



## ***Aan de keukentafel***

Rapportage van een kwalitatief communicatieonderzoek  
in opdracht van de Dienst Regelingen, Ministerie van  
Economische Zaken, Landbouw & Innovatie

drs. Marian Stoppelenburg  
Consonante Communicatie & Onderzoek



# ***Aan de keukentafel***

Rapportage van een kwalitatief onderzoek naar de beleving van ondernemers in de agrarische sector van de communicatie van de Dienst Regelingen

oktober – november 2011

## **Opdrachtgever**

Mevrouw L.E. Helder – Klamer  
Teammanager Klantcontactcenter Dienst Regelingen  
Ministerie Economische Zaken, Landbouw & Innovatie

## **Opdrachtnemer**

Mevrouw drs. Marian Stoppelenburg  
Consonante Communicatie & Onderzoek  
([www.consonante.nl](http://www.consonante.nl))

**CONSONANTE**  
C O M M U N I C A T I E



## Voorwoord

*"We verlenen onze diensten voornamelijk op digitale wijze, waarbij het gebruiksgemak voor de klant centraal staat. Onze dienstverlening kenmerkt zich door actieve communicatie over wet- en regelgeving, vermindering van administratieve lasten en één centraal punt voor klantcontact. Wij kennen de behoefte van onze klanten en streven als publieke dienstverlener voortdurend naar het verlenen van hoogwaardige service."*

Deze tekst op webpagina 'Over Dienst Regelingen' heeft mij veel inspiratie gegeven tijdens de analyse en rapportage van het onderzoek. De boeiende ontmoetingen met ondernemers, aan de keukentafel bij acht agrarische bedrijven, maken het voor mij mogelijk de inhoud van deze webtekst te vergelijken met de ervaring ervan vanuit het perspectief van de doelgroep. Als mij één ding duidelijk is geworden, dan is dat de positieve houding en de bereidwilligheid van de boeren om mee te werken aan de eisen die voortvloeien uit de Europese regelgeving. Iets meer begrip voor en kennis van hun denk- en leefwereld vanuit de Dienst Regelingen zou veel problemen kunnen voorkomen.

Ik hoop dat mijn adviezen over de communicatie en aanbevelingen voor nader onderzoek een bijdrage leveren aan de continue verbetering van de dienstverlening door DR.

Via de social media heb ik deze opdracht gekregen. Een vraag op LinkedIn leidde razendsnel tot contact en concrete afspraken. De Dienst Regelingen bedank ik voor het vertrouwen in mijn deskundigheid. De voorbereiding van het onderzoek, in samenwerking met Angelina Helder en Emmy Ostendorf van het Klantcontactcenter in Assen, verliep plezierig, goed en snel.

Mijn ontdekkingstochten door agrarisch Nedeland waren een verrassende, leerzame ervaring. Met veel plezier presenteer ik dan ook in dit rapport de resultaten van het onderzoek 'Aan de keukentafel'.

drs. Marian Stoppelenburg  
Consonante Communicatie & Onderzoek  
([www.consonante.nl](http://www.consonante.nl))

Roden, zondag 20 november 2011

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Toelichting op het rapport.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Onderzoeksplan Dienst Regelingen .....</b>	<b>12</b>
Communicatie DR onder de loep .....	12
De doelstelling van het onderzoek .....	12
Probleemstelling van het onderzoek .....	12
<i>Kanttekeningen bij de probleemstelling .....</i>	<i>12</i>
Theorie over de effecten van tekst .....	12
<i>Toon en stijl in de theorie .....</i>	<i>14</i>
<i>Definitie toon en stijl .....</i>	<i>15</i>
<i>Voorbeeldbrieven als onderzoeksobjecten .....</i>	<i>15</i>
Vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen .....	16
Selectie van onderzoekseenheden .....	16
Dataverzamelmethode(n) .....	16
<i>Observatie .....</i>	<i>17</i>
<i>Open interviews .....</i>	<i>17</i>
<i>Document vergelijking.....</i>	<i>17</i>
De kwaliteit van het onderzoek.....	17
<i>Representativiteit .....</i>	<i>17</i>
<i>Betrouwbaarheid .....</i>	<i>18</i>
<i>Validiteit.....</i>	<i>18</i>
Praktische uitvoering van het onderzoek.....	18
Analyse en presentatie van de resultaten.....	18
<b>3 Evaluatie methode van onderzoek .....</b>	<b>19</b>
Typering van de geïnterviewden .....	19
Ervaringen tijdens de gesprekken .....	19
<b>4 Resultaten van het onderzoek.....</b>	<b>20</b>
Reacties op deelvragen 1 en 2, reacties op brieven .....	20
<i>Verzamelde, spontane reacties tijdens het lezen van de brieven A, B en C.....</i>	<i>20</i>
<i>Opmerkingen naar aanleiding van brief A.....</i>	<i>20</i>
<i>Opmerkingen naar aanleiding van brief B.....</i>	<i>21</i>
<i>Opmerkingen naar aanleiding van brief C.....</i>	<i>22</i>
Reacties op deelvragen 3 en 4, beeld DR .....	23
Reacties op deelvragen 3 en 4, telefonische contacten DR .....	24
Reacties op deelvragen 5 en 6, emoties.....	25
Reacties op deelvraag 7, communicatiemiddelen .....	26

Reacties op deelvraag 8, timing brief A.....	27
Resultaat deelvraag 9, overige opmerkingen .....	28
Voorbeeldbrieven door geïnterviewden aangeleverd .....	30
<b>5 Conclusies.....</b>	<b>31</b>
Antwoord op hoofd- en deelvragen .....	31
Brief A.....	31
Brief B.....	32
Brief C.....	32
<i>Standaardbrieven voor een individuele ontvanger</i> .....	32
Het beeld van de DR .....	32
<i>Telefonische contacten met DR</i> .....	33
Emoties opgeroepen door de brieven .....	33
Meningen over de communicatiemiddelen .....	33
Meningen over de timing van brief A .....	34
Houding ten opzichte van subsidies.....	34
Vergelijking met brieven andere overheidsinstanties .....	34
Antwoord op de hoofdvraag .....	34
<b>6 Adviezen voor de communicatie.....</b>	<b>35</b>
Toon en stijl van de brieven .....	35
<i>Bewust kiezen voor een stijlfiguur</i> .....	35
Structuur en inhoud van de brieven .....	35
<i>Toepassing 'lezersvragen'</i> .....	35
<i>Toepassing 'schrijversvragen'</i> .....	35
<i>Aanpassing standaardbrieven voor individuele mededelingen</i> .....	35
Telefonische contacten .....	36
<i>Kanaalkeuze: telefoon of e-mail</i> .....	36
<i>Kanaalkeuze: brief of e-mail</i> .....	36
Ontwikkeling communicatieve vaardigheden .....	36
<b>7 Aanbevelingen voor nader onderzoek .....</b>	<b>37</b>

## **Bijlagen in het rapport**

- Bijlage 1: observatieprotocol (p38)
- Bijlage 2: topiclijst open interviews (p39)
- Bijlage 12: Prioriteitenmatrix, een voorbeeld bij H7 (p40)

## **Losse bijlagen bij het rapport**

- Bijlage 3: brief A, originele versie
- Bijlage 4: brief A, originele versie met opmerkingen
- Bijlage 5: brief A, herschreven versie
  
- Bijlage 6: brief B, originele versie
- Bijlage 7: brief B, originele versie met opmerkingen
- Bijlage 8: brief B, herschreven versie
  
- Bijlage 9: brief C, originele versie
- Bijlage 10: brief C, originele versie met opmerkingen
- Bijlage 11: brief C, herschreven versie



## Samenvatting

In de landbouwsector lijkt op basis van diverse bronnen ontevredenheid te bestaan over de dienstverlening van de Dienst Regelingen (DR) van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I). In november 2011 is daarom een onderzoek uitgevoerd naar de beleving van de communicatie tussen DR en de sector.

Acht ondernemers in de agrarische sector zijn individueel geïnterviewd door een onafhankelijke onderzoeker. Deze ontmoetingen hebben geleid tot adviezen voor de communicatie, toegespitst op de brieven van de Dienst Regelingen aan de ondernemers.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Welke aspecten van de brieven van de DR aan agrarische ondernemers veroorzaken een negatieve beleving van de communicatie?*

De hoofdvraag is geoperationaliseerd in negen deelvragen. Deze zijn beantwoord door observatie, gesprekken en documentvergelijking. De geïnterviewden kregen drie bestaande brieven van DR ter beoordeling voorgelegd. Een paar specifieke vragen naar hun mening over de brieven en de DR leverden 265 concrete reacties. Tot slot is gevraagd naar voorbeelden van brieven van andere overheidsinstanties.

Alle gesprekken verliepen in een gastvrije en ontspannen sfeer aan de keukentafel van acht agrarische bedrijven, verspreid over Nederland. De bereidwilligheid tot medewerking en openheid van de gesprekken hebben geleid tot een waardevolle dataverzameling.

Uit het onderzoek ontstaat het beeld, dat ontevredenheid bij ondernemers vooral gebaseerd is op specifieke, negatieve, individuele ervaringen met DR. De problemen rondom de vaststelling van de perceelgrootte hebben daarin een bepalende rol gespeeld. Daarnaast leiden concrete voorwaarden voor subsidies en vertragingen in afhandeling van zaken tot ergernissen. In algemene zin echter ervaren de geïnterviewden op allerlei fronten juist verbeteringen. Telefonische contacten verlopen beter dan in eerdere jaren. De hulp via het computerscherm krijgt veel waardering.

De Europese regelgeving en de manier van communiceren accepteert de onderzochte groep op een laconieke, berustende manier. De toon in de brieven levert, in de beleving van de ondernemers, wel degelijk een bijdrage aan het beeld dat ze hebben van DR. De toon wordt beoordeeld als dreigend, onaangenaam en onpersoonlijk. Een verbetering van de toon wordt gewaardeerd.

Belangrijker echter lijkt helderheid van de boodschap in de brieven. Onduidelijkheid van de boodschap irriteert en schaadt daardoor de effectiviteit van de brief en de efficiëntie van de afhandeling. Een ander factor die de beleving van de communicatie negatief beïnvloedt, is het gebrek aan begrip voor en kennis van de denk- en leefwereld van de ondernemers.

