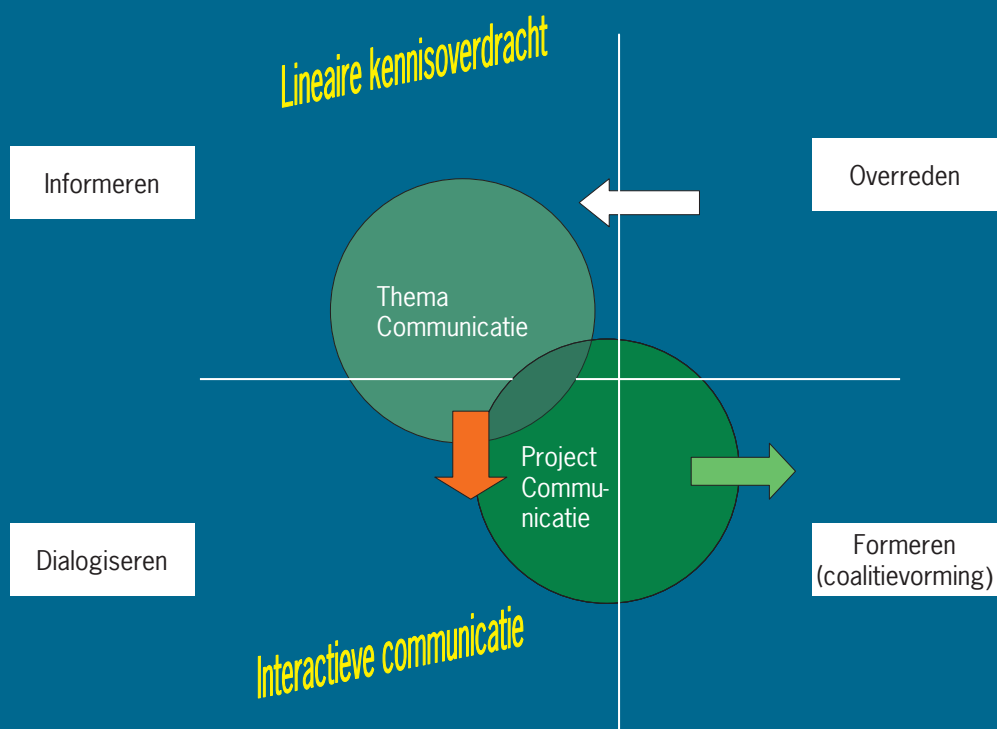




Communicatie-inventarisatie voor de cluster VPT, inclusief Koepel systeeminnovatiethema's

Herman van Keulen & Frank Lenssinck





WAGENINGEN **UR**

For quality of life

Communicatie-inventarisatie voor de cluster VPT, inclusief Koepel systeeminnovatiethema's

Herman van Keulen & Frank Lenssinck

Wageningen UR, Wageningen
februari 2007

Wageningen UR

Adres : Edelhertweg 15, 8219 PH Lelystad
: Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Tel. : 0320 - 23 80 70
Fax : 0320 - 23 80 50
E-mail : geert.vanderpeet@wur.nl

Inhoudsopgave

	pagina
1. Veranderende rollen en communicatie bij BO-Thema's	1
2. De vraag van LNV	3
3. Communicatiestrategie binnen VPT	5
3.1 Doelgroepen LNV	5
3.2 Communicatiedoelstellingen	6
3.3 Kiezen voor de juiste communicatiestrategie	6
4. Inventarisatie van de communicatie binnen de cluster VPT, inclusief de koepel systeeminnovatiethema's	9
4.1 Communicatie van de cluster VPT	9
4.2 Communicatie van de koepel systeeminnovatie	9
4.3 Communicatie van de thema's	12
4.4 Communicatie van de projecten	12
4.5 Communicatie van de werkgroepen/netwerken binnen project	12
5. Integratie van communicatieactiviteiten	13
6. Verandering van strategie; van informeren naar dialogiseren en coalitievorming	15
7. Conclusies	17
8. Monitoring en evaluatie van de communicatie	19
9. Referenties	21
Bijlage I. Inventarisatie Lineaire kennisoverdrachtactiviteiten per Thema	5 pp.

1. Veranderende rollen en communicatie bij BO-Thema's

Door een snel veranderende internationale positie van de Nederlandse agrarische sectoren staat de rentabiliteit sterk onder druk. Bovendien legt de overheid de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de bedrijfstak terug bij de sectoren en wil ze meer faciliterend en randvoorwaarde scheppend zijn. Van de verschillende actoren in de voedselketen vraagt dit in toenemende mate zelf organiserend vermogen. De overheid ondersteunt in haar nieuwe rol met het genereren van benodigde 'nieuwe' kennis en stelt middelen beschikbaar om nieuwe arrangementen te organiseren. Interactie en communicatie met de doelgroepen die de opdrachtgever voor ogen heeft is van essentieel belang en vraagt om maatwerk met effectieve en efficiënte communicatie in een optimaal functionerende kennisinfrastructuur. Vanuit het clusterbestuur Verduurzaming Productie en Transitie (VPT) is de vraag gekomen een overzicht te geven van de communicatie binnen VPT en de effectiviteit en efficiëntie ervan te onderzoeken.

2. De vraag van LNV

Regelmatig verschijnen nieuwe communicatiemiddelen. Deze worden geïnitieerd vanuit de projecten of thema's die invulling geven aan onderstaande wensen van de opdrachtgever:

- 1) Kennis voor beleidsontwikkeling
- 2) Kennis voor gebruikers (beleidsimplementatie)
- 3) Verantwoording afleggen

