokale initiatieven te adopteren en in te zetten als aanzetten voor transitie. Locale initiatieven zijn veelal gericht op incrementele ontwikkeling en worden niet geholpen door reflexief procesmanagement gericht op systeeminnovaties. In vergelijking met initiatieven die ontwikkeld zijn binnen MGV, ontberen dergelijke lokale initiatieven een inbedding in bredere beelden en verwachtingen van innovaties gericht op verantwoorde veehouderij op de lange termijn.
4. De projecten lijken een bijna natuurlijke neiging te hebben om na de interactieve ontwerp sessies en workshops te versmallen tot een beperkt aantal initiatieven en daarbij betrokken stakeholders. Voor het realiseren van de initiatieven is een dergelijke versmalling ook wenselijk om focus en betrokkenheid te creëren. Voor de doelstellingen van het programma om bredere innovaties in gang te zetten is een dergelijke versmalling ongewenst en moet er steeds druk zijn om ook bredere leerprocessen te ontwikkelen. Dat stelt eisen aan de kwaliteit van het communicatieplan en aan de continuïteit van de communicatie.
5. Succesvolle initiatieven worden gemakkelijk gepresenteerd als het begin van een transitie, waarbij er soms een neiging is om de diffusie van dat initiatief als voldoende voorwaarde te zien voor de transitie. Indien de veehouderij inderdaad een radicale omslag moet maken naar verantwoorde veehouderij, dan is op grond van de huidige inzichten in transitieprocessen, niet te verwachten dat deze omslag op één project of initiatief gebaseerd zal zijn. Transitie is de resultante van verschillende ontwikkelingen die op den duur en na

leerprocessen gekoppeld raken (of uitdoven) op regime niveau. In het Welzijn-project is geprobeerd het succesvolle ComfortClass project te complementeren met aanvullende leerprocessen. Voor de voortgang van het MGV-project is het van belang dat er wegen gevonden worden om bestaande nieuwe initiatieven te complementeren en leerprocessen op gang te houden.

6. In de projecten is een onderhuidse spanning zichtbaar. Enerzijds leeft het idee in de MGV-aanpak en in andere vormen van transitie management dat er een nieuwe manier van onderzoek nodig is voor transitie. Anderzijds wordt er (ook) gebruik gemaakt van de inzet en mogelijkheden van 'gewoon' disciplinair onderzoek. In sommige projecten blijkt dat de benaderingen elkaar aan kunnen vullen. In het Risico's Hoge Productie zijn de resultaten van het dierexperimenteel onderzoek, die anders alleen wetenschappelijk gepubliceerd zouden zijn, relevant gemaakt en gecontextualiseerd door de resultaten te koppelen aan discussies in de sector. In de Comfort Class is door de stakeholders gevraagd de kwaliteit van het concept te ondersteunen via traditioneel dierwetenschappelijk onderzoek, in de verwachting dat daarmee het concept gemakkelijker verspreid kan worden. Voor de verdere ontwikkeling van de MGV-aanpak is het noodzakelijk om wegen te vinden om op pragmatische wijze de kracht van beide benaderingen te combineren. Alleen op die wijze kan de aanpak zich ontwikkelen tot een ook voor andere onderzoekers herkenbaar productieve methode om innovaties te realiseren.
7. De relatie met de overheid moet zich verder ontwikkelen. Met name bij de opdrachtgever moet de eigen positie zich verder uitkristalliseren. Goed in de relatie is dat de afstandelijke houding van het ministerie als opdrachtgever de stakeholders de ruimte geeft om in onderling overleg te komen tot haalbare innovatieve strategieën. Daar waar die strategieën ook consequenties hebben voor LNV, lijkt het ministerie niet altijd adequaat te kunnen reageren. Het ministerie ziet het programma nog teveel als een veehouderijprogramma, terwijl één van de belangrijkste conclusies uit de projecten is, dat een ketenaanpak nodig is voor het realiseren van innovaties. Op het gebied van innovatie belemmerende regelgeving, lijkt het ministerie ook proactiever te kunnen meedoen in de projecten.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht te evalueren projecten