Samengevat is de conclusie dat een verbetering van de brieven bijdraagt aan een betere relatie tussen DR en de sector. De praktische problemen bij de uitvoering worden daarmee niet opgelost, maar effectievere briefteksten leveren naar verwachting tijdswinst op in het traject van afhandeling. Dit leidt tot meer tevredenheid in de sector en besparingen voor DR.

De conclusies van het onderzoek leiden tot adviezen voor de communicatie met de sector en tot aanbevelingen voor nader onderzoek. Ten eerste is het advies de toon van de brieven zodanig aan te passen, dat het gevoel 'op het matje geroepen te worden' verdwijnt. DR zou daarbij kunnen kiezen voor de bewuste toepassing van een stijlfiguur om de brieven een opvallend karakter te geven binnen de droge zakelijkheid van wet- en regelgeving, waaraan de partijen gebonden zijn. Beeldend, positief en actief taalgebruik heeft in alle gevallen een positieve werking op de beleving van de tekst door de lezer.

Ten tweede is het advies de brieven te structureren met behulp van 'lezersvragen' en te formuleren met behulp van 'schrijversvragen'. Tot slot is de correcte aanpassing van standaardbrieven voor individuele gevallen een noodzakelijke actie om tot succesvollere communicatie met de ondernemers te komen.

Om de contacten via de telefoon te verbeteren is begrip voor en kennis van de denk- en leefwereld van de ondernemer essentieel. Verplichte jaarlijkse werkbezoeken door medewerkers met direct klantencontact is hiervoor het advies.

Om op langere termijn een zo volledig mogelijke digitale dienstverlener te zijn is de kanaalkeuze binnen de communicatie een belangrijk aandachtspunt. Nader onderzoek wordt geadviseerd om de overgang naar digitale kanalen succesvol te laten verlopen.

Omdat binnen de kleine groep geïnterviewden een overwegend positief geluid te horen is over de verbeteringen die merkbaar zijn bij DR, is het zinvol een kwantitatief onderzoek onder de totale populatie te doen naar de tevredenheid over de dienstverlening. De hypothese daarbij is, dat het percentage ontevreden ondernemers in de agrarische sector kleiner is, dan op grond van andere publicaties het geval lijkt te zijn.

# 1 Toelichting op het rapport

Voor een snel inzicht in het resultaat van het onderzoek volstaat lezing van dit hoofdstuk, de samenvatting, de conclusies (H5) en de adviezen voor de communicatie (H6).

De hoofdstukken 2 tot en met 4 van dit rapport geven achtergrondinformatie en een uitvoerige opsomming van de verzamelde onderzoeksdata.

Hoofdstuk 2 betreft het volledige onderzoeksplan, dat op vrijdag 28 oktober 2011 is gepresenteerd aan en goedgekeurd door de opdrachtgever. De bijlagen van het onderzoeksplan zijn als bijlagen 1 en 2 aan dit rapport toegevoegd.

De ervaringen tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn als een korte evaluatie van de methode van onderzoek opgenomen in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 bevat een gedetailleerde, maar niet integrale weergave van de resultaten per onderzoeksvraag. In totaal zijn 265 letterlijke citaten verwerkt in dit hoofdstuk. De volledige opnamen van de gesprekken blijven in het bezit van de onderzoeker. In verband met de gegarandeerde anonimiteit van de geïnterviewden worden deze gesprekken niet openbaar gemaakt.

Antwoorden op de hoofdvraag en de deelvragen staan in hoofdstuk 5, Conclusies. De conclusies leiden in hoofdstuk 6 tot de adviezen voor de communicatie in het algemeen en de brieven van DR in het bijzonder. Om de effecten van de tekstadviezen zichtbaar te maken, zijn de drie onderzochte brieven herschreven. Van de drie brieven zijn drie versies als losse bijlagen 3 tot en met 11 aan dit rapport toegevoegd: origineel, origineel met opmerkingen, herschreven.

Aanbevelingen voor nader onderzoek zijn opgenomen in hoofdstuk 7. Bijlage 12 is een beknopt voorbeeld van een 'prioriteitenmatrix' als eindresultaat van een van de voorgestelde vervolgonderzoeken.

## 2 Onderzoeksplan Dienst Regelingen

### Communicatie DR onder de loep

De Dienst Regelingen (DR), onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I), communiceert met overheidsinstellingen als opdrachtgevers over het beleid. De DR beschouwt (agrarische) bedrijven en burgers als de uiteindelijke klanten. Met deze klanten communiceert de DR met name over subsidieverstrekking en vergunningverlening. Een belangrijk communicatiemiddel, dat hierbij ingezet wordt, is de brief, via het traditionele kanaal. Uit diverse opmerkingen blijkt de beleving door de klanten van de brieven van de DR niet te voldoen aan de doelen die de DR zich daarvoor stelt. De klanten ervaren de communicatie van de DR als 'streng', terwijl 'prettig zakelijk' het streven is.

### De doelstelling van het onderzoek

Een onderzoek naar de beleving van de communicatie is een 'communicatieonderzoek op macroniveau'. Kenmerkend hiervan is, dat de resultaten van het onderzoek worden gekoppeld aan de dagelijkse beleidsvoering van het communicatieproces binnen de DR. Met andere woorden, de onderzoeksresultaten leiden in dit geval tot praktische aanbevelingen aan de DR over de brieven aan agrarische ondernemers. Deze aanbevelingen vormen de doelstelling en daarmee de afronding van het onderzoek.

### Probleemstelling van het onderzoek

De vraagstelling en de doelstelling van het onderzoek vormen samen de probleemstelling. Het uitgangspunt van het onderzoek is de vraag op welke manier de DR de toon en stijl van haar brieven aan agrarische ondernemers kan aanpassen om de negatieve beleving van deze brieven om te zetten in een neutrale of zelfs positieve beleving.

Uit de signalen, die hebben geleid tot dit onderzoek, komt het volgende beeld:

- data, betalingsoverzichten niet altijd correct, volledig, duidelijk
- begripelijkheid/duidelijkheid van de boodschap laat te wensen over
- ergernis over termijnen van reactie, manier van behandeling
- telefonisch contact met DR Loket niet naar wens
- onvoldoende informatie bij wijzigingen van betaaltermijnen

### *Kanttekeningen bij de probleemstelling*

Gezien de vraagstelling van dit onderzoek is er sprake van een 'evaluerende informatiebehoefte'. Er is kritiek gekomen op de DR. Op grond daarvan zoekt de DR naar een aanpak om die kritiek weg te nemen. Een negatieve beleving van de communicatie is vastgesteld. Oorzaak lijkt echter ook al vast te liggen: toon en stijl van de brieven. Deze conclusie is wellicht te snel getrokken. Een negatieve beleving van brieven kan diverse oorzaken hebben. De vraagstelling voor het onderzoek is daarom aangepast:

*Welke aspecten van de brieven van de DR aan agrarische ondernemers veroorzaken een negatieve beleving van de communicatie?*

### Theorie over de effecten van tekst

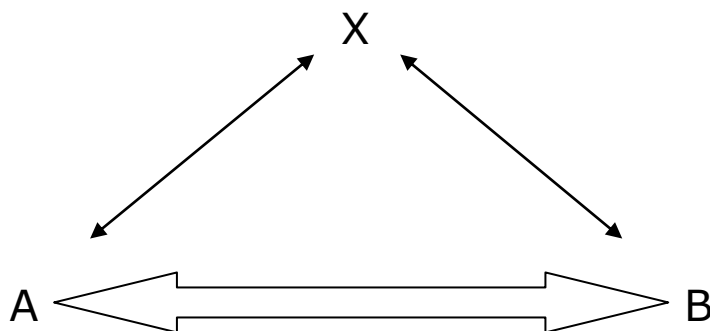
Over de effecten van communicatie in het algemeen en van tekst in het bijzonder zijn boekenkasten vol geschreven. Enkele relevantie theoretische achtergronden komen hier

heel kort aan de orde. Deze theorie is gebruikt om de vraagstelling te operationaliseren tot een aantal deelvragen en de methode van onderzoek te bepalen.

De communicatiedriehoek van Van Doorn (figuur hieronder) geeft de vier communicatieprocessen weer:

- transmissie (belang van de zender A)
- transactie (acceptatie door ontvanger B)
- convergentie (onderlinge relatie tussen zender A en ontvanger B)
- co-oriëntatie (wederzijdse afstemming over het onderwerp X)

Met name de processen 'transactie' en 'convergentie' vragen om aandacht in dit onderzoek. In hoeverre staat de ontvanger open voor de communicatie (transactie) en hoe is de relatie tussen zender en ontvanger te typeren?



*Fig. De communicatiedriehoek van Van Doorn (2002)*

Een overheidsinstelling beschikt over drie beleidsinstrumenten om haar doelen te realiseren: controle/dwang, voorzieningen en communicatie. De communicatie van de overheid heeft als hoofddoel de legitimering van haar handelen. De manier waarop communicatie ingezet wordt - naast het 'harde' beleidsinstrument controle/dwang - moet zorgen voor 'transactie' en een neutrale tot positieve relatie tussen A en B. Daar lijkt een probleem te zitten bij de DR.

Als geredeneerd wordt vanuit de strategische keuzes, die nodig zijn bij de productie van een tekst, zijn er meer factoren dan alleen toon en stijl van invloed op de perceptie van de lezer. Dit onderzoek richt zich daarom op de volgende zeven factoren:

1. de toon en stijl van de tekst
2. de inhoud van de boodschap
3. de structuur/opbouw van de brief
4. het middel en het kanaal dat gehanteerd wordt
5. de timing van de boodschap
6. andere ervaringen met de DR
7. overige factoren

## *Toon en stijl in de theorie*

Het onderwerp van onderzoek is in eerste instantie de toon en stijl van brieven. Omdat deze factoren gezien worden als bepalend voor de beleving, is het zinvol vast te leggen wat de betekenis is van deze begrippen.