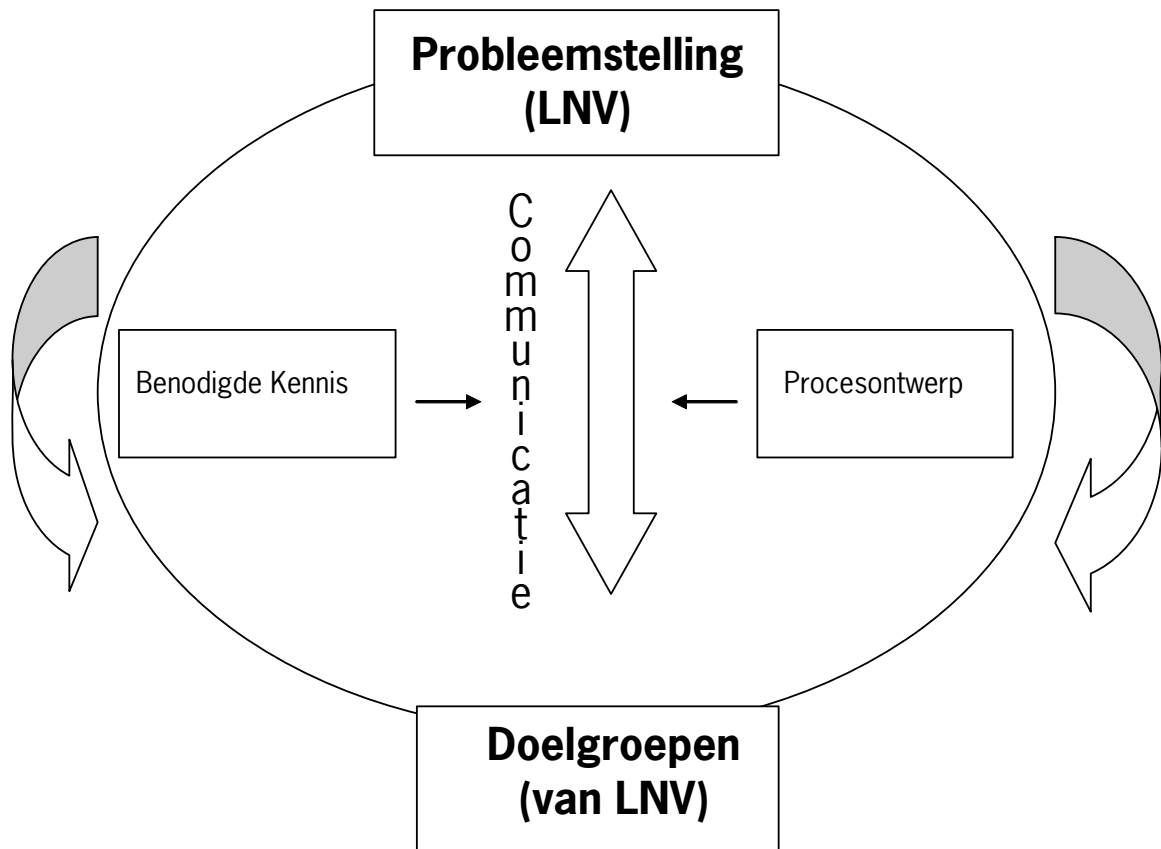
De opdrachtgever vervult voor de diverse thema's een tweeledige rol. Enerzijds gebruikt zij de gegenereerde kennis voor beleidsontwikkeling, anderzijds wil ze graag dat de genereerde kennis, in welke vorm dan ook, een doorvertaling krijgt naar *haar* doelgroepen. Als laatste vervult ze de rol van 'controller' en dienen thema's verantwoording af te leggen voor de investering en de bijbehorende afspraken. Dit vanuit de doelstelling om publieke middelen in de kennisinfrastructuur zo verantwoord mogelijk in te zetten.

Projecten en thema's zetten diverse communicatiemiddelen in om bovenstaande te realiseren. Dit rapport geeft inzicht in de bestedingen aan communicatie vanuit de cluster VPT, de koepel systeeminnovaties, en de verschillende thema's. Aanvullend hierop wordt ingegaan op de efficiency waarop dit georganiseerd is.

Met het ter discussie stellen van inzet aan communicatie komt een ander belangrijk punt op tafel; *de effectiviteit van de ingezette middelen om de vooraf bepaalde communicatiedoelstelling bij de verschillende doelgroepen te realiseren.*

3. Communicatiestrategie binnen VPT

In onderstaande figuur is op basis van vragen van LNV de communicatie naar doelgroepen met kennisontwikkeling en procesontwerp schematisch weergegeven. De vraag- en probleemstelling van LNV kan in een aantal gevallen via zgn. lineair onderzoek aan de doelgroep worden overgedragen. Typerend voor de cluster VPT is procesontwerp met de verschillende stakeholders, waarbij benodigde kennis aan de doelgroep wordt overgedragen. De communicatiestrategie is in dit hoofdstuk op basis van de vragen van LNV, de doelgroepen en de typische procesmatige aard van de projecten van de cluster VPT verder uitgewerkt.



3.1 Doelgroepen LNV

Uitgaande van de communicatiedoelstellingen van de opdrachtgever voor de verschillende thema's, zijn op hoofdlijnen en aantal belangrijke doelgroepen te onderscheiden in het kader van beleidsontwikkeling en beleidsimplementatie.

- 1) Primaire producenten voor voedsel en groene diensten
- 2) Intermediären (dienstverlening, toeleveranciers)
- 3) Ketenpartijen
- 4) Maatschappelijke organisaties, waaronder NGO's als vertegenwoordigers van consumenten
- 5) Overheden

Op diverse niveaus vinden communicatieactiviteiten plaats. Vanuit het gezichtspunt van een specifieke doelgroep zit hierin enige overlap. In deze tussentijdse evaluatie zoeken we naar overlap in communicatieactiviteiten en waar de doelgroep en communicatiedoelstelling tussen individuele projecten of thema's zo nauw op elkaar aansluiten dat ze

geïntegreerd kunnen worden. Dit kan in het advies leiden tot opschaling van succesvolle communicatiemiddelen, en samenvoegen dan wel stoppen met communicatiemiddelen waarvan de effectiviteit beperkt lijkt. Als vertrekpunt in deze evaluatie is gekozen de bestaande zenders ('institutielen'; denkend vanuit de opdrachtgever) met de daarbij behorende doelgroepen, communicatiedoelstellingen en –middelen. Daarbij is geen onderscheid gemaakt tussen 'Wageningen UR intern' en extern. Een analyse vanuit de onderscheidende doelgroepen is niet uitvoerbaar over de volle breedte van alle thema's. In hoofdstuk 8 staat een te realiseren voorstel.