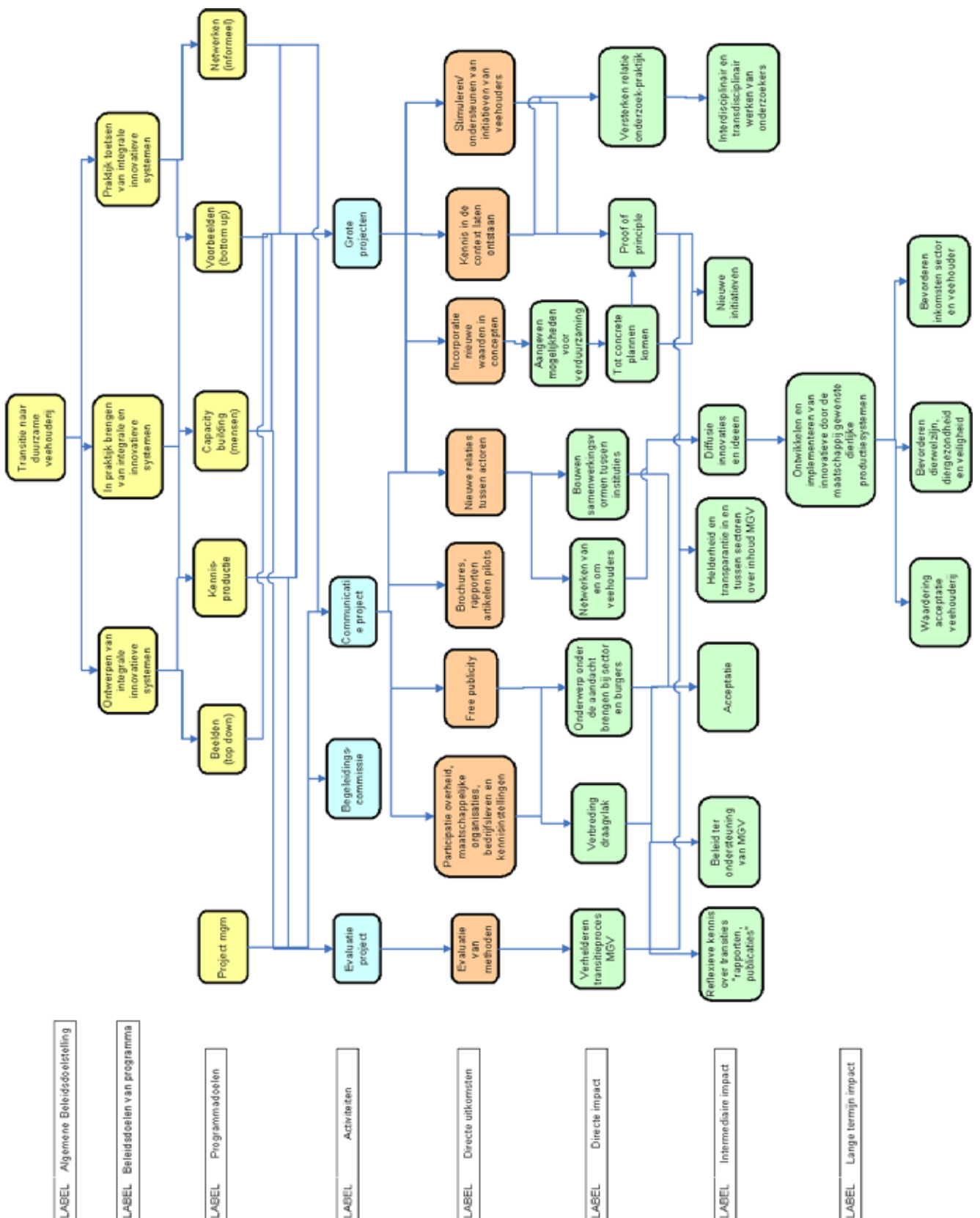
Project	Bijdrage MGV (k€)	Type project
1. Verkenning Internationale stand van zaken Transitie Veehouderij	47	Kern: governance
2. Vastleggen van leermomenten en evaluatie van in het programma uitgevoerde projecten	144	Kern: governance
3. Leren innoveren, kennisdoorstroming (systeem)innovatie	10	Kern: governance
4. Vraagarticulatie en evaluatie	130	Kern: governance
5. Visies in innovaties	160	Kern: governance
6. Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën in de veehouderij	80	Kern: governance
7. Be good and tell it	260	Kern: governance
8. Monitoring van transitie	50	Kern: governance
9. Effectmeting publieke transparantie veehouderijssystemen	85	Kern: governance
10. Houden van Hennen	634	Kern: sectorgericht
11. Implementatie Houden van Hennen en uitloopcoördinatie	181	Kern: sectorgericht
12. Houden van varkens (Welzijn/interactief doorontwerpen van houderijssystemen)	419	Kern: sectorgericht
13. Innovatie pluimveevlees/ Veerkrachtige pluimveevleesproductie	379	Kern: sectorgericht
14. Maatschappelijke acceptatie en verwaardiging welzijnsindex	207	Kern: sectorgericht
15. Slimme experimenten in de melkveehouderij	396	Kern: sectorgericht
16. Koe en ondernemer in balans	435	Kern: sectorgericht
17. Groepshuisvesting konijnen	180	Kern: sectorgericht
18. Duurzame melkgeitenhouderij	40	Kern: sectorgericht
19. Implementatie dierwelzijnsindex	100	Kern: sectorgericht
20. Ruimte, Regels en praktijk rondom reconstructie	110	Kern: beleidsgericht
21. Integraal kader voor het ontwikkelen van nieuwe beleidsinstrumenten	150	Kern: beleidsgericht