De Methode Langer (Communicatiehandboek, Michels) benoemt vier factoren, die de aantrekkelijkheid – en daarmee het effect op de lezer - van een tekst bepalen. Hij hanteert bij zijn beoordelingsmodel niet expliciet de begrippen toon en stijl:

- eenvoud – complexiteit
- geordendheid – ongeordendheid
- beknoptheid – breedsprakigheid
- stimulans – geen stimulans

Het bureau Tekstridder benoemt – in het kader van 'vaagtaal' - woorden en uitdrukkingen, die een negatief effect hebben op de beleving van de lezer, als:

- onduidelijk
- dubbelzinnig
- misleidend
- overbodig
- storend

De Schrijfwijzer van Jan Renkema geeft aan dat de toon van een tekst bepaald wordt door de manier waarop iets onder woorden is gebracht. De toon is bijvoorbeeld:

- bedreigend, angstaanjagend, streng
- wijsheid uitstralend
- objectief, wetenschappelijk
- onverschillig
- ambtelijk
- vriendelijk, prettig
- populair, joviaal
- afstandelijk, formeel
- betuttelend

Renkema hanteert de begrippen toon en stijl door elkaar. Dat gebeurt vaker.

Stijl wordt in de theorie (o.a. Zakelijke Communicatie, Janssen) in verband gebracht met het bewuste of onbewuste gebruik van specifieke stijlfiguren:

- de lijdende vorm
- dubbelop-ismen en contaminaties
- naamwoordconstructies met voorzetselketens
- tangconstructies
- congruentie tussen persoonsvorm en onderwerp
- beknopte bijzinnen
- samentrekking

Op Wikipedia is een lijst te vinden met ruim 100 stijlfiguren. Enkele min of meer bekende, voor dit onderzoek wellicht relevante stijlfiguren:

- inversie (omdraaien volgorde persoonsvorm en onderwerp)
- hyperbool (overdrijving)
- antithese (tegenstelling)
- eufemisme (verzachtende manier van uitdrukken)
- understatement en litotes
- ironie, sarcasme, cynisme
- beeldspraak (vergelijking, metafoor, personificatie)

### *Definitie toon en stijl*

Op basis van verschillende theorieën over aspecten van tekst, wordt de volgende definitie gehanteerd van de termen toon en stijl:

*De toon van een tekst wordt vooral bepaald door de woordkeuze. De toon zorgt voor een specifiek te benoemen beeld van de zender.*

*De stijl van een tekst wordt vooral bepaald door de bewuste of onbewuste toepassing van bepaalde stijlfiguren.*

Het onderscheid tussen toon en stijl is hiermee tot op zekere hoogte bepaald. Het onderscheid is vooral theoretisch en niet direct relevant bij de uitvoering van het onderzoek. Het zijn ook geen geschikte termen om tijdens het onderzoek te hanteren.

Bij de analyse achteraf kunnen dit onderscheid en de verschillende opsommingen wel heel nuttig zijn. Op basis van de analyse van de resultaten kunnen concrete aanbevelingen verwacht worden met betrekking tot toon en stijl.

Naast toon en stijl zijn er in het voorafgaande zes andere factoren genoemd, die van invloed zijn op de beleving van de communicatie. Deze factoren worden ook in het onderzoek meegenomen. De vraagstelling is daarmee verbreed (zie p.3).

### *Voorbeeldbrieven als onderzoeksobjecten*

De DR heeft vier voorbeeldbrieven aangeleverd ten behoeve van het onderzoek. Deze brieven vormen de bron om de toon en stijl van dit moment vast te stellen en te onderzoeken. De brieven vormen het onderzoeksmateriaal bij de uitvoering van het kwalitatief onderzoek.

Vooraf gedwongen door de beperkte tijd die per interview beschikbaar is, is er een keuze gemaakt voor drie voorbeeldbrieven:

- A. aanvullende gegevens landbouwbedrijven 2011 (13 december 2011)
- B. aanvraag tegemoetkoming diervriendelijk produceren (8 september 2011)
- C. uitnodiging gecombineerde opgave 2010 (6 augustus 2010)

## Vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen

Kenmerkend bij de uitvoering van kwalitatief onderzoek in de vorm van observaties en open interviews is de regelmatige bijstelling en aanscherping van de vraagstelling. De startvraag luidt: *Wat moet er veranderd worden aan toon en stijl van de brieven?*

Deze vraag is gewijzigd in een bredere vraagstelling om te voorkomen, dat belangrijke factoren over het hoofd gezien worden. De voorlopige vraagstelling voor het onderzoek:

*Welke aspecten van de brieven van de DR aan agrarische ondernemers veroorzaken een negatieve beleving van de communicatie?*

Deze vraag is op basis van de theorie geoperationaliseerd in 9 deelvragen:

1. Welke spontane reacties geven de respondenten t.a.v. de toon en de stijl in de brieven A, B en C?
2. Welke overige spontane reacties zijn er waarneembaar tijdens en na het lezen van de brieven A, B en C?
3. Welk beeld bestaat er bij de ondervraagde van de Dienst Regelingen?
4. Waar is dat beeld op gebaseerd?
5. Welke woorden in de brieven roepen een (negatieve of positieve) emotie op?
6. Welke andere aspecten dan woordkeuze roepen emoties op?
7. Wat is de mening van de ondervraagde over de keuze van het middel?
8. Wat is de mening van de ondervraagde over de timing van brief A?
9. Welke verandering in de manier van communiceren zou tegemoet komen aan de behoeften van de ondervraagde?

## Selectie van onderzoekseenheden

Beperkingen in tijd en budget hebben geleid tot een pragmatische keuze bij de selectie van onderzoekseenheden. Acht agrarische ondernemers, geografisch verspreid over Nederland zijn door de DR benaderd om mee te werken aan het onderzoek.

Uitvoering van maximaal twee gesprekken per dag is mogelijk. Dit is gebaseerd op een maximale gespreksduur van 2 uur, reistijden en een eerste directe analyse en eventueel bijstelling van de onderzoeksvragen na afloop van ieder gesprek. In totaal zijn dus minimaal vier volle dagen nodig voor de uitvoering van het onderzoek.

## Dataverzamelingmethoden

Gekozen is voor primair, explorerend kwalitatief onderzoek, waarbij de onderzoeker in direct contact staat met de onderzochte personen (observatie en open interview). Op deze manier wordt gezocht naar mogelijke oorzaken van de negatieve beleving.

Deze methode wordt aangevuld met secundair kwalitatief onderzoek, waarbij brieven van andere zakelijke relaties van de onderzochte personen, worden vergeleken met brieven van de DR (document vergelijking).

- observatie
- open interviews
- document vergelijking



## Observatie

Bij de start van het onderzoek krijgt de ondernemer de brieven A, B en C te lezen. Onderzoeker observeert de zichtbare reacties en luistert naar de hoorbare reacties. Dit deel van het onderzoek betreft de deelvragen 1 en 2 (bijlage 1, observatieprotocol).

## Open interviews

Deelvragen 3 tot en met 9 komen aan de orde in een half gestructureerd, open interview. De 7 onderzoeksvragen vormen de rode draad voor een gesprek. Onderzoeker legt het hele gesprek vast met een voicerecorder en maakt alleen korte aantekeningen om het gesprek niet te veel te verstoren of te sturen (bijlage 2, topiclijst open interviews).

## Document vergelijking

Na afloop van het gesprek vraagt de onderzoeker of de ondervraagde een voorbeeld heeft van een brief van een zakelijke relatie, die in zijn/haar ogen een voorbeeld is van een goede brief. Indien mogelijk stuurt de ondervraagde een kopie daarvan naar de onderzoeker.

## De kwaliteit van het onderzoek

### Representativiteit

Door de wijze waarop de steekproef wordt samengesteld (acht agrarische ondernemers, verspreid over het land) ontstaat geen representatieve steekproef. Representativiteit is niet mogelijk, maar ook niet noodzakelijk bij deze vorm van kwalitatief onderzoek. Er komen dus geen 'harde percentages' als resultaat.

De DR maakt afspraken voor het onderzoek met acht ondernemers. Dit gebeurt in principe op basis van de volgende aandachtspunten:

- In het telefonisch contact om de afspraak te maken, moet het onderzoek zo neutraal mogelijk beschreven worden ("*een onderzoek naar uw beleving van de communicatie tussen ondernemers zoals u en de Dienst Regelingen; het onderzoek richt zich met name op de brieven die u van de DR ontvangt*") zonder verder in details te treden.
- De proefpersonen mogen niet uitsluitend die ondernemers zijn, waarvan vooraf al bekend is, dat ze een uitgesproken positief of negatief beeld hebben van de Dienst Regelingen. Deze personen hebben vooraf al meer betrokkenheid dan de 'gemiddelde' klant van de DR.
- Het is belangrijk dat de groep van 8 proefpersonen op een aantal kenmerken geselecteerd wordt. Hij/zij:
  - is zelf eigenaar van een agrarisch bedrijf
  - ontvangt in december 2011 de 'uitnodigingsbrief aanvullende gegevens'
  - heeft minimaal 3 jaar een zakelijke relatie met de Dienst Regelingen en heeft dus al eerder vergelijkbare brieven ontvangen
- Het toeval van beschikbaarheid is bepalend voor variabelen als leeftijd van de ondernemer, omvang en aard van het bedrijf.

## Betrouwbaarheid

Gesprekken met boeren worden gevoerd in hun eigen omgeving, 'aan de keukentafel'. Deze setting zorgt ervoor, dat de ondervraagde zich op zijn gemak voelt en vrijuit kan spreken. De onderzoeker is geen medewerker van de DR, maar een externe partij. Dit draagt ook bij aan de betrouwbaarheid van de antwoorden en opmerkingen.

## Validiteit

Bij validiteit gaat het vooral om de vraag of de juiste zaken onderzocht worden op een goede manier. Hierbij is het operationaliseren van groot belang. De onderzoeksvraag is daarom uiteengehaald in negen deelvragen, gebaseerd op bekende effecten van tekst.

## Praktische uitvoering van het onderzoek

Voor de analyse achteraf gebruikt de onderzoeker tijdens het onderzoek een observatieprotocol en een topiclijst ter ondersteuning van de geluidsopnamen (zie bijlagen 1 en 2).