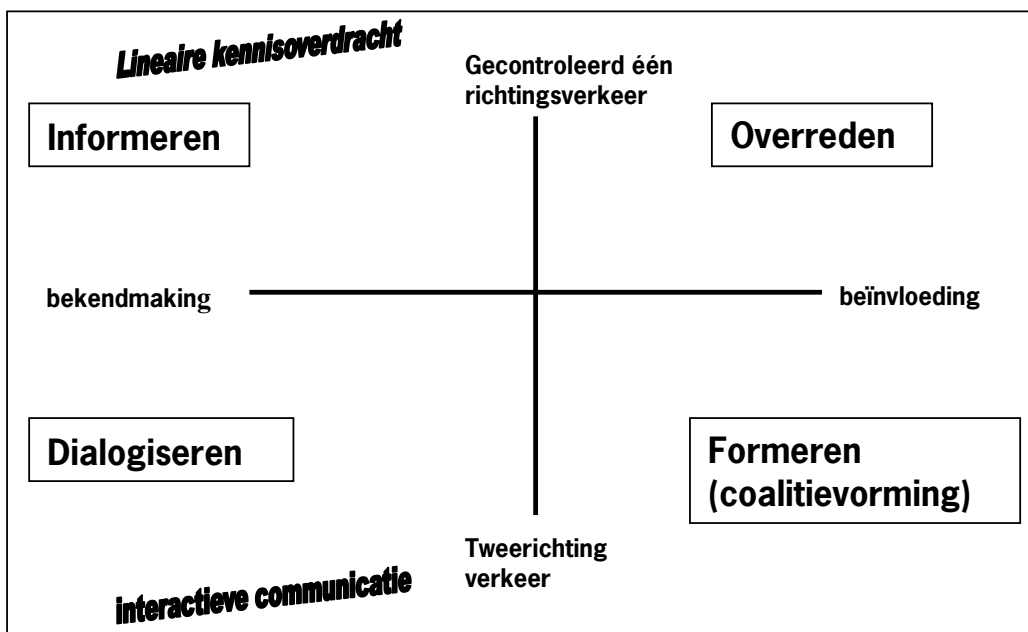
3.2 Communicatiedoelstellingen

De cluster Verduurzaming Productie en Transitie richt zich sterk op gedragsverandering van de verschillende doelgroepen. De communicatiedoelstellingen per doelgroep van de verschillende projecten en thema's zijn divers en sterk afhankelijk van de fase waarin de projecten of programma's zich bevinden. De communicatiedoelstellingen dienen SMART gedefinieerd te worden met een zekere ambitie. Dit vraagt veel kennis van, en alertheid op veranderingen in de dynamische omgeving van het thema en indien noodzakelijk een tussentijdse aanpassing van communicatiedoelstelling en –strategie.

Door deze dynamiek is het soms lastig om de communicatie bij eenzelfde doelgroep maar met verschillende communicatiedoelstellingen te integreren. Integratie vindt tot nu toe vooral plaats als de communicatie dient voor de opbouw van kennis (lineaire kennisoverdracht). De communicatie is echter steeds meer gericht op verandering van houding en gedrag van relevante, strategische stakeholders. Doelgroepen worden participanten, communicatiedoelstellingen worden voor kleinere doelgroepen vastgesteld en variëren sterker in de tijd die nodig is om de beoogde veranderingen te bewerkstelligen. Er is dan maatwerk nodig, waarbij de integratie van communicatie de effectiviteit ervan zou verminderen. Diverse verschillende thema's hebben vaak wel één en dezelfde communicatiedeskundige aangesteld die fungeert als intermediair tussen de verschillende projecten en thema's. Daarmee is in de organisatie van communicatie, deskundigheid en afstemming gewaarborgd.

3.3 Kiezen voor de juiste communicatiestrategie

Op basis van de communicatiedoelstellingen per doelgroep stelt elk project en thema zijn communicatiestrategie vast. Van Ruler (1998) onderscheidt in het ontwikkelde communicatiekruispunt vier communicatiestrategieën. Uitgangspunt is de beantwoording van de vraag of de communicatie wel of niet overwegend gericht is op tweerichtingsverkeer en op het wel of niet willen beïnvloeden van doelgroepen.



Kernpunten per communicatiestrategie

Informeren;

- Zo objectief mogelijk met 1-richtingsmiddelen
- Klassieke voorlichtingsgedachte
- Te gebruiken bij weinig weerstand en beperkt belang
- Gericht op doelstelling; meeweten

Overreden;

- Beïnvloeding van de doelgroep
- Gebruik, bij brede doelgroepen in realisatiefase of 'verkoop' van de gemaakte keuze in de initiatiefase
- Gericht op meeweten

Dialogiseren;

- Open, vanuit de zender zo min mogelijk gericht op beïnvloeden van de ideeën en gedachten
- Op basis van gelijkheid uitwisselen van gedachten en door ontwikkelen
- Gericht op meedenken, meedoen

Formeren;

- Van doelgroepen naar participanten
- Aangaan van samenwerkingverbanden en coalities (bij veel weerstanden van bepaalde actoren)
- Zoeken naar gezamenlijke belangen tussen betrokkenen
- Gericht op meedenken, meedoen

Afhankelijk van de fase in het thema of project (Initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie, nazorg) en de communicatiedoelstelling (Bewustwording, kennis, houding en gedrag) bij elke doelgroep, wordt gekozen voor een bijpassende communicatiestrategie op netwerk, project, thema of koepelniveau.

In de keuze van thematrekkers is een duidelijke lijn te herkennen. Veelal wordt gekozen om communicatie in één richting (informeren) collectief te organiseren. In de cluster wordt in dit kader vooral gesproken over lineaire kennis-overdracht. Vaak is de doelgroep niet specifiek maar wel afgebakend op samenhangende onderwerpen of op sector. De interactieve communicatie is vaak ingebed in de opzet van het werkplan. Eén van de kenmerken van transitieprogramma's is immers een sterke integratie van communicatie en procesontwerp.

Dit zorgt er wel voor dat deze vorm van communicatie veel moeilijker kwalificeerbaar en kwantificeerbaar is. Een goed voorbeeld hiervan vormen de netwerkthema's.

4. Inventarisatie van de communicatie binnen de cluster VPT, inclusief de koepel systeeminnovatiethema's

Binnen de cluster VPT is de communicatie geïnventariseerd om in beeld te brengen vanuit welk niveau van de cluster met welke doelgroepen wordt gecommuniceerd. Op basis hiervan zijn conclusies en adviezen geformuleerd hoe de communicatie mogelijk efficiënter en effectiever kan. De inventarisatie van communicatie is beperkt tot de inzet van lineaire kennisoverdracht van een aantal collectieve projecten, omdat in veel projecten en thema's interactieve communicatie en procesontwerp hiervoor te sterk met elkaar verweven zijn.

4.1 Communicatie van de cluster VPT

De communicatie op clusterniveau is gericht op de doelgroepen beleidsmakers (beslissers) van LNV en thematrekkers. Met de communicatieactiviteiten van de cluster beoogt de cluster aansluiting te vinden op de beleidsagenda van LNV en, indien LNV daar om vraagt, een rol te vervullen bij de onderzoeksprogrammering. Daarnaast vindt verantwoording plaats. Beleidsmedewerkers worden daartoe regelmatig persoonlijk geïnformeerd door de clusterleider, ondersteund met het Syscope magazine en de Kennis Online website. Kennis Online geeft een volledig overzicht van de cluster VPT en de actueel lopende thema's. Hierin is ook de algemene strategie van de cluster weergegeven. De Kennis Online website vervult een rol als verantwoording richting LNV als opdrachtgever.