22. Normvergelijking fase 1	159	Diervoeding en keten
23. Normvergelijking fase 2	60	Diervoeding en keten
24. Kritische punten diervoedingsketen	210	Diervoeding en keten
25. Risicoverkenning Waterberging en bermgras	97	Diervoeding en keten
26. Juridische eisen	36	Diervoeding en keten
27. Gegarandeerd GGO-vrije ketens	60	Diervoeding en keten
28. Risicobeheersing bij gebruik reststoffen	98	Diervoeding en keten
29. Risicobeheersing in de diervoederketen	100	Diervoeding en keten
30. Risico inschatting antibiotica en coccidiostatica	63	Diervoeding en keten
31. Uitvoerbaarheid van gegarandeerd GGO-vrije diervoederproductieketens	65	Diervoeding en keten
32. Communicatiestrategie Kaderwet Diervoeders over 2004	48	Diervoeding en keten
33. Administratieve lasten	41	Diervoeding en keten
34. Kennisscan diermeel in diervoeder	20	Diervoeding en keten
35. Verkenning naar de mogelijke rol maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) binnen het kader van veilige diervoeders	25	Diervoeding en keten
36. Evaluatie effecten van welzijnsverbeterende maatregelen op voedselveiligheid	70	Diervoeding en keten
37. Inventarisatie gegevens over PAK gehalten in voer en dierlijke producten	20	Diervoeding en keten
38. Milieu- en welzijnsvriendelijke high tech varkensstal (Hercules II)	252	Maatschappelijk verantwoord diergebruik
39. Automatisch melken (melkkwaliteit, weidegang)	239	Maatschappelijk verantwoord diergebruik
40. Duurzame melkveehouderij /afwegingen en indicatoren voor duurzame bedrijfsvoering in de melkveehouderij	265	Maatschappelijk verantwoord diergebruik