In week 44 en 45 vinden acht gesprekken plaats, bij agrarische ondernemers thuis. Een gesprek duurt hooguit 2 uur. Globale indeling van een gesprek:

10 minuten	kennismaking
3 x 10 minuten (observatie)	lezen van de brieven A, B en C vastleggen van de reacties per brief doorvragen naar specifieke trigger van bepaalde reacties
30 minuten	deelvragen 3 t/m 6 in de vorm van een gesprek
10 minuten	deelvragen 7 en 8 als concrete vragen voorgelegd
10 minuten	deelvraag 9
10 minuten	afronding met de vraag naar een positief ervaren voorbeeldbrief van een andere zakelijke relatie / overheidsinstelling

## Analyse en presentatie van de resultaten

Na afloop van ieder gesprek legt de onderzoeker direct de belangrijkste bevindingen vast. Per gesprek is een geluidsopname, observatieprotocol en topiclijst beschikbaar. Afhankelijk van de medewerking van de ondervraagden zijn voorbeeldbrieven in week 46 beschikbaar voor de analyse (*vergelijking met documenten van DR én tbv een eenvoudige toetsing van de resultaten*). De presentatie van de resultaten en de adviezen aan de DR staat gepland op maandag 21 november 2011, 13.00h in Assen.

### 3 Evaluatie methode van onderzoek

De DR heeft met acht ondernemers afspraken gemaakt voor de uitvoering van het onderzoek, verdeeld over 6 dagen in de weken 44 en 45 (maandag 31 oktober tot en met donderdag 10 november 2011). Alle gesprekken hebben volgens afspraak plaatsgevonden.

#### Typering van de geïnterviewden

Op elk adres werd duidelijk merkbaar gerekend op de komst van de onderzoeker. In alle gevallen werd uitvoerig tijd gemaakt voor het gesprek, letterlijk 'aan de keukentafel' en een rondleiding door het bedrijf. Alle geïnterviewden hebben expliciet hun waardering uitgesproken over het initiatief en de aanpak van DR ten aanzien van het onderzoek.

Opvallend is dat alle acht geïnterviewden een bedrijf hebben met melk- of vleeskoeien. Het aantal stuks vee varieert van 40 tot 600. De geïnterviewden hebben diverse nevenactiviteiten: pluimvee, paarden, schapen, natuurbeheer, toerisme, educatie. Er zijn geen gesprekken gevoerd met akkerbouwers.

Leeftijd van de geïnterviewden ligt tussen de 40 en 55 jaar. Er is gesproken met vier mannen en vier vrouwen gesproken. Vijf van de acht geïnterviewden participeren in het internetpanel van DR.

#### Ervaringen tijdens de gesprekken

De vorm, 'gesprek aan de keukentafel' blijkt een goede keuze. De ondernemers voelen zich duidelijk op hun gemak en praten vol passie over hun bedrijf en zonder enige terughoudendheid over hun ervaringen met DR. De onderzoeker geeft de garantie, dat de volledige opnames van de gesprekken in haar bezit blijven. Uitspraken worden niet in de rapportage gekoppeld aan een naam of adres.

De reacties op de brieven zijn verschillend. Soms was het moeilijk om meer dan een oppervlakkig oordeel over de tekst van de brieven te krijgen. Veel meer verhalen en emoties komen los zodra het gesprek over de ervaringen en contacten met DR gaat.

De observaties tijdens het lezen van de drie brieven leveren weinig informatie op. Een enkele keer is een spottend lachje zichtbaar en hoorbaar. Over het algemeen is er sprake van serieuze inspanning en concentratie.

Niet in alle gesprekken zijn brieven van andere instanties aan de orde gekomen. Onderzoeker heeft uiteindelijk wel een aantal brieven meegekregen als goed of slecht voorbeeld. Details hiervan komen aan het einde van hoofdstuk 4 kort aan de orde. Verder zijn deze voorbeelden meegenomen bij het herschrijven van de voorbeeldbrieven.

## 4 Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste opmerkingen van de geïnterviewden per deelvraag weergegeven. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Welke aspecten van de brieven van de DR aan agrarische ondernemers veroorzaken een negatieve beleving van de communicatie?*

Deze vraag is op basis van de theorie geoperationaliseerd in negen deelvragen:

1. Welke spontane reacties geven de respondenten t.a.v. de toon en de stijl in de brieven A, B en C?
2. Welke overige spontane reacties zijn er waarneembaar tijdens en na het lezen van de brieven A, B en C?
3. Welk beeld bestaat er bij de ondervraagde van de Dienst Regelingen?
4. Waar is dat beeld op gebaseerd?
5. Welke woorden in de brieven roepen een (negatieve of positieve) emotie op?
6. Welke andere aspecten dan woordkeuze roepen emoties op?
7. Wat is de mening van de ondervraagde over de keuze van het middel?
8. Wat is de mening van de ondervraagde over de timing van brief A?
9. Welke verandering in de manier van communiceren zou tegemoet komen aan de behoeften van de ondervraagde?

### Reacties op deelvragen 1 en 2, reacties op brieven

#### *Verzamelde, spontane reacties tijdens het lezen van de brieven A, B en C*

1. geen zichtbare reacties
2. lezen beiden geconcentreerd; knikken instemmend of van herkenning met hoofd
3. lezen beiden brief A; hij bemoeit zich eigenlijk nooit met administratieve zaken; kan niet overweg met de computer; dat doet zij allemaal; hij moet van haar er even bij zitten, maar heeft er duidelijk niet veel zin in; gaat na 20 minuten weg, 'weer aan het werk'...
4. leest rustig, geeft geen enkel teken van emotie
5. begint zichtbaar te lachen, grinniken bij brief B
6. blijft lang lezen, nogmaals lezen bij brief C
7. lacht bij het lezen van brief A; spottend over het woord 'snel'; als iets niet bij elkaar hoort is het de combinatie van de DR en 'snel'
8. barst eigenlijk direct los, al voor dat de microfoon aanstaat. Duidelijk niet positief over DR. Vooral de medewerkers aan de telefoon moeten het ontgelden. Er zijn zeker goede bij , maar telefonisch contact is verschrikkelijk.
9. blijft lang lezen, nogmaals lezen; kijkt bedenkelijk bij brief C

#### *Opmerkingen naar aanleiding van brief A*

10. netjes geschreven
11. prima, gewoon duidelijk, helder
12. ik heb geen problemen met de brief
13. ze kunnen de brief beter iets inkorten, dan past de tekst op één A4
14. informatie over TAN-code ontbreekt; dat kan lastig zijn als je alle informatie op internet hebt ingevuld en dan alles wil versturen
15. het is éénrichtingsverkeer
16. ze beginnen meteen te dreigen met die deadline; dat hoeft toch niet
17. ze doen alsof ze God zelf zijn

18. er staat niet uitgelegd hoe de aangifte gedaan moet worden, dat wordt wel beloofd in de eerste alinea; er staat alleen wáár je de aangifte moet doen maar niet hoe
19. ze komen meteen met een verplichting (vetgedruk vóór 1 februari)
20. opmerking over boete en/of last onder dwangsom is onduidelijk, dwingend, afstandelijk
21. we moeten het aanleveren voor die datum, maar zelf doet DR er soms maanden over voor dat er een reactie komt
22. ik ben eraan gewend dat je die opgave moet doen, dus deze brief ken ik wel, prima
23. als je zo leest, komt het wel gelijk dreigend over met die 'dwangsom', maar ja je weet toch wel dat je op tijd moet inleveren
24. 'dwangsom', daarvan gaan toch meteen je haren overeind staan; waarom moet dat nu direct zo hard
25. brieven zijn best moeilijk voor iemand van 70 jaar of ouder
26. er staat alles in wat nodig is om de gegevens aan te leveren
27. wat 'Landbouwer' is, dat is in mijn beleving nieuw; ik ken dat niet
28. goede uiteenzetting; het traject staat goed verwoord
29. het is makkelijk voor iemand die goed met een computer overweg kan
30. aanhef zou iets persoonlijker kunnen als er 'Geachte heer Naam' staat
31. de tekst zelf is wel een beetje dreigend, maar ik stoor me daar niet aan.
32. dat weten we gewoon dat dat moet; kan wat dreigend over komen ja, maar ach...
33. sommigen zijn misschien negatief over de DR, maar ja je weet nu eenmaal dat die regeltjes zo zijn; dat is gewoon zo
34. de mensen van DR doen ook maar gewoon hun werk; ik heb geen problemen met die brief, gewoon duidelijk
35. kort en duidelijk; geen poespas
36. de communicatie is duidelijk beter geworden de laatste tijd
37. toon altijd dwangmatig, dreigend, 'moeten'
38. die toon, dat is altijd al zo, dus dat zal zo wel blijven...
39. kan natuurlijk best anders, beetje vriendelijker; dat maakt wel veel uit
40. DR en snel, dat hoort niet bij elkaar
41. je moet op tijd inleveren, maar je krijgt na 6 weken pas een bevestiging
42. de DR wacht rustig weken of maanden met uitbetalen
43. de tekst is onduidelijk; je weet niet goed waar het over gaat; begin meteen met uit te leggen waar de brief over gaat
44. hij geeft aan niet te begrijpen waar deze brief over gaat; zij licht toe: over de mestvoorraad en het vee
45. 'bedrijf waarvoor u bent uitgenodigd' komt vreemd over; waar slaat dat op?
46. geef een korte opsomming waar het over gaat
47. deze brief is gewoon zakelijk; het hoeft niet lief of zo
48. bij zo'n algemene brief die iedereen krijgt, mag er best heer/mevrouw (zonder eigennaam) staan; dat maakt me echt niet uit
49. bij een persoonlijke brief is wel beter de naam te gebruiken
50. Landbouwer?? Dat snap ik niet, wat is dat? Dat is nieuw.
51. tja, de toon; dit is nou eenmaal de toon van LNV...

### *Opmerkingen naar aanleiding van brief B*

52. duidelijk, prima
53. ik was niet op de hoogte van deze subsidie
54. het is misschien vergelijkbaar met het IKB-verhaal van een paar jaar terug
55. 'helaas' is wel een bepalend woord; dat geeft wel een beetje aan dat er meegedacht wordt
56. 'moet' in relatie tot het bezit van een certificaat is hier niet nodig; het blijft een keuze van een ondernemer om deze subsidie aan te vragen; het 'moet' dus helemaal niet...