Thematrekkers worden in clusterbijeenkomsten geïnformeerd over de voortgang van het programma, klanttevredenheid, uitputting van het budget, en lopende zaken. Naar andere doelgroepen wordt tot op heden op clusterniveau niet of nauwelijks gecommuniceerd.

In de toekomst participeren beleidsmakers van LNV sterker in het transitieproces. Daartoe is het van belang dat de beleidsmakers maar ook intermediairen geïnformeerd worden over de procesaanpak. Dit vindt plaats via de vernieuwde opzet van het magazine Syscope en moet verder zijn beslag krijgen op koepelniveau.

4.2 Communicatie van de koepel systeeminnovatie

De transitie- en systeeminnovatieprogramma's van de cluster VPT, en van de cluster Biologische Landbouw hebben veel gemeenschappelijk met elkaar als het gaat om methodieken, doelgroepen en (lineaire) communicatiedoelstellingen. Deze gemeenschappelijkheden hebben gezorgd voor een verregaande integratie van een aantal communicatieactiviteiten.

De op transitie en systeeminnovatie gerichte thema's van de BO-cluster VPT, Biologische Landbouw en vanaf 2007 Economisch Perspectiefvolle Agroketens (EPA, onderdeel ondernemerschap) zijn bijeengebracht in een clusteroverstijgende koepel Systeeminnovatie. Activiteiten in deze koepel zijn gericht op het vergroten van de kennis bij thematrekkers over diverse methodische aanpakken in het werkveld van transitie en systeeminnovatie en implementatie in het eigen thema. Bovendien werkt 'de Koepel' aan synergie met thematische thema's op gebied van duurzame landbouw in BO-clusters en Kennisbasis-thema's. Praktijkervaringen uit het veld worden met elkaar gedeeld. Daartoe organiseert de Koepel <http://www.kennisonline.wur.nl/NR/rdonlyres/B074C3A7-171D-461C-ACC5-34C666185D66/25282/Figuur1specialnr6a2.jpg>

Kenniscirculatie workshops met thematrekkers. Ook zijn enkele gezamenlijke, themaoverschrijdende projecten als 'Leren met Toekomst', 'Ondernemen met Toekomst' en 'Monitoring en Evaluatie' gestart, gericht op gezamenlijk leren van praktijkervaringen.

Naast uitwisseling van kennis tussen thema-trekkers ondersteunt 'de Koepel' drie externe communicatiemiddelen gericht op lineaire kennisoverdracht (informereren) naar de doelgroepen;

- Georganiseerd agrarisch bedrijfsleven (LTO-Nederland, x-LTO)
- Productschappen (HPA, PT, PZ, PVE)
- LNV-medewerkers die op 'systeemniveau' werken
- Beleidsmakers buiten LNV (provincies, waterschappen)
- Agro-business/ketenpartijen
- Maatschappelijke organisaties
- Medewerkers WUR

met de volgende Communicatiedoelen en tussen haakjes het middel;

1. Vergroten van de kennis en inspireren van lezers rondom systeeminnovatieprocessen (Magazine Syscope)
2. Initiëren van 'toevallige ontmoetingen' tussen verschillende doelgroepen (websites, Magazine Syscope) actief met dezelfde problematiek
3. Inspireren over innovaties (Websites Syscope en Verantwoorde Veehouderij)

Magazine Syscope

In het schriftelijke communicatiemiddel Syscope worden beleids- en intermediaire organisaties geïnformeerd over de procesaanpak in projecten en netwerken, door gebruikers te laten vertellen over hun ervaringen. In speciale uitgaven worden leerervaringen thematisch gebundeld en verrijkt met de meest recente wetenschappelijke inzichten. Syscope verschijnt vier keer per jaar in een oplage van 1200 stuks (bereik), waarvan er 1000 kosteloos verzonden worden aan abonnees. De rest wordt verspreid via interne afzetkanalen.

Effectiviteit

In het lezersonderzoek kreeg Syscope van de lezers goede cijfers voor leesbaarheid, informatiedichtheid, vormgeving en het blad in zijn geheel. Verder bleek uit het onderzoek dat 72% van de geïnterviewde lezers na de eerste 4 uitgaven meer inzicht hebben gekregen in de systeeminnovatiethema's. Van de geïnterviewde LNV-medewerkers was dit percentage 89%.

Kosten

De kosten bedroegen in 2006 56k€, waarvan 36k€ werd bijgedragen vanuit de cluster VPT. Het overige bedrag kwam uit de cluster Biologische landbouw

Website Syscope

De Website informeert de doelgroepen over alle lopende en afgeronde projecten binnen de koepel en heeft een archief functie van afgerond onderzoek. De content wordt verzorgd door de systeeminnovatiethema's

- Geïntegreerde open sectoren,
- Geïntegreerde beschermde sectoren
- Biologische open sectoren
- Biologische beschermde sectoren
- Multifunctionele bedrijfssystemen.

Nieuwsberichten geven de actuele ontwikkelingen binnen de projecten weer. Medio 2006 is gestart met een vernieuwde opzet van de website, die begin 2007 gerealiseerd zal zijn. Door middel van een scala van beleidsrelevante dossiers wordt daarin het werkveld weergegeven. De oorspronkelijke opzet gebaseerd op de thema- en projectstructuur wordt daarmee verlaten. De interactieve werkmethode die de thema's gebruiken, vormen ook een belangrijk onderdeel van de site. Nieuwsberichten worden, net als bij de huidige syscope site, periodiek in de vorm van een e-nieuwsbrief verzonden naar personen die zich daarvoor hebben aangemeld. Voor projectinformatie linkt de syscope site door naar KOL.

Bereik

Gemiddeld aantal hits per maand: 1.000

Aantal abonnees e-nieuwsbrieven: 750

Kosten

De kosten voor het onderhoud van de website Syscope: 50k€ per jaar

Eenmalige update website in 2006: 35k€

Website verantwoorde veehouderij

De veehouderijprogramma's die gericht zijn op transitie en systeeminnovatie hebben de lineaire kennisoverdracht-activiteiten naar stakeholders in de gehele *veehouderijketen* (waaronder de individuele veehouders) voor een groot deel geïntegreerd in de website www.verantwoordeveehouderij.nl. De tweewekelijkse attentiemail dient als navigatie en informeert de abonnees over relevante ontwikkelingen binnen het thema, project of netwerk. De content wordt verzorgd door de thema's Maatschappelijk geaccepteerde veehouderij, Netwerken in de veehouderij, Dierwelzijn en het project Koe en Wij.