Project	Bijdrage MGV (k€)	Type project
41. Diergezondheidsrisico's hoge producties melkvee	773	Maatschappelijk verantwoord diergebruik
42. Implementatie gezondheidsregistratie- en monitoringssystemen in de veehouderij/Monitoring diergezondheid	550	Maatschappelijk verantwoord diergebruik
43. Platform Arbeid/Sateliëtprogramma ARBO	428	ARBO
44. Debat Toekomst Intensieve Veehouderij	17	Directe beleidsondersteuning
45. Inventarisatie met betrekking tot de paardenhouderij in Nederland	18	Directe beleidsondersteuning
46. LNV-relatiebeheerder/clusterleiders in 2004	556	Programmamanagement
47. Communicatie Verantwoorde Veehouderij/communicatie gericht op kennis aanbrengen bij doelgroep van de projecten/communicatieproject p414	668	Programmamanagement
48. Maatwerk: project communicatie WUR programma's LNV		
Totaal	9135	

Bijlage 2 Interviews

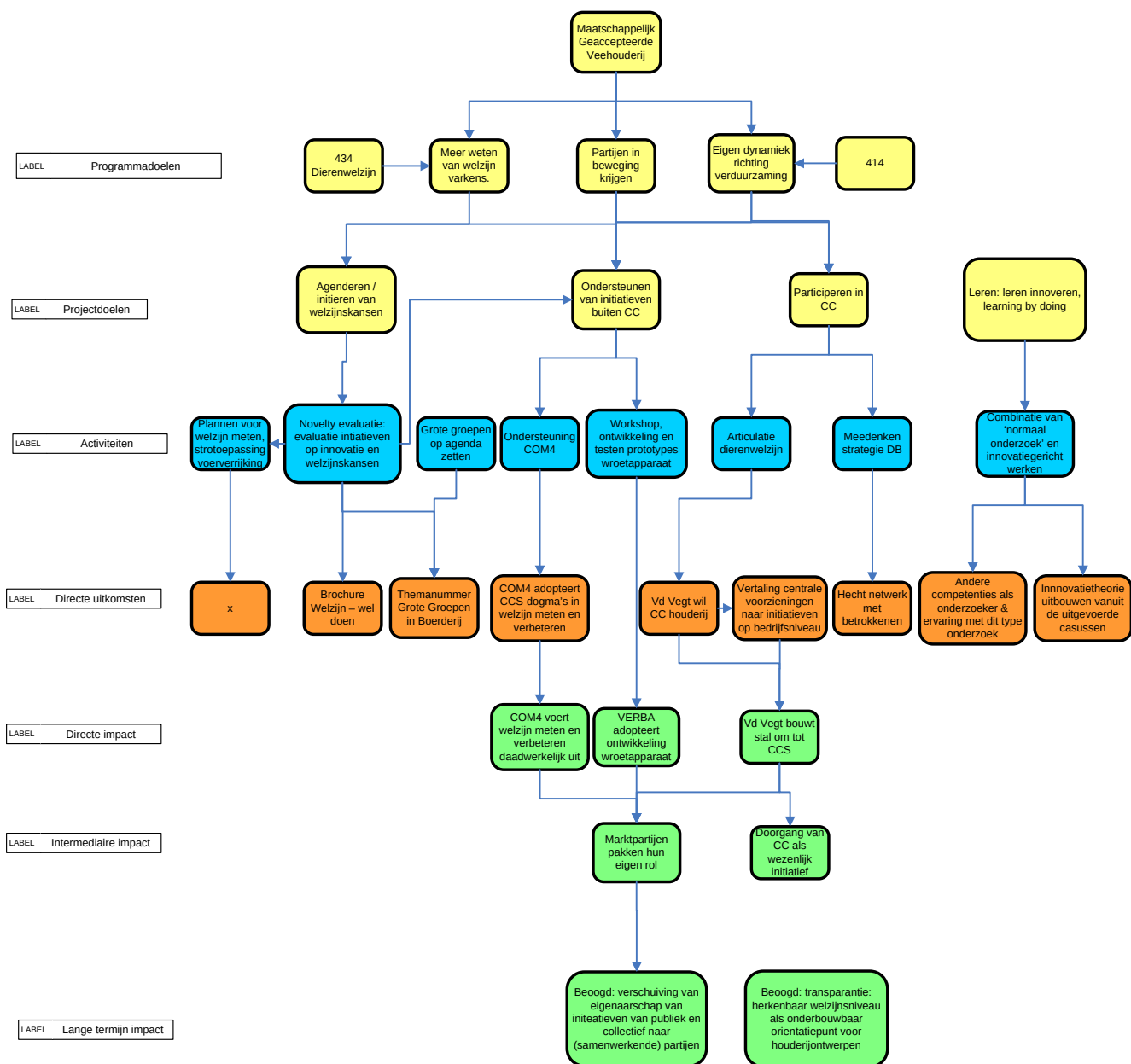
	Project / Functie	Persoon
1	Houden van Hennen	Bram Bos
2	Houden van Hennen	Peter Groot Koerkamp
3	Welzijn	Karel de Greef
4	Koe en Ondernemer in Balans	Alfons Beldman
5	Groepshuisvesting Konijnen	Ingrid de Jong
6	Slim Experimenteren in de Veehouderij	Catharinus Wierda
		Bram Bos
8	Veerkrachtige Pluimveevleesproductie	Ferry Leenstra
		Kees Lokhorst
10	Risico's Hoge Productie	Roel Veerkamp
11	Bgood & Inspiratiebronnen	Ina Enting
12	Implementatie dierwelzijnsindex	Elsje Oosterkamp
13	Maatschappelijke acceptatie en verwaarding welzijnsindex	Paul Ingenbleek
14	Communicatieproject	Frank Lenssinck
15	Programmamanager	Sierk Spoelstra
16	LNV-DK	Jan van Vliet
17		Arjen Lindenberg
18		Pim Bruins
19	LNV-DL	Ton de Kok
20		Herman Snijders
21		Ineke Peters
22		Andre van Straaten
23	De Dierenbescherming	Marijke de Jong