57. mensen die deze subsidie aanvragen, die weten toch wel dat ze een certificaat moeten hebben; deze afwijzing kunnen ze dus verwachten, maar de toon van de brief kan wel anders
58. toevoeging over hoe volgend jaar wél in aanmerking te komen zou goed zijn
59. als je zo'n subsidie aanvraagt, dan weet je toch dat je aan bepaalde voorwaarden moet voldoen; als je er niet aan voldoet, hoef je het dus ook niet aan te vragen; misschien proberen sommige mensen het toch gewoon;
60. de tekst is wel wat onduidelijk over die certificaten; er staat 'voor 2011 is dat het Beter Leven Kenmerk van de Dierenbescherming'; betekent dat voor 2012 dan weer iets anders; dat is onduidelijk
61. zij heeft deze brief zelf ontvangen over de subsidie voor diervriendelijk produceren; dat doen ze al sinds 1990; kiezen voor keizersnee bij elke geboorte; stieren worden niet gecastreerd; hebben het Meritus Certificaat; is zelfs nog beter dan het keurmerk van de dierenbescherming; hierdoor gaan van deze brief bij haar de haren overeind staan; het klopt gewoon niet en het is moeilijk dat bij de DR door te laten dringen..
62. 'helaas kunnen wij..' klinkt wel wat aardiger
63. ik mis een stap in dit traject; mensen zouden eerder al een melding moeten krijgen dat de aanvraag niet voldoet, zodat ze de aanvraag kunnen aanvullen
64. ik zit niet in het vleesvee, dus dat is moeilijker voor mij te beoordelen
65. het gaat waarschijnlijk om een behoorlijke hoeveelheid geld; ze zouden er wat mensvriendelijker mee om kunnen gaan; als dit alleen niet doorgaat omdat dat certificaatje er niet bij zit; vind ik eigenlijk een fluttigheidje, dat is mijn beleving
66. deze brief ken ik
67. kort en bondig, zakelijk, niet menselijk; er zit geen sfeer in
68. kort door de bocht, kan ook wat christelijker; dit is puur zakelijk; weinig begrip
69. wij werken hier met een keizersnede bij de geboorte van een kalf; dat is veel beter voor de koeien, dus veel diervriendelijker, maar daardoor krijg je niet dat certificaat van de Dierenbescherming.
70. in de brief staat al dat je verzoek is afgewezen; dan hoef je toch ook geen bezwaar meer in te dienen; dat helpt toch niets meer
71. De toon van de brief? Ja, daar denken mensen verschillend over. Ik vind het zelf een prima brief. Hij: wat ik wel vaag vind, is dat stuk over het certificaat; er staat 'een' certificaat; kan ook een ander zijn toch
72. iets meer toelichting op zo'n afwijzing is niet verkeerd
- 73.** zo'n persoonlijke brief over een afwijzing, kan wel wat persoonlijker met de juiste aanhef boven de brief

### *Opmerkingen naar aanleiding van brief C*

74. duidelijk dat je niks krijgt, hard
75. het is heel onduidelijk, niet helder
76. ik vind het terecht dat ze streng zijn; je weet toch dat je de gegevens te laat hebt aangeleverd; als er echt een reden voor is, dan moet je dat melden
77. inconsequent gebruik van data 06 ipv juni;
78. heel onduidelijk over de onderdelen die niet ontvangen zijn door DR
79. de boodschap is: u bent te laat met inleveren; dat komt er niet duidelijk uit
80. structuur van de tekst zou anders moeten; structuur is rommelig
81. je ziet aan 'één of meerdere' en wij hebben (een deel van) uw opgave... dat de brief niet persoonlijk afgestemd is; de lezer moet zelf maar uitzoeken wat op hem/haar van toepassing is; klantvriendelijk
82. de alinea 'Ontvangstdatum na 11 juni' is erg onduidelijk; waarom een aparte alinea, want dit is de kern van de brief
83. deze brief moet ik wel 2x lezen voor ik hem begrijp
84. dat stuk over 'ontbrekende bijlagen' is heel onduidelijk; er staat wel 'Wat betekent dit voor u?', maar dat wordt niet duidelijk uit de tekst; het kan van alles zijn; er staat niet wat ontbreekt, dus je weet niet waar je aan toe bent

85. als je te laat bent, weet je dat je gekort wordt, maar dit vind ik wel heel rigoureu
86. deze brief kan ik wel 2x lezen, maar dan nog onduidelijk
87. waarom zorgen ze er niet voor dat de brief gewoon op één pagina kan
88. lettertype is wel goed, dat moet niet kleiner
89. als je te laat bent met je opgave, dan ben je geen ondernemer (je krijgt immers geld, dat laat je als ondernemer toch niet lopen)
90. je wordt niet gebeld als je te laat bent, je krijgt gewoon een brief met de mededeling dat je gekort wordt of helemaal niets krijgt
91. ik kan hier niet uithalen wat er te laat is ingeleverd
92. ik kan er niet uithalen wat ik nou uitbetaald krijg of niet
93. ik moet het 2x lezen; heel onduidelijk omschreven
94. ze zouden erbij moeten zetten wat je niet hebt ingeleverd
95. 'afhankelijk van de bijlage', wat bedoelen ze
96. we krijgen 3, 4 keer een herinnering; dan mag je ook zelf als ondernemer wel een stuk verantwoordelijkheid bij jezelf neerleggen
97. het kost redelijk veel tijd om de opgave te doen; een halve dag ben je bezig om dat goed te doen
98. kort en lomp
99. geen hartelijkheid, de wijze waarop is niet prettig
100. ze zouden je toch kunnen vragen naar de reden van te laat inleveren; dit is niet erg menselijk; er kan iets aan de hand zijn; bijvoorbeeld verkoop van dieren of tijdelijk gebruik van het land voor iets anders
101. wij zijn geen ambtenaren, wij zijn werkers
102. die brieven lezen niet gemakkelijk
103. toon kan vriendelijker, bovenste stuk is wel goed
104. in dit geval geldt 'helaas pindakaas'; je bent gewoon te laat; dat weet je
105. die titel klopt al niet: uitnodiging
106. elke boer weet wel dat hij voor 11 juni alles ingeleverd moet hebben; dit is dom
107. ik snap hier helemaal niets van; zo'n brief heb ik ook ooit gehad (2008)

## Reacties op deelvragen 3 en 4, beeld DR

Welk beeld bestaat er bij de geïnterviewden van de DR en waar is dat beeld op gebaseerd?

108. DR moet zich wel aan de regels houden, anders is het hek van de dam.
109. Je weet als agrariër ruim van te voren dat je gegevens moet aanleveren. Niks aan de hand dus. Het is goed dat ze de regels strict hanteren.
110. Al jaren helpt de leverancier van diervoeders met het invullen van de gegevens op internet. Ze herinneren je er ook steeds aan.
111. Dat aanleveren via internet is niet te moeilijk; je moet het alleen niet 's avonds laat willen doen, als je al moe bent; verder prima.
112. In mijn omgeving hoor ik vaak dat het in Nederland allemaal heel goed geregeld is met de landbouw. Je hebt altijd mensen die mopperen. Dat hou je toch.
113. Wij hebben heel veel gedoe gehad over een stuk grond dat extra gepacht wordt van natuurbehoud. Uiteindelijk is het goed uitgelegd. Er is hier iemand geweest van DR. Dat heeft heel veel geholpen.
114. Vorig jaar hebben ze veel irritatie opgeroepen met dat gedoe rondom perceelgrootte; ik kreeg een oppervlakte die kleiner was dan voorheen; toen heb ik dat helemaal laten opmeten met een GPS-meter; dat werd niet geaccepteerd; bij een vriend van mij hier in de buurt wel (die had genoteerd 'via een erkend bedrijf'); nu is het uiteindelijk, na heel veel gedoe, getelefoneer etc afgerond en is het perceel zelfs nog iets groter dan ik zelf had laten opmeten; dat opmeten kost ook nog behoorlijk wat; dat is niet best geweest voor het imago van de DR; een

- goede, vriendelijke brief verandert daar niet veel aan; zoiets moet gewoon slijten; verder moet je er niet te veel meer over nadenken.
115. De leveranciers van veevoer helpen altijd bij het invullen. Dat is handig.
  116. Het intekenen van de percelen via de computer, dat kan nog wel verbeterd worden. Dat is soms heel lastig.
  117. Het begint steeds beter te worden; mensen worden steeds schappelijker.
  118. Is zelf in Assen geweest na.v een hoge boete, die eerst via de telefoon (!! ) gemeld werd (79.000 euro); later via brief bevestigd; later verlaagd, nog later tot 0 gereduceerd.
  119. Bezoek aan Assen kwam niet prettig over. De deuren, beveiliging, afstand, zakelijkheid; dat kan toch ook anders; in het gesprek na afloop veel meer openheid, vriendelijkheid en begrip.
  120. Meekijken via de livestream op je computerscherm, dat is top. Dit geldt alleen voor de gecombineerde opgave. Mag van mij ook met andere zaken. Dat werkt prima, als je maar niet te lang wacht, tot vlak voor de deadline. Dan is het te druk.
  121. Bij ons was in 2009 7 tot 8 hectare 'zoek'. We hebben het over een bedrag van 27.000 euro. Dat hadden we toen ook hard nodig. Na heel veel gedoe uiteindelijk opgelost en uitbetaald.
  122. Zoals ze dat gedaan hebben in 2009 met die werkstudenten, dat moeten ze nooit meer doen. Die leverden echt rommelwerk. Niemand die dat erkent. Alles gaat gewoon verder, alsof er niets aan de hand is.
  123. Boeren weten niet meer waar ze aan toe zijn.
  124. Er verandert zo vaak iets. Vanaf '84 had je de melkquota, '86 mestboekhouding en daarna is er nog zo veel bijgekomen. Er zijn nog maar weinig boeren die het allemaal snappen. Het is een wonder dat er boeren zijn die het wel snappen.
  125. Afgelopen jaar kregen we geen nieuwsbrief meer. Dat is jammer.
  126. Wel heel goede ervaring gehad toen de gebiedscoördinator het af liet weten. DR heeft dat heel goed opgepakt en opgelost. We werden netjes teruggebeld.
  127. Ze hebben er gewoon geen verstand van. Als dat personeel zou weten waar ze het over hebben, dat zou een stuk beter zijn.
  128. Die contacten via de telefoon, dat is echt verschrikkelijk, dat heb ik opgegeven; als er op een brief staat 'bezwaar' dan denk ik meteen 'laat maar', dat lukt toch niet. Die stop ik gewoon in mijn map. Ik zie dan wel.
  129. Ze hoeven geen vrienden van me te worden, maar een beetje begrip en persoonlijker contact dat zou wel goed zijn.