De overlap van de website verantwoorde veehouderij en KOL is beperkt, omdat beide zich richten op verschillende doelgroepen.

Bereik

Gemiddeld aantal hits per maand: 30.000

Aantal abonnees attentiemail: 4.600

Kosten

De kosten voor opzet en onderhoud bedragen jaarlijks 55k€

Toelichting

Het verschil in aantal hits tussen beide websites is voor een groot deel te verklaren uit het verschil in doelgroepen. Verantwoorde veehouderij is ook gericht op individuele veehouders, Syscope richt zich (nog) niet op individuele ondernemers in de primaire sector.

Integratie van communicatie

In de cluster VPT is de laatste jaren met succes gewerkt aan een integratie van middelen gericht op lineaire kennisoverdracht. Dit heeft de volgende meerwaarde opgeleverd:

- Versterking van de communicatieboodschap naar de verschillende doelgroepen
- Interactie tussen thematrekkers; van elkaar leren
- Kostenbesparing
- Inzet van effectieve communicatie middelen door collectiviteit.

Een structurele verdere integratie van lineaire kennisoverdracht beperkt de effectiviteit van de huidige middelen. Wél wordt blijvend aandacht geschonken aan het van elkaar leren, de formule van succesvolle E-mail attentending van Verantwoorde Veehouderij zal vanaf 2007 ook wordt toegepast voor Syscope.

Diverse thema's en projecten vereisen naast lineaire kennisoverdracht een heel specifieke en doelgroepgerichte communicatie die afhankelijk is van de fase van het project of programma en van de omgeving. In toenemende mate, richt de communicatie zich op dialogiseren of zelf coalitievorming. Zie hiervoor hoofdstuk 3.

4.3 Communicatie van de thema's

Themateams richten zich veelvuldig op persoonlijke contacten met dossierhouders over probleemstellingen en oplossingsrichtingen en vervullen daarbij een belangrijke rol in *beleidsontwikkeling*. Bovendien leggen zij integraal *verantwoording* af over voortgang van het desbetreffende thema. Ook coachen zij projectleiders op procesontwerp, voortgang en behaald resultaat. Daarbij vervullen ze de rol als intermediair tussen opdrachtgevers en projectleiders.

Thema's met een behoorlijke omvang concentreren de ondersteuning van communicatie in een apart project dit als waarborg voor een constante kwaliteit en afstemming tussen verschillende projecten. Met name de relatief kleinere thema's, als Agrobiodiversiteit en Coëxistentie van gangbare, biologische en GGO-teelten, organiseren de communicatie voornamelijk op themaniveau. Zij hebben hierbij duidelijk afgebakende doelgroepen en communicatiedoelstellingen. Ook zetten zij specifieke communicatiemiddelen in. In Bijlage 1 staat een specifieke uitwerking naar thema.

Een belangrijk communicatiemiddel op themaniveau is de Kennis Online website. Hierop staan alle thema's beschreven, inclusief de doelstellingen en een overzicht en verantwoording van de lopende projecten.

4.4 Communicatie van de projecten

De meeste projecten focussen zich op implementatie van het beleid en 'voeden' met praktijkcases de ontwikkeling van beleid. Door direct bilateraal contact met beleidsmedewerkers van LNV is er daarbij in dialoog uitwisseling van kennis, met in meer of mindere mate invloed op beleidsontwikkeling. De communicatiestrategie binnen projecten beweegt zich van informeren, dialogiseren tot formeren/ coalitievorming, afhankelijk van de communicatiedoelstelling en fasering in het project. Communicatie binnen projecten is vaak sterk geïntegreerd in het procesontwerp.

Gebruikte communicatiemiddelen:

- Informeren: websites, waaronder Kennis Online, vakbladartikelen, flyers
- Dialogiseren: contactbijeenkomsten, discussierondes, netwerken
- Formeren / coalitievorming: (sociotechnische)netwerken, innovatiecafé's

De verschillende communicatiemiddelen onder de naam Kennis Online spelen op projectniveau een rol bij het onderdeel informeren. Het KOL-magazine geeft per thema beleidsrelevante informatie vanuit de projecten. De e-nieuwsbrief geeft een overzicht van korte actuele berichten. De KOL-website dient als archief van de geleverde kennis en producten.

4.5 Communicatie van de werkgroepen/netwerken binnen project

Een werkgroep binnen een project richt zich primair uitsluitend op een specifieke doelgroep. Doelstelling van de communicatie is veelal, in dialoog, kennis uitwisselen en leren van elkaar. De communicatie is vooral gericht op het ondersteunen van de beleidsimplementatie.

De communicatie is sterk ingebed in de procesmatige stappen en bestaat vooral uit interviews, workshops discussierondes etc. Weinig werkgroepen informeren bijvoorbeeld doelgroepen met 'eigen/nieuwe' communicatiemiddelen, maar maken voor lineaire communicatie gebruik van bestaande project/of thema communicatie middelen, als nieuwsbrieven, websites ed. Communicatie is zover geïntegreerd in het procesontwerp dat het op 'werkgroepniveau' niet of nauwelijks mogelijk is communicatie als losstaande activiteit te benoemen en te budgetteren.

5. Integratie van communicatieactiviteiten

Met de opzet van diverse collectieve lineaire kennisoverdrachtactiviteiten door de verschillende thema's heeft in de afgelopen jaren al diverse integratie van middelen plaatsgevonden.