Bijlage 3 Logic charts



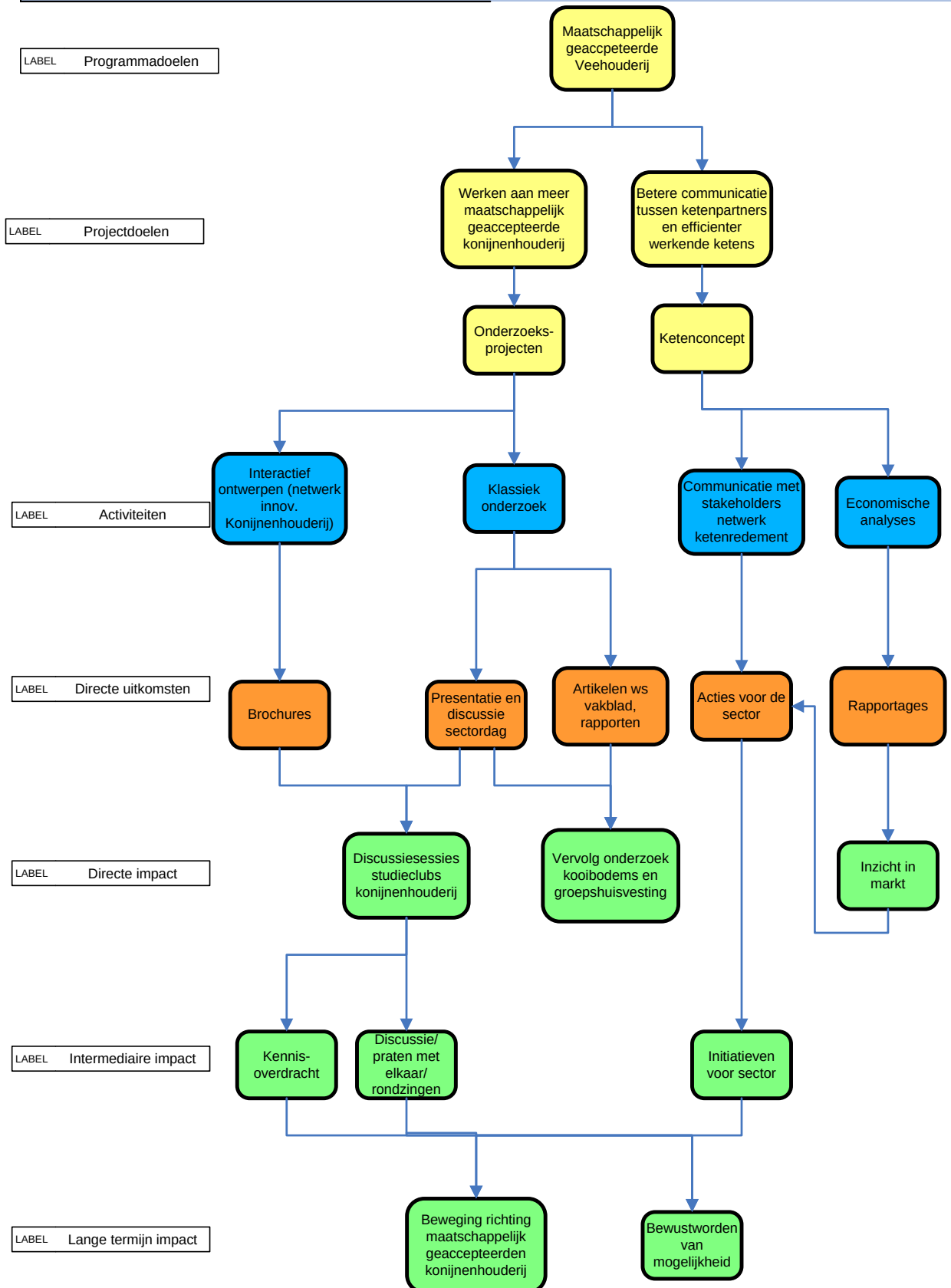
Welzijn

Karel de Greef, 26 februari 2007



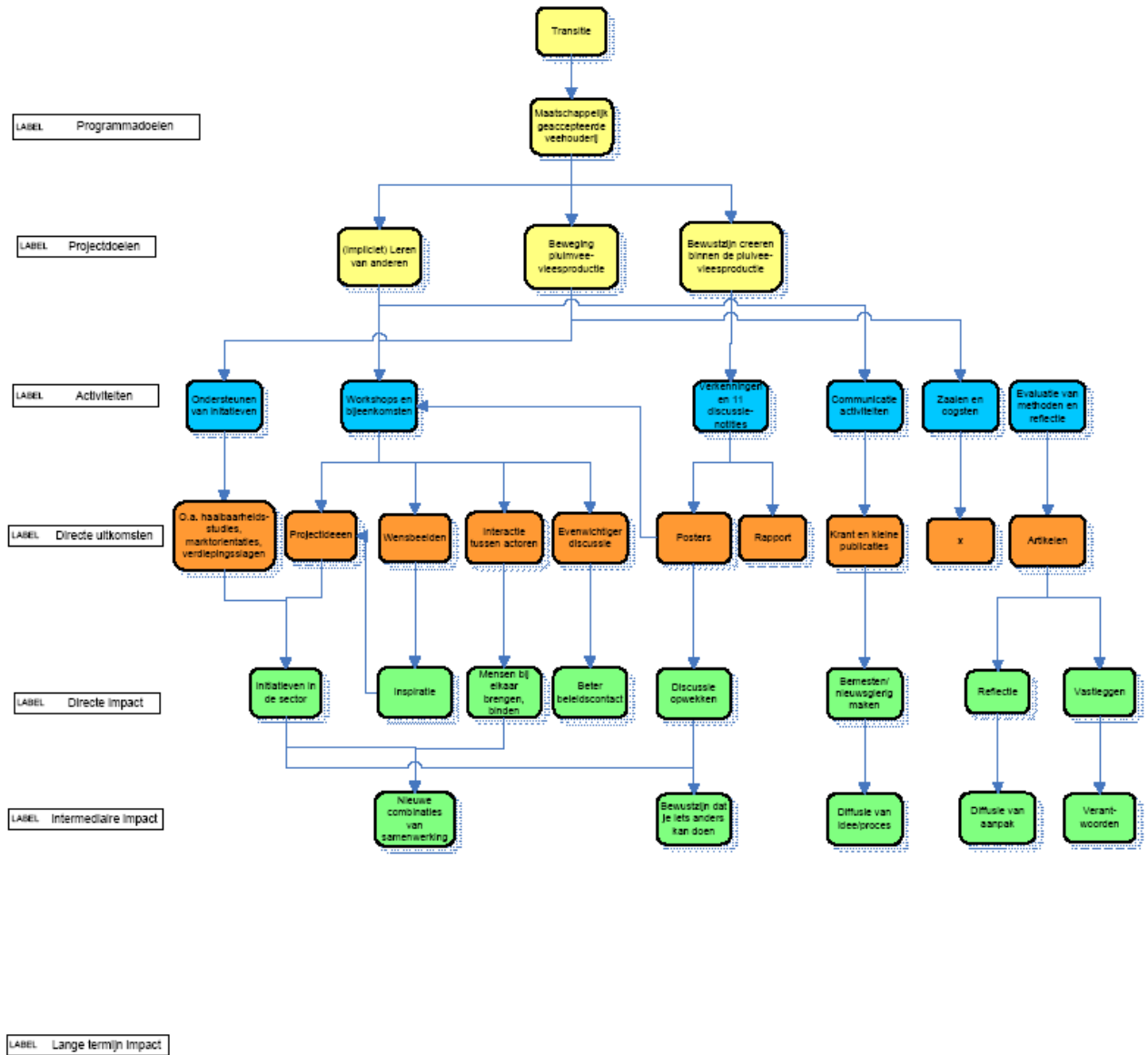
Groepshuisvesting konijnen

Ingrid de Jong, 20 februari 2007



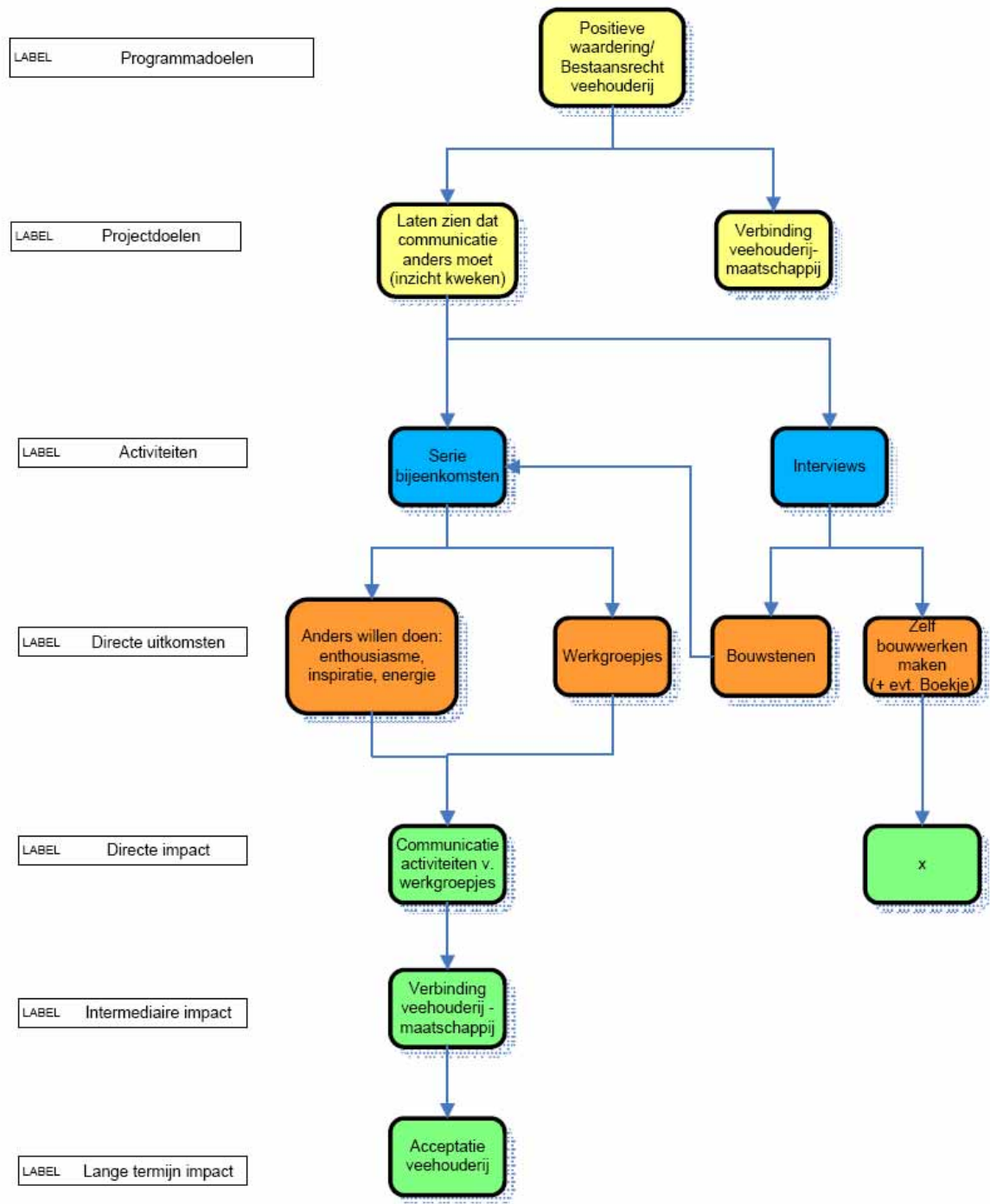
Veerkrachtige Pluimveevleesproductie

Ferry Leenstra en Kees Lokhorst, 15 februari 2007



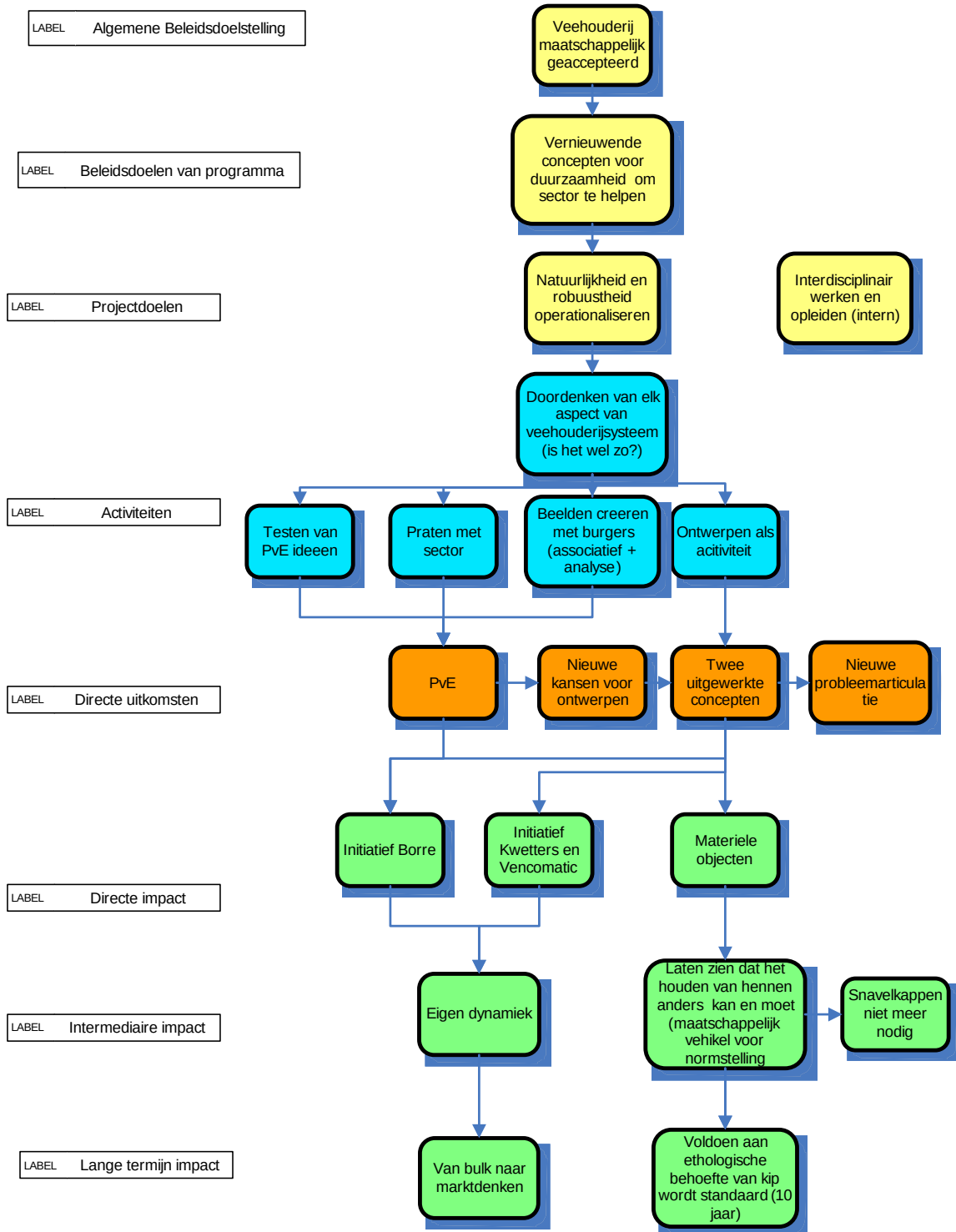
BGood

Ina Enting, 27 februari 2007



Houden van Hennen

Bram Bos





Bijlage 4 Enquête Maatschappij Geaccepteerde Veehouderij

Invulinstructies

- Door op de grijze balkjes te klikken kunt u op deze plaatsen tekst invoeren.