## Reacties op deelvragen 3 en 4, telefonische contacten DR

Bij de vragen naar het beeld van DR bij de geïnterviewden is veel gezegd, specifiek over de telefonische contacten met de dienst.

130. Ik ben aan de telefoon heel snel en goed geholpen; dat verloopt heel prettig.
131. Als je DR belt, kan niemand je antwoord geven op je vragen. Ja, uw aanvraag is in behandeling. Dat weet ik zelf ook wel, maar wat is de stand van zaken precies?
132. Contact via de telefoon loopt verschillend; je krijgt weleens verschillende antwoorden op dezelfde vraag; ik heb mezelf aangewend om altijd op te schrijven met wie ik gesproken heb en wat hij/zij heeft gezegd; zeker toen met dat gedoe over perceeloppervlakte was dat soms heel vervelend.
133. Je krijgt meestal wel iemand aan de telefoon, die je antwoord kan geven op je vragen; als ze dat niet kunnen vragen ze dat intern of word je doorverbonden; dat is me wel vaak gebeurd, dat ik werd doorverbonden, een paar keer soms voor je iemand hebt, die antwoord kan geven op je vraag
134. Ze staan je vriendelijk te woord; dat is weleens anders geweest.
135. Telefonisch contact verloopt super, helemaal goed
136. Ze kunnen op afstand met je mee kijken op de computer als je vragen of problemen hebt met invullen. Dat is echt heel handig.



137. Ik word netjes teruggebeld als ik vragen heb waar ze niet meteen antwoord op kunnen geven.
138. Wat ik heel raar vind, is dat ze niet via e-mail mogen reageren op een telefonische vraag! Dat vind ik jammer, want als ik met de koeien bezig ben wil ik niet gebeld worden; laat ze maar gewoon via de mail antwoorden, dan lees ik het wel als het mij uitkomt'.
139. Ik weet het wel, waarom ze geen antwoord geven via e-mail. Dan ligt het keihard vast. Dat kan problemen opleveren. Daarom reageren ze alleen maar via de telefoon.
140. Wachttijden aan de telefoon zijn soms te lang.
141. Het keuzemenu aan de telefoon dat werkt goed.
142. Ze willen je nu wel doorverbinden, dat is heel prettig. Dat was vroeger anders.
143. Je hebt erbij waar het kwartje niet valt. Die weten niet waar ze het over hebben. Zou goed zijn als ze eens rondkeken in een agrarisch bedrijf.
144. Ik bel gewoon nog een keer als ik er niet uitkom; dan krijg je een andere medewerker; de kans is groot dat die het wel weet.
145. Ik word weleens teruggebeld. Ik heb er moeite mee dat ze met een geheim nummer terugbellen. Ik wil graag zie wie er belt voor ik opneem.
146. Het is altijd afwachten welke medewerker je krijgt; ik probeer weleens dezelfde weer te krijgen, maar dat valt niet mee; zo makkelijk vinden om per dossier hetzelfde aanspreekpunt te hebben; steeds weer uitleggen, dat vind ik jammer van mijn tijd.
147. Aan de telefoon zijn ze zeker vriendelijker geworden.
148. Het duurt soms heel lang voordat er opgenomen wordt.
149. Je wordt beter te woord gestaan dan vroeger. Dat is echt beter. Je wordt sneller doorverbonden naar een andere afdeling.
150. Via internet kun je je status bekijken van een bepaalde aanvraag. 'In behandeling', staat daar dan; daar heb je niets aan; als je telefonisch contact zoekt, duurt het altijd heel lang voor er opgenomen wordt; je krijgt iemand aan de telefoon die geen antwoord kan geven op je vragen; zegt gewoon dat ze/hij het niet weet; hij/zij mag je niet doorverbinden met iemand die het wel weet; dat is heel frustrerend; als ze zouden zeggen: 'ik zoek het voor u uit en bel u terug', dat zou veel beter zijn.
151. Bel je met DR dan krijg je op een algemene vraag soms wel een antwoord, maar een specifieke vraag is lastiger. Het duurt soms wel 10 dagen voor je iets hoort.
152. De toon tot aan dat probleem met perceelmetingen was autoritair. Sinds 2011 zijn ze misschien zelfs wel te netjes aan de telefoon. Ze doen heel erg hun best.
153. Je krijgt zo iemand aan de telefoon, die echt niet begrijpt waar het om gaat. "Wat is een drachtige koe?" vragen ze dan.
154. Soms word je 4 of 5 x doorverbonden en dan heb je nog geen antwoord. Dan zeggen ze gewoon tegen je 'schrijft u maar een brief'
155. Het gaat ook weleens goed hoor.
156. Toen mijn man net was overleden belde ik met een probleem. Kreeg een buitenlandse vrouw, die begreep er echt niets van. Ik heb zitten huilen aan de telefoon. Ze kon me niet helpen. Ik heb gewoon nog een keer gebeld. Dan krijg je weer iemand anders. Die begreep het heel goed en heeft me prima geholpen.

## Reacties op deelvragen 5 en 6, emoties

Welke aspecten van de brieven roepen bepaalde emoties op.

157. Brief C: tja, je weet dat je aanvraag niet op tijd is binnengekomen, dan krijg je gewoon niet uitbetaald; formulering is hard: 'U krijgt geen uitbetaling'
158. Formulering zou misschien wat zachter kunnen, maar dat is niet handig; het lijkt dan of DR niet durft te zeggen waar het op staat.
159. Bepaalde woorden als dwangsom geven wel een gevoel van dreiging.
160. Over het algemeen is het zoals het is. Je weet dat gewoon. Ik ben eraan gewend.

161. Als ik een brief in de bus heb, wil ik die altijd direct openen. Zo ben ik. Meteen lezen. Zeker als het om te toeslag gaat.
162. Ik heb geen problemen gehad met perceelgrootte, want ik vraag toch maar voor een deel de toeslag aan. We hebben veel meer. Dat is dus geen probleem.
163. Met aanhef van de familienaam zou het nog iets persoonlijker zijn.
164. Deze brief (A) is voor mij gewoon duidelijk.
165. Woorden als moet, moet, moet, dwangsom, verplicht geven wel een onaangenaam gevoel. Dit helpt echt niet. We weten toch wel dat het moet.
166. Wie ben ik om te klagen. Ik krijg een mooie subsidie. Logisch dat je daar iets voor moet invullen. Waarom zou ik daarover zeuren?
167. Ik zou de regels liever anders zien, maar zo zijn de regels nou eenmaal.
168. 'zo voorkomt u' dat is wel verhelderend; dat voelt prettig als je zoiets leest
169. Ik lees dit gewoon tussen neus en lippen door. Maakt mij niet zoveel uit hoe het geformuleerd is.
170. Als ze de brief gewoon op tijd versturen, is het prima.
171. Boeren zijn ondernemers, het zijn geen dombo's of zo...

## Reacties op deelvraag 7, communicatiemiddelen

Over de keuze van het middel, de traditionele brief in een envelop is intensief gesproken. Veel voor- en nadelen van de brief in vergelijking met een e-mail komen aan de orde. De meningen zijn verdeeld.

172. Ik vind een brief het makkelijkste. Hoe zou dat dan anders kunnen?
173. Invoering van e-mail zou in fasen moeten; nadeel is dat ik lang niet elke dag naar mijn mail kijk; ik heb nu een snelle computer; dat is wel nodig als de post via e-mail komt.
174. voordeel van e-mail is direct doorklikken naar websites of formulieren
175. ander discussiepunt is de drempel om te reageren; die is heel laag bij e-mail; brengt wellicht veel extra werk voor DR, maar kan ook handig zijn
176. e-mail met een no-reply melding zijn erg klantvriendelijk
177. reacties via sms of e-mail zijn vaak onpersoonlijker
178. brief vind ik wel makkelijk; je hebt gewoon wat in handen
179. via e-mail: is wat mij betreft ook goed
180. e-mail is vooral handig als je dan direct kunt doorklikken naar het juiste formulier op de website van DR; dat zou veel tijd schelen
181. persoonlijke brieven (beschikkingen, besluit) beter als traditionele brief in een envelop verzonden worden
182. e-mail krijgt toch wat minder aandacht dan een echte brief
183. ik vind zelf wel prettig om een gewone brief te lezen; dat leest prettiger dan op beeldscherm
184. Als ik een brief krijg, zet ik er altijd de deadline met grote letters op. Die zet ik daar neer bij de computer. Dan zie ik het steeds weer. Dan denk ik er tenminste aan. Een e-mail kan verdwijnen uit beeld. Dan zie je die gewoon niet meer.
185. Doorklikken via een e-mail is misschien handig, maar als je brief A op 13 december krijgt, kan je toch pas op 1 januari de gegevens invoeren over de mestvoorraad op 31 december.
186. Voor sommige dingen heb ik aangegeven, dat ik dat via de e-mail wil ontvangen, maar dat zijn informatieve berichten; daar hoef ik niet op te reageren.
187. Sneller reageren op een e-mail geldt voor mij niet, want ik kan niet zo goed typen op de computer; dat duurt allemaal zo lang; ik pak liever de telefoon.
188. Voordelen van e-mail (ontvanger kan even nadenken over antwoord + informatie ligt vast) zijn wel belangrijk, maar ik heb geen echte voorkeur.
189. Het is wel fijn als de zaken vastliggen. Dat heb je met e-mail wel, met telefoon is het altijd het ene woord tegen het andere, als er onenigheid is.
190. Nee, brief is prima. Niet via e-mail. Een brief leg ik altijd ergens neer, zodat ik 'm weer zie liggen.