Verantwoording naar de opdrachtgever;

- Inzet clustercoördinator (Cluster VPT)
- Kennis Online website

Kennis voor beleidsontwikkeling

- Website Syscope
- Syscope magazine (systeeminnovatiethema's)

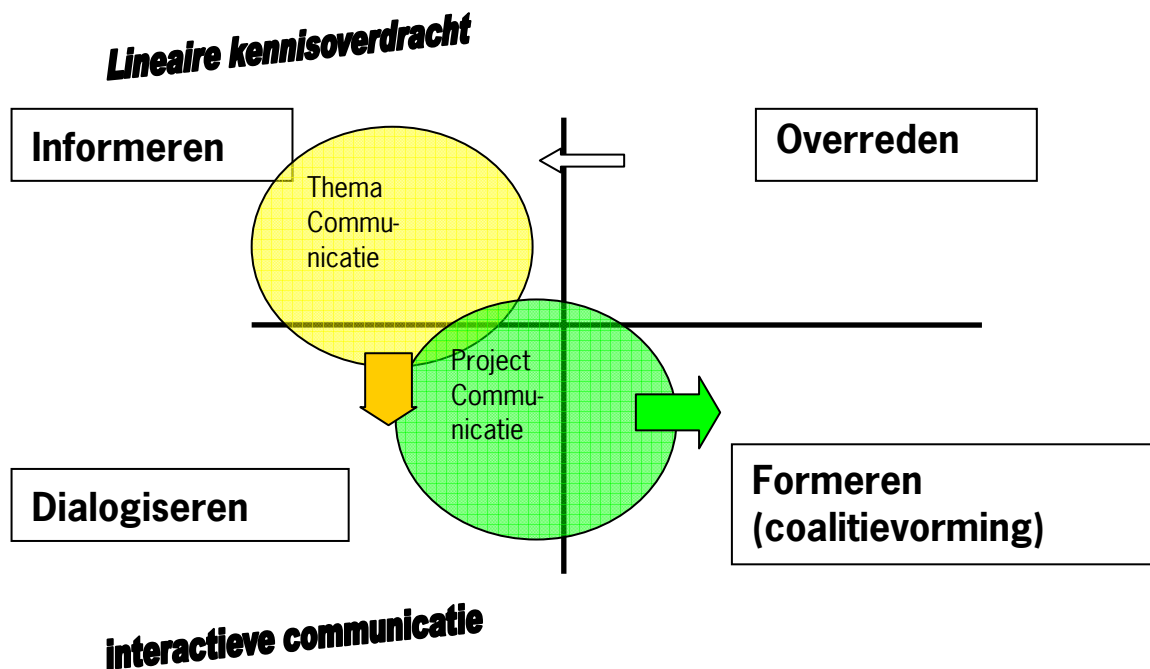
Beleidsimplementatie

- Website Verantwoorde Veehouderij (diergerichte thema's)
- Syscope website (plantgerichte thema's)

Daarnaast integreren diverse projecten en thema's, ad hoc, communicatieactiviteiten. Een extra stimulans vormt hierbij de rol van een 'kennismakelaar' tussen projecten die ogenschijnlijk niets of nauwelijks iets gemeen hebben. Bij de een aantal thema's vervullen de communicatie-expert en de thematrekker deze rol. Ook een studie van Van Balen *et al.* (2005) onderschrijft de rol van een Kennisportaal bij het delen van kennis in de Agrologistiek.

6. Verandering van strategie; van informeren naar dialogiseren en coalitievorming

De aard van de onderzoeksprojecten en de daaraan gekoppelde communicatiestrategie is de afgelopen jaren gewijzigd om transitie te kunnen realiseren. Het traditionele onderzoek kende een communicatiestrategie van voornamelijk lineaire kennisoverdracht, met als doel te informeren. Links boven in onderstaand figuur. Om transitie daadwerkelijk in gang te zetten, is interactie met de stakeholders noodzakelijk. De strategie is daarom bij steeds meer projecten veranderd in dialogiseren en coalitievorming. Daarbij kunnen de actoren al lerend zich kennis eigen maken en toepassen in hun eigen omgeving. Zie onderste helft van de figuur op pagina 11.



Voor de communicatie op het niveau van de koepel systeeminnovatiethema's en de verschillende individuele thema's, is gekozen voor een communicatiestrategie gericht op objectief informeren (linksboven in figuur 1). De communicatie op projectniveau beweegt zich van informeren (linksboven) via dialoog (linksonder) naar in enkele projecten formeren/coalitievorming (rechtsonder).

Door deze verschuiving worden steeds meer projecten binnen de cluster VPT uitgevoerd in interactie met de actoren rondom het thema. Ondersteund door objectieve kennis over het thema of onderwerp, wordt verandering van houding en gedrag van en tussen diverse actoren speerpunt van de communicatie (met verschuiving van projectmanagement naar procesmanagement). De inzet van communicatiemiddelen verandert daarbij in middelen van één- naar tweerichtingsverkeer, met zowel bekendmaking (gericht op kennis en houding) als beïnvloeding (gericht op gedrag).

7. Conclusies

1. Tussen thema's is de afgelopen jaren veelvuldig gewerkt aan integratie van communicatie (lineaire kennis-overdracht) en uitwisseling van kennis onderling. Een verdere integratie lijkt niet of nauwelijks zinvol zonder aan kwaliteit in te boeten
2. Voor veel projecten binnen thema's zijn niet of nauwelijks echt specifieke doelgroepen met bijbehorende communicatiedoelstellingen etc. inzichtelijk geformuleerd. De effectiviteit van communicatie als onderdeel van het totale project kan daarom niet of nauwelijks geëvalueerd worden. Communicatie wordt dan per definitie niet of nauwelijks doelgroepspecifiek ingezet en heeft een vrij ad hoc karakter. Bij veel projecten is geen communicatiebudget bekend en nauwelijks beschreven welke communicatiestrategie gevolgd wordt. Bovenstaande punten maken het moeilijk om te bepalen of een integratie van communicatie tussen projecten zinvol is.
3. De themadoelstellingen en doelgroepen verschillen per thema onderling sterk van karakter, zodat gezamenlijke communicatie beperkt is. Een uitzondering zijn de systeeminnovatiethema's (deel van VPT en deel van BIO). Deze hebben wel gezamenlijk communicatie op koepelniveau opgezet. De communicatie is gebaseerd op de gezamenlijke doelen (transitie naar duurzame landbouw) en gezamenlijke methodieken waar ze mee werken. Ook is er een aantal gezamenlijke leerprojecten opgezet. De uitgave van een magazine en onderhoud van twee websites is daarnaast alleen mogelijk door samenwerking. Ook KB-7 zal vanaf 2007 gaan bijdragen. Waar mogelijk zal aansluiting worden gezocht bij andere thema's, zoals Ondernemerschap (cluster EPA) en Kennis.
4. Communicatie- en procesontwerp zijn in diverse projecten en thema's sterk geïntegreerd en niet of nauwelijks los gedefinieerd in activiteiten en budgetten etc.. Communicatie benaderen als los onderdeel lijkt alleen zinvol voor een aantal lineaire kennisoverdrachtsactiviteiten.
5. In de organisatie en het verbinden slaan tussen de verschillende project- en thema communicatie activiteiten, speelt een centrale communicatie expert een belangrijke rol als schakel tussen projecten.
6. In Kennis OnLine is afgelopen jaar sterk geïnvesteerd met vooral LNV als doelgroep. Een goede afstemming met Syscope en Verantwoorde Veehouderij vraagt ten behoeve van efficiëntie aandacht.