- U kunt de vakjes aanvinken door met de muis op het vierkantje te klikken.

Het invullen van de enquête zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen.

De enquête bestaat uit vijf onderdelen.

1. persoonsgegevens
2. stellingen
3. karakteristieken van het project
4. doorwerking van het project
5. verhouding van dit project tot vergelijkbare initiatieven.

Mocht het niet mogelijk zijn de vakjes aan te vinken dan vindt u in de werkbalk “forms” of “formulieren” van Word een geel hangslotje staan waarmee het document beschermd kan worden. Door dit aan te klikken kunt u het formulier op en van slot doen.

1. Persoonsgegevens

Naam

Werkkring

Beroep

	<i>Niet</i>	<i>Nauwelijks</i>	<i>Redelijk</i>	<i>Veel</i>	<i>Volledig</i>
Hoe groot is uw betrokkenheid bij het project?	☐	☐	☐	☐	☐
Bent u op de hoogte van de resultaten van het project?	☐	☐	☐	☐	☐

2. Wilt u aangeven in hoeverre u het met onderstaande stellingen eens bent?

Wanneer u niet een sterke mening heeft over deze stelling zou u dan het antwoord willen aankruisen waar uw voorkeur naar uitgaat. U wordt verzocht zo min mogelijk de optie ‘geen mening’ te gebruiken.