191. Ik zie wel voordelen van e-mail, maar liever een brief.
192. Brief in envelop: ideaal kanaal? Ja, misschien dan via e-mail een reminder.
193. Via e-mail: dan moet ik het spul weer printen.
194. Waarom: ja, als de computer crasht, heb je niks meer.
195. Persoonlijke brieven (zoals B en C) sowieso via een gewone brief.
196. Bij brieven die persoonlijk gericht zijn, kan in de aanhef de naam toch wel toegevoegd worden; dat geeft meteen een beter gevoel, het gevoel dat de informatie echt voor jou bedoeld is.
197. Met digitaal invullen kan dat makkelijk zijn, een link in een e-mail.
198. Reageren eerder bij een brief of eerder bij een e-mail? Als een mail een no-reply is dan kan je toch niet reageren; dat is wel klantvriendelijk
199. Ik doe heel veel met computer, dus voor mij is dat normaal.
200. Er zijn ook wel ondernemers die veel minder met de computer doen.
201. Het is wel apart dat een overheidsinstantie je kan verplichten een computer aan te schaffen.
202. Er zijn mensen van 70, 75 jaar die hebben geen computer. Daar gaat nog een generatie overheen.
203. Veel moet via internet en dat is mijn hobby niet. Dat doet zij allemaal.
204. Het zou wel zo moeten zijn dat er een dossier moet zijn waarin je alles kunt terugvinden.
205. Heb je als ondernemer meerdere bedrijfsactiviteiten, dan is het invullen via internet een behoorlijke klus; dan is het soms lastig zoeken op internet waar je precies moet zijn om je gegevens in te vullen.
206. Ik heb voorkeur voor brieven via de gewone post. Ik zit niet zoveel achter de computer. Ik kan het wel, maar net genoeg. Veel boeren zijn niet zo goed met e-mail enzo. Dat is een kwestie van leeftijd, dus van jaren.
207. Liever een persoonlijke brief voor dit soort informatie.
208. Algemene informatie voor iedereen dat kan wel digitaal.
209. Sinds ongeveer 7 jaar doen we de opgave digitaal. Daar gaat het toch naar toe met alles. Dan die berichten ook maar, lijkt me.
210. We krijgen veel berichten via e-mail. Dat zijn van die korte mededelingen, nieuws en actualiteiten. Die klik ik vaak meteen weg. Soms kom ik dagen niet achter de computer.
211. Brieven moeten gewoon via de post komen. Dan geef je ze meer aandacht.
212. Zou ook wel kunnen via de e-mail hoor, maar dan moet dat echt heel goed zichtbaar en herkenbaar zijn, anders dan die algemene standaardberichten.

## Reacties op deelvraag 8, timing brief A

De vraag naar de mening over de timing van brief A is in principe toegevoegd als een soort 'controlevraag'. De verwachting vooraf was, dat daarover de meningen neutraal tot positief zouden zijn. Er blijkt echter toch verschillend over gedacht te worden.

213. Timing is prima; je hebt de hele maand januari de tijd; dat mag geen probleem zijn.
214. Deze brief komt op 13 december (brief A); dan heb je de feestdagen; dan kom je er niet aan toe; er is in die periode logischerwijs ook minder bezetting bij DR, dus als je vragen hebt, duurt het nog langer voor je een antwoord hebt; in de winter zijn veel boeren op vakantie; in het noorden is de Landbouwbeurs in januari; al met al vind ik de deadline van 1 februari 2012 te kort dag.
215. Timing van brief A vind ik wel goed; het is wel een aardig moment; je wordt op tijd herinnerd; via het registratiesysteem van CR Delta (CRV Koe) kan ik de gegevens heel snel opzoeken en invullen. Die opgave in januari is eenvoudig en kan snel voor mij.
216. Dat is lastiger voor boeren die ook bezig zijn met agrarisch natuurbeheer; in die situaties schijnt het veel ingewikkelder te zijn; ik ben daar mee gestopt; het was

- voor mij niet meer interessant om daarmee bezig te zijn; ik heb relatief weinig oppervlakte en heb alles hard nodig voor de normale bedrijfsvoering.
217. Eerste week van januari zou voor de opgave beter zijn. Op 13 december kan je het toch nog niet invullen.
  218. Zou handig zijn om in januari een reminder op de website te zetten, bij actueel.
  219. Is halverwege december een goed moment? Heb ik nooit over nagedacht.
  220. Het is een vroegtijdige brief. Het is zo dat je pas half januari de laatste melkafrekening hebt; dan pas kun je de opgave doen.
  221. De firma's sturen pas half januari de jaaroverzichten; dan heb je nog 14 dagen de tijd om het in te leveren; dan heb je pas alle gegevens compleet;
  222. Die brief blijft gewoon op de stapel liggen. Komt vanzelf aan de beurt.
  223. Misschien is begin januari wel handiger. Tussen de kerstkaarten verdwijnt de brief misschien.
  224. Voor deze brief krijg je geen herinneringen; wel voor de gecombineerde opgave.
  225. Ik kan er nog niks mee als ik de brief ontvang; moet toch wachten op alle gegevens van de leveranciers enzo; januari lijkt me beter.
  226. 1 februari is te kort om alles in te kunnen vullen
  227. Je hebt de gegevens van leveranciers pas na half januari. Eerder kun je toch nog niks invullen.
  228. Na 13 december komen er allerlei commerciële aanbieders op je af die de zaken willen invullen. Daar word je echt mee overspoeld. Dat hoeft voor mij niet.
  229. Rond 15 januari heb je de informatie pas, dus 13 december is nogal vroeg.
  230. Tussen kerst en oud en nieuw is wel gunstig, want dan is het rustig, maar dat is waarschijnlijk lastig door drukte in die dagen en weinig personeel.
  231. Timing is prima.
  232. In januari is niet handig, want dan heb je nog maar even de tijd.
  233. Als de deadline later wordt, is er weer van alles wat nog meer moet.
  234. Gewoon zo houden. Halverwege december word je er vast aan herinnerd.

## Resultaat deelvraag 9, overige opmerkingen

De gesprekken verlopen lang niet allemaal volgens het vooraf opgestelde schema. De geïnterviewden springen soms van het ene naar het andere onderwerp. Op deze manier zijn nog diverse overige zaken aan de orde gekomen:

235. De meeste agrariërs hebben een hekel aan de Algemene inspectiedienst; ik kreeg bijvoorbeeld een waarschuwing toen ik geen zeildoek over een dode pink aan de weg had gelegd, een dag nadat Pim Fortuyn neergeschoten open en bloot in alle media te zien was...
236. Bekeuringen moet je bovendien uit je eigen zak betalen; die kun je niet aftrekken, dus feitelijk betaal je 2x; dat zouden gewoon bedrijfskosten moeten zijn.
237. Nieuwe meting van percelen heeft veel kwaad bloed gezet, maar ja, nu is de oppervlakte echt vastgesteld, zonder sloten etc.; ondernemers ervaren de (onterechte) subsidie dus blijkaar als verworven recht; het ligt zeker niet allemaal aan de DR wat er mis gaat; boeren moeten ook eens goed bij zichzelf te rade gaan; je hebt ook een eigen verantwoordelijkheid als ondernemer.
238. Er wordt veel van je verwacht, je moet allerlei acties ondernemen
239. Steeds als we proberen op internet de perceelgrootte aan te passen, knalt het systeem eruit; dan proberen we het weer en uiteindelijk lukt het.
240. Mijn boekhouder helpt me voor 80 euro per uur met het invullen; dat kost allemaal nogal wat; dat kan misschien ook vlotter als de managementsystemen gekoppeld worden aan de opgave bij DR.
241. We hebben het perceel officieel laten opmeten; DR zegt dan 'wij hebben niets te maken met die metingen; wij gaan uit van de satellietbeelden; dat klinkt erg onaardig.
242. We hebben wel goede uitleg gehad, persoonlijk van een medewerker van DR; dat is heel goed geweest; daardoor heb ik nu wel meer begrip voor de situatie.

243. Medewerkers zouden allemaal af en toe eens bij een boer langs moeten gaan.
244. We krijgen 50.000 euro per jaar; dat is veel geld; daar betalen wij ook de mensen hier van en andere kosten; dat vraag je aan in het voorjaar en soms krijg je dat pas in november of zo.
245. Toonzetting van de brieven: u hebt zich te houden aan een deadline, maar zelf sturen ze rustig een bericht dat de verwerking langer duurt dan gedacht; dat voelt niet goed.
246. Momenteel is de melkprijs goed, dus uitstel van uitbetalingen is nu niet zo erg voor de meeste boeren; een paar jaar terug was dat wel anders; toen zaten we echt op dat geld te wachten; dat is iets om wel rekening mee te houden als je uitstel van betalingen communiceert als DR.
247. Ik heb een keer 2,5 jaar achter een uitkering aangezeten; ik heb er 14 dagen werk in totaal aan gehad; ik heb die uren gedeclareerd; post was kwijt geraakt;
248. Ik heb er recht op, dus dan blijf ik strijden tot dat ik het heb. Zo ben ik. Dat is een principe kwestie.
249. Ik heb begrepen dat ik de enige ben die op die manier extra is uitbetaald.
250. DR is eigenlijk een positieve uitzondering als je naar andere overheidsinstanties kijkt. Ze werken er hard aan. Zit verbetering in. Dat is goed te merken.
251. Heel positief dat we 's avonds gebeld zijn, op ons verzoek ivm werktijden dochter (die juridische ondersteuning geeft bij problemen). Dat kan dus wel.
252. In oktober kwam er een brief over tracking en tracing; mooi, maar bleek al snel niet te werken; op zich is dat prima, want je kunt dan volgen hoe de stand van zaken is met je gecombineerde opgave; maar stuur niet zo'n brief als het systeem nog niet goed functioneert.
253. Heel goed dat dit onderzoek gebeurt. Onder ogen zien dat er iets moet gebeuren dat is al heel goed. Dan heb je al de helft van de oplossing.
254. 2009-2010 moet snel vergeten worden; dat duurt even
255. De communicatie rondom dat perceelverhaal is niet goed aangepakt.
256. Bij de bouw van een stal hebben we heel veel gedoe gehad. Koestal levert wel bepaalde subsidie, stal voor kalveren weer niet. Heel ingewikkeld.
257. Ook als je te maken hebt met dat natuurbeheer is het ingewikkeld.
258. Ik ontvang 11.000 euro subsidie. Wie ben ik om te klagen? Voedingsmiddelen moeten natuurlijk niet te duur worden. Daarvoor regelt de overheid dit. Ik hoor juist om me heen, dat de agrarische wereld in Nederland de zaakjes goed voor elkaar heeft. De gemeente is zeer behulpzaam als nieuwe boeren zich willen vestigen. Er houden er juist te veel mee op.
259. De toonzetting van de brieven kan wel degelijks iets veranderen aan het gevoel dat je hebt over de DR.
260. Via AgroVision houden we alles het hele jaar door netjes bij. Met een vee-managementprogramma ook, wat betreft de dieren (dood, geboren, verkocht); een directe koppeling met de systemen van DR zou heel veel werk schelen; dan heb je de jaarlijkse opgave zo gedaan.
261. Die ellende van vorig jaar over perceeloppervlaktes heeft veel schade gebracht aan het imago van DR. Daar kunnen ze niet zoveel meer aan doen. Dat had echt anders aangepakt moeten worden. Het slijt wel.
262. Wel tevreden over DR. Geen speciale opmerkingen of wensen.
263. Overzichten zijn soms heel klein als je ze print, maar daar bel ik wel eens over.
264. Die deregulering waarover ze het hebben, daar heb ik nog niets van gemerkt. Sinds 2001 zijn er veel regeltjes bijgekomen. Nu zit ik wat meer boven met de administratie op de computer. Mijn vader deed dat helemaal niet.
265. Vastleggen in dossier zou beter kunnen, naar mijn idee