8 Monitoring en evaluatie van de communicatie

Met name bij grote projecten en bij de keuze voor nieuwe communicatiestrategieën is het wenselijk de effectiviteit, efficiëntie en doelmatigheid van de communicatie te meten en hieraan conclusies te verbinden. Monitoring en evaluatie kan bruikbare informatie opleveren om de communicatieactiviteiten tijdig bij te sturen waar dat nodig is. Het is ook een belangrijk instrument bij de ontwikkeling en verfijning van nieuwe communicatiestrategieën. Om budgettaire redenen is monitoring en evaluatie niet mogelijk bij alle projecten. Het voorstel is daarom om per thema twee projecten te kiezen op basis van onderstaande criteria:

- Vijf verschillende soorten stakeholders zijn erbij betrokken
- Er bestaan dilemma's/spanningen tussen verschillende stakeholders
- De projecten hebben voldoende omvang en een bewuste communicatiestrategie
- Er zijn grote verschillen tussen de 'koplopers' en het 'peloton'
- Er bestaat een (ogenschijnlijk) conflict tussen beleid en bedrijfsleven

De projecten dienen ingestoken te zijn op houding of gedragsverandering van een goed gedefinieerde en evalueerbare doelgroep of participant. Het werkplan van het project staat in dienst van deze verandering van houding en gedrag bij de gekozen doelgroep. De effectiviteit is meetbaar met behulp van een 0-meting en kwantitatieve analyse.

9. Referenties

Ruler van B. (1998)

Strategisch management van Communicatie, Introductie van het Communicatiekruispunt (1 druk)

Baalen van P, J Bloemhof, E van Heck (2005)

Knowledge Sharing in an Emerging network of Practice: The role of a knowledge Portal. Erasmus University Rotterdam

Bijlage I.

Inventarisatie Lineaire kennisoverdrachtactiviteiten per Thema

a) Agrobiodiversiteit (736 K€)

Het thema Agrobiodiversiteit communiceert alleen vanuit het thema zelf. Het communicatiebudget bedraagt 5% (€27.000,-) van het programmabudget .

Doelgroepen

Onderwijs, beleidsmakers, agrarisch ondernemers.

Jaarlijks wordt een specifieke doelgroep gekozen waar de communicatie zich op concentreert. In 2005 waren dat de beleidsmakers. In 2006 is de communicatie gericht op het MBO en HBO onderwijs.

Communicatie doelen

- Bij de doelgroep op de kaart krijgen van het belang van agrobiodiversiteit
- Beleidsmakers informeren
- Primaire producenten informeren

Communicatiemiddelen

- KOL
- Voordrachten voor studiekringen van boeren
- Agrobiodiversiteit website
- Populair wetenschappelijke publicaties

b) Coëxistentie van Gangbare biologische en GGO-teelten (420 K€)

Het thema coëxistentie van gangbare, biologische en GGO-teelt communiceert alleen vanuit het thema zelf, dat eigenlijk uit slechts één groot project bestaat. Het project heeft voor een groot deel een communicatieopdracht. Wegens de maatschappelijke gevoeligheid van de materie, is er voor externe communicatie intensieve ondersteuning van corporate communicatie van Wageningen UR. Hiervoor wordt het thema geen kosten in rekening gebracht.

Doelgroepen

- Intern: LNV, Stuurgroep, andere organisaties
- Extern: Schrijvende pers en daarmee breed publiek.

Veel waardering van LNV en VROM over de communicatie

Communicatiemiddelen

- KOL
- Gerichte acties richting schrijvende pers
- Artikelen in vakbladen en kranten

c) Dierwelzijn (1260 K€)

Het budget in dit thema wordt besteed aan uitwisseling van kennis over welzijn van dieren met partijen die daar belangstelling voor hebben. Hierbij wordt gedacht aan onderwijs, beleid (incl. RDA), bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De ondersteuning kan plaats vinden in diverse vormen, De Kenniswerkplaats i.o. krijgt een adviserende rol waar het gaat om uitwisseling van kennis met het hoger en middelbaar agrarisch onderwijs.

Doelgroepen

Het dierwelzijnsthema richt zich op;

- Nationale en internationale beleidsmakers, (LNV, EU)
- Dierenbeschermingsorganisaties
- Agrarisch onderwijs
- Wetenschappelijke instituten
- Architecten van kwaliteitsborgingsystemen
- Verwerkende industrie
- Politieke partijen
- Ontwerpers nieuwe veehouderijsystemen
- Retailers
- Veehouders
- Tussenhandel
- Burger en consument
- Belangenorganisaties als LTO, CLM, Natuur en milieuorganisaties, consumentenorganisaties

Dierwelzijn is vaak onderdeel van gesprek van diverse lopende ketenprojecten, ontwerpessies etc. Experts uit de diverse projecten in het thema worden regelmatig (ad hoc) gevraagd de opgedane expertise in diverse vormen in te brengen. Het thema heeft ervoor gekozen een collectief, nog niet vooraf gelabeld budget voor deze kennisoverdrachtactiviteiten te reserveren. Daarnaast wordt collectieve ondersteuning gegeven aan de website www.verantwoordeveehouderij.nl en kennisflitsen per project als middel om een deel van de kennisoverdracht naar een brede doelgroep te faciliteren.

Communicatie Middelen

- KOL
- Website Verantwoorde Veehouderij
- Kennisflitsen
- Inleidingen, bijdrage workshops etc

Budget

Beschikbaar Budget € 75.000 euro (+/- 6%)

d) Duurzame Visserij (500 K€)

KOL wordt centraal gevuld. Daarnaast wordt binnen de onderzoeksprojecten over specifieke onderwerpen met specifieke groepen stakeholders gecommuniceerd. Gezien de specificiteit van de onderwerpen is er geen overall bredere communicatie buiten het directe visserijveld. Binnen het visserijveld worden resultaten gecommuniceerd met betrokken beleidsdirecties en de sector. Dit maakt dat er geen specifieke budgetten voor communicatie zijn bepaald op dit moment.

Uitzondering hierop wordt gevormd door het project Task Force Kottervloot/transitie Duurzame Visserij, dat over de periode 2005-2008 over een budget van zo'n €150.000 beschikt en dat in eerste aanleg met name investeert in de dialoog met vissers over een mogelijke duurzame toekomst van de visserij.