	<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Mee oneens</i>	<i>Niet mee eens en niet mee oneens</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>	<i>Geen mening</i>
1. Dieren moeten natuurlijk gedrag kunnen vertonen in de stal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Voor maatschappelijk geaccepteerde veehouderij moet uitgegaan worden van de visie van de consument op de productie van voedsel.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nieuwe stalconcepten moeten concreet en realistisch zijn.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Niet mee eens en niet mee oneens</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>	<i>Geen mening</i>
4. De veehouderij moet zich meer richten op kwaliteitsproducten, hoge garantie van voedselveiligheid en specialisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Vee kan op een rendabele manier diervriendelijker gehouden worden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ketenpartijen hebben een sleutelrol in verandering in de veehouderij omdat zij eisen kunnen stellen aan de productie in de veehouderij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. De veehouderij moet zich meer richten op de lokale gemeenschap.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Het creëren van meerwaarde van producten is belangrijker voor de veehouderij dan kostenverlaging.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Voor de continuïteit van de sector in Nederland moet de veehouderij drastisch veranderen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. De risico's voor de ondernemer om over te stappen op een nieuw stalconcept zijn te hoog.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. De consument heeft een vertekend beeld van de veehouderij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kleine aanpassingen in houderijsystemen zijn voldoende om te voldoen aan de eisen van de toekomst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak is het erg belangrijk dat veehouders laten zien wat zij doen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Veranderingen in de veehouderij beginnen bij de veehouders zelf.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. In welke mate zijn de volgende karakteristieken van toepassing op de oplossingen geboden in het project?

Kunt u deze scores op 1-10? Hierbij betekent 1 dat deze karakteristiek totaal niet van toepassing is op de oplossingen geboden in het project en 10 dat deze sterk van toepassing is.

	<i>Niet van toepassing</i>					<i>Sterk van toepassing</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Vernieuwend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aantrekkelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inspirerend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Leerzaam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sluit aan bij de praktijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Economisch haalbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Technisch haalbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Te verbinden aan eigen situatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kwaliteit van kennis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wetenschappelijk onderbouwd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sluit aan bij de wens van de burger	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Duurzaamheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Natuurlijkheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diervriendelijkheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Heeft dit project bij u geleid tot:

U kunt meerdere opties aankruisen

- ☐ Daadwerkelijk in praktijk brengen van de oplossingen ontwikkeld in het project
- ☐ Praktische toepassing van *delen van* de oplossingen ontwikkeld in het project.
- ☐ Concrete plannen voor een ander houderijsysteem
- ☐ Gebruik van ideeën uit het project voor eigen bedrijf /organisatie
- ☐ Steun vanuit het project bij uw eigen initiatief
- ☐ Betere profilering van uw eigen activiteiten doordat de naam van WUR eraan verbonden is.
- ☐ Nieuwe initiatieven voor maatschappelijk geaccepteerde veehouderij
- ☐ Betrokkenheid bij andere initiatieven voor maatschappelijk geaccepteerde veehouderij

- ☐ Verandering van strategie van uw bedrijf/organisatie
- ☐ Beeldvorming van uitdagingen voor de veehouderijsector
- ☐ Helderheid van mogelijke handelingsstrategieën voor de toekomst
- ☐ Bewustwording van meerdere mogelijkheden voor het houden van vee

- ☐ Enthousiasme en energie voor verandering
- ☐ Inspiratie voor verandering
- ☐ Versterken van al bestaande interesses in verandering van de veehouderij

- ☐ Leren van activiteiten van andere partijen
- ☐ Leren over standpunten van verschillende partijen
- ☐ Inzetten van een ander type beleidsinstrumenten
- ☐ Nieuwe manier van denken over veehouderij

- ☐ Nieuwe onderzoeksprojecten
- ☐ Verandering in de methode van onderzoek
- ☐ Betrokkenheid in interdisciplinaire onderzoeksprojecten

- ☐ Gebruik van resultaten als voorbeeld voor verandering in de veehouderij
- ☐ Ideeën over beter overheidsbeleid voor de veehouderij
- ☐ Concrete beleidsmaatregelen

- ☐ Nieuwe contacten
- ☐ Nieuwe samenwerking
- ☐ Breder zicht op uw eigen positie binnen de ontwikkelingen in de sector
- ☐ Inzicht in de rollen van verschillende partijen
- ☐ Gesprekken over dit onderwerp met uw omgeving

- ☐ Anders, namelijk

5. Bent u bekend met andere initiatieven of alternatieve oplossingen?

- ☐ Nee
☐ Ja, namelijk 1.
 2.
 3.

Kunt u hoe deze initiatieven scoren in vergelijking met het “Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij” project?

	<i>Minder</i>	<i>Gelijk</i>	<i>Meer</i>
Vernieuwend	☐	☐	☐
Aantrekkelijk	☐	☐	☐
Inspirerend	☐	☐	☐
Leerzaam	☐	☐	☐
Sluit aan bij de praktijk	☐	☐	☐
Economisch haalbaar	☐	☐	☐
Technisch haalbaar	☐	☐	☐
Te verbinden aan eigen situatie	☐	☐	☐
Kwaliteit van kennis	☐	☐	☐
Wetenschappelijk onderbouwd	☐	☐	☐
Sluit aan bij de wens van de burger	☐	☐	☐
Duurzaamheid	☐	☐	☐
Natuurlijkheid	☐	☐	☐
Diervriendelijkheid	☐	☐	☐

6. Opmerkingen

Heeft u nog opmerkingen over het project die voor de evaluatie van belang kunnen zijn?

- ☐ Nee
☐ Ja, namelijk

Om de ingevulde enquête te retourneren kunt u deze opslaan en als bijlage terugsturen in een email naar y.m.cuijpers@utwente.nl

Bedankt voor uw medewerking!