## Voorbeeldbrieven door geïnterviewden aangeleverd

Op de vraag aan geïnterviewden of zij voorbeelden hebben van brieven van overheidsinstantie die mogelijk een goed voorbeeld vormen voor de brieven van DR komen alleen reacties over nog slechtere brieven. Slechts één uitzondering: een brief van de gemeente over de ID-kaart. Die wordt als 'gewoon duidelijk' beoordeeld. Opvallend zijn ook de brieven van DR, die tevoorschijn komen. Brief C bijvoorbeeld, gedateerd op 26 april 2008, die nauwelijks afwijkt van de versie uit 2010, die in het onderzoek gebruikt is.

Een opsomming van het verzamelde materiaal, aangevuld met enkele citaten van opmerkingen daarover. Deze voorbeelden zijn alleen als extra bron gebruikt bij het herschrijven van de drie onderzoeksbrieven.

- Een voorbeeldbrief van DR (eerdere versie van brief C uit 2008)
- Zeer onduidelijke brief over studiefinanciering uit Groningen ontvangen. *"Ik vul dan maar wat in, want de vragen zijn zeer onduidelijk. Ik hoor dan wel wat er niet goed is. De brieven van DR zijn veel duidelijker."*
- Geeft brief mee van Nationaal Spaarfonds; *"erg onduidelijk; geeft absoluut geen goed gevoel, want je krijgt het idee dat er een logische optie (stopzetten van spaarregeling) niet eens genoemd wordt; het voelt heel dwingend, je moet blijven betalen, hoe dan ook; onprettig"*
- Eerdere brief van DR meegekregen; *"die brief met folder (Nieuwsbrief Bedrijfstoeslag) erbij had net zo goed niet verstuurd hoeven worden. Ik dacht echt wat heb ik hier nou aan? Er staat niets nieuws in. Dan hoeft dat voor mij niet."*
- *"In vergelijking met de belastingdienst vind ik DR onvriendelijk, maar bij studiefinanciering is het helemaal bar en boos; dat is een drama, het is daar een puinhoop."*
- Nog een brief van DR over een subsidie, over beschikking betaalverzoek SNL, die volstrekt onbegrijpelijk is en veel te lang.
- Brief van de gemeente over ID-kaart: *"die is gewoon duidelijk"*.

## 5 Conclusies

De resultaten van de acht interviews staan per deelvraag gedetailleerd verwoord in 265 citaten in hoofdstuk 4. Van alle gesprekken zijn geluidsopnamen gemaakt. Om de anonimiteit van de uitspraken te waarborgen, blijven deze opnamen in bezit van de onderzoeker.

### Antwoord op hoofd- en deelvragen

Analyse van de onderzoeksdata leidt tot beantwoording van de hoofdvraag en de negen deelvragen. De hoofdvraag van het onderzoek:

*Welke aspecten van de brieven van de DR aan agrarische ondernemers veroorzaken een negatieve beleving van de communicatie?*

Deze vraag is geoperationaliseerd in negen deelvragen:

1. Welke spontane reacties geven de respondenten t.a.v. de toon en de stijl in de brieven A, B en C?
2. Welke overige spontane reacties zijn er waarneembaar tijdens en na het lezen van de brieven A, B en C?
3. Welk beeld bestaat er bij de ondervraagde van de Dienst Regelingen?
4. Waar is dat beeld op gebaseerd?
5. Welke woorden in de brieven roepen een (negatieve of positieve) emotie op?
6. Welke andere aspecten dan woordkeuze roepen emoties op?
7. Wat is de mening van de ondervraagde over de keuze van het middel?
8. Wat is de mening van de ondervraagde over de timing van brief A?
9. Welke verandering in de manier van communiceren zou tegemoet komen aan de behoeften van de ondervraagde?

Hieronder volgen de antwoorden op de deelvragen, gecombineerd op basis van het observatieprotocol (bijlage 1) en de topic lijst van de interviews (bijlage 2). Het antwoord op de hoofdvraag vormt de slotalinea van dit hoofdstuk.

### Brief A

De reacties en meningen zijn verschillend. Inhoud is niet voor iedereen duidelijk. De toon roept in eerste instantie neutrale, laconieke reacties op, maar bij doorvragen komen de termen 'dreigend', 'dwingend' en 'onpersoonlijk' naar boven. Er is irritatie over de dwangmatigheid in tegenstelling tot de ervaren laksheid en onverschilligheid van DR bij de afhandeling van opgaven en aanvragen. Verdeling van de tekst over twee pagina's ziet men als onnodig en zonde. De brief roept ook inhoudelijk een aantal vragen op over de 'opgave aanvullende gegevens'. De verplichting opgave te doen roept geen weerstand op. Dat is zeker het probleem niet. Dat accepteert elke ondernemer. De toon mag wel wat vriendelijker en wat meer getuigen van 'meedenken'.

## Brief B

Geïnterviewden zonder vleesvee hebben niet zoveel te zeggen over deze brief. Wat naar boven komt over de formulering is vooral '*kort door de bocht*', maar ook een bepaalde mate van onbegrip voor de ondernemer die deze subsidie aanvraagt in de wetenschap dat hij het vereiste certificaat niet heeft. Een dergelijke afwijzing is individueel, persoonlijk voor een bepaalde ondernemer. Daarbij past ook een persoonlijke aanhef met de eigen naam. Inhoudelijk roept de brief wat vragen op. De formulering over het vereiste certificaat blijkt onduidelijk. Het zou prettig zijn als de lezer merkt dat DR 'meedenkt' door aan te geven hoe het probleem is op te lossen, nu of volgend jaar.

## Brief C

Brief C wordt unaniem als zeer onduidelijk beoordeeld. De toon is onplezierig. Wel is er duidelijk afkeuring richting ondernemers die zo 'dom' zijn de boel te laat aan te leveren. Iedereen weet dat er dan een boete of korting volgt. Als iemand desondanks te laat is, is er wellicht een echt goede reden. Hiervoor lijkt geen ruimte te zijn bij DR in de beleving van de geïnterviewden. De reacties gaan vooral over de inhoud en de onduidelijkheid daarvan.

### *Standaardbrieven voor een individuele ontvanger*

Een opvallend probleem bij de brieven ontstaat bij 'standaard' mededelingen, die individueel gericht zijn op een specifieke ondernemer. Die brieven, zoals brief C, blijken standaardbrieven te zijn waarin enkele onderdelen zijn aangepast aan de ontvanger. Omdat niet alles is aangepast ontstaat veel onduidelijkheid en een uitermate negatief gevoel. De brief is een mislukte poging een standaardbrief te personaliseren. Dit lijkt wellicht een tijdbesparende methode, maar met alle onduidelijkheid en negatieve emoties die hierdoor ontstaan, kost deze manier van schrijven uiteindelijk veel meer tijd in de afhandeling.

Opvallend is de brief uit 2008, die in een van de gesprekken op tafel komt. Die brief wijkt nauwelijks af van de versie uit 2010. Dit geeft het gevoel dat er al jaren niet meer serieus naar de tekst gekeken is.

## Het beeld van de DR

Uit de opmerkingen komt een divers beeld naar boven van neutraal, berustend en positief tot uitermate negatief. Het valt op dat de geïnterviewden allemaal erkennen, dat de regels op zich zinvol zijn, maar dat er wat meer begrip voelbaar zou mogen zijn voor de beleving vanuit het perspectief van de ondernemer. Ondernemers die persoonlijk bezoek gehad hebben van een medewerker van DR zijn daarover zeer positief. Een mondelinge toelichting op de betreffende locatie creëert wederzijds begrip en als gevolg daarvan een vlottere afhandeling met besparing van tijd, geld en ergernis.

De aanpak van de vaststelling van de perceelgrootte via satellietbeelden heeft in 2009 en 2010 veel irritatie opgewekt. De imagoschade, die daardoor is ontstaan, is niet eenvoudig weg te poetsen. Over het algemeen geeft men daartegenover aan weldegelijk verbetering te ervaren in de contacten met DR. Opmerkelijk is dat alle geïnterviewden het 'meekijken' op het computerscherm expliciet als zeer positief issue benoemen. Deze relatief simpele, maar praktische ondersteuning krijgt veel waardering.



## Telefonische contacten met DR

De meningen over de telefonische contacten lopen extreem uiteen. Van prima tot verschrikkelijk. In veel gevallen geeft de geïnterviewde aan verbeteringen te ervaren en de reacties aan de telefoon soms zelfs 'te lief' te vinden. Het lijkt vooral aan de kwaliteiten van de individuele medewerker te liggen hoe de telefonische contacten ervaren worden. Het verschil in 'kwaliteit' tussen medewerkers van DR is erg groot in de beleving van de ondernemers. Medewerkers met veel begrip en kennis en medewerkers die geen idee hebben, wat er speelt in een agrarisch bedrijf.

De wachttijden zijn soms te lang in de beleving van de beller. Ook doorverbinden en terugbellen leidt in sommige gevallen tot problemen. De binnenkomende