Gezien het karakter van de meeste onderzoeksprojecten binnen het thema BO-07-002 Duurzame Visserij, met nadruk op onderzoek, van inventariseren van (technische en praktische) mogelijkheden is ervoor gekozen om geen centrale berichtgeving op te zetten.

Middelen

KOL

Geen specifiek budget voor collectieve lineaire kennisoverdracht

e) Maatschappelijk geaccepteerde veehouderij (1788 K€)

Dit thema heeft gekozen voor een centrale communicatieondersteuning (advies en faciliterend) Dit houdt in dat collectief de twee middelen website en KOL aangeboden worden om verantwoording af te leggen aan de opdrachtgever en om diverse doelgroepen te informeren over (tussentijdse) projectactiviteiten en resultaten. Bovendien is gekozen voor het apart benoemen en financieel ondersteunen van specifieke projectcommunicatie. Daarnaast vindt in diverse projecten onderzoek plaats naar diverse effectieve communicatiestrategieën.

Communicatiemiddelen

Website www.Verantwoordeveehouderij.nl	€ 15.000
KOL	€ 10.000
Ondersteuning communicatieplannen (projecten)	€ 30.000
Beschikbare communicatiemiddelen (stimulans)	€ 56.000

Onderzoek naar communicatiestrategieën

Transitie in zicht (met journalisten)	€ 20.000
BGood en tel it	
Publieke transparantie	

Projectcommunicatie

Monitoring diergezondheid	€ 5.000
W€lzijn	€ 10.000
Ruimte, regels en praktijk	€ 16.000
Implementatie van Dierenwelzijnindex	€ 12.500
Publieke transparantie	€ 5.000

Budget

Totaal budget; €131.000 (+/- 7.5%)

f) Netwerken in de Veehouderij (2735 K€)

Netwerken in de veehouderij heeft een groot aantal netwerken en enkele onderzoeksprojecten. Het thema ondersteunt communicatie collectief.

Doelgroepen

1. LNV
2. Agrarisch (veehouderij) bedrijfsleven bestaande uit
 - a. Individuele veehouders en groepen veehouders
 - b. Agrarische veehouderijadviseurs
 - c. Toeleveranciers en afnemers van het primaire veehouderij bedrijf
 - d. Veehouderij beleidmedewerkers van NGO's
 - e. Studenten

Communicatiemiddelen

De in te zetten netwerkmethoden en communicatiemiddelen zijn gericht op circulatie van bruikbare kennis en ervaringen (voortkomend uit bovenstaande producten) tussen;

- a) thema en de opdrachtgever
- b) thema en aanverwante onderzoeksthema's nationaal .
- c) thema en netwerkbegeleiders
- d) thema en externen
- e) netwerkbegeleiders en netwerken
- f) netwerk binnen het thema en netwerken buiten het thema
- g) tussen netwerken binnen het thema
- h) tussen individuen in elk netwerk

Middelen,

		<i>Budget</i>
• Website Verantwoorde Veehouderij netwerken	€	40.000
• Website www.verantwoordeveehouderij.nl	€	10.000
• KOL	€	10.000
• Netwerk on tour	€	35.000
• Nieuwsbrief (werving)	€	10.000
• Netwerkkkaart (2*)	€	5.000
• Netwerk flyer	€	5.000
• Beursbezoek NRM	€	36.000
• Klauwscore kaart	€	2.000
• Communicatieondersteuning		
• Individuele netwerken	€	67.000

Budget

Beschikbaar budget; k€ 210 (+/- 9% van de omzet)

g) Koe & Wij (550 K€)

Dit project richt zich in hoofdzaak op interactieve communicatie.

De doelen van het project Koe & Wij zijn:

- Melkveehouders maken een bewuste afweging en keuze voor wel of niet beweiden.
- Kennis genereren over weidegang en overdragen naar veehouders binnen en buiten de praktijkgroepen.
- Veehouders enthousiasmeren voor weidegang door het bieden van technische en economische oplossingen voor knelpunten bij weidegang en aandacht voor de maatschappelijke kant van weiden.

Communicatiemiddelen

1. Website www.verantwoordeveehouderij.nl
2. Artikelen reeks Nieuwe oogst
3. Beurs NRM/waardewaaier weidegang
4. Promotiemiddelen

Budget

Beschikbaar budget; k€100 (+/- 20% van de omzet)

h) Systeeminnovatie beschermde en plantaardige sectoren (1390 K€)

Niveau	Doelgroepen	Communicatie-doelen	Comm.middelen	Financiën (€)
Thema	LNV, overheden, bedrijfsleven	Informereren over SI vanuit WUR	KOL, Website, magazine, vakbladen, deelname congressen,	50k€
Project	Dienstverleners in de sector, WUR, tuinbouwondernemers, toeleveranciers	Informereren tuinbouwbedrijfs-leven in de keten over SI	KOL, website, magazine, vakbladen, lezingen, workshops Ieder project een werkplan en een comm.plan	5% proj.budget
Werkgroep / netwerk	Deelnemers netwerken, volgers, toeleveranciers	Snelle introductie van innovaties, gericht op duurzaamheids-doelen	Nieuwsbrieven, website, vakbladartikelen (1 / jaar/project) , lezingen, workshops.	10% proj.budget

i) Systeeminnovatie multifunctionele bedrijfssystemen (821 K€)

Niveau	Doelgroepen	Communicatie-doelen	Comm.middelen	Financiën (€)
Thema	LNV, LTO, waterschappen, natuurvereniging-en, recreatieorg, prov.	Informereren over SI vanuit WUR doelgroep waarde laten zien van mf-landbouw (missiewerk)	KOL, Website, magazine, symposia, workshops, mailings	37.000
Project Werkgroep / netwerk	Divers	divers	KOL, Gerichte acties richting media, nieuwsbrief, brochures, bijeenkomsten, website	5% proj.budget

j) Systeeminnovatie open plantaardige sectoren (1600 K€)

Niveau	Doelgroepen	Communicatie-doelen	Comm.middelen	Financiën (€)
Thema	LNV, overheden, bedrijfsleven	Informereren over SI vanuit WUR	KOL, website, magazine, bilateraal contact, workshops	20-25k€
Project	Divers	divers	KOL, Website, vakbladen, lezingen, workshops, e-nieuwsbrieven	10k€ per project

Binnen de projecten wordt stevig ingezet op communicatie: communicatieplannen maken en uitvoeren. Sommige projecten werken daarbij intensief samen, omdat ze elkaar aanvullen en deels dezelfde doelgroepen hebben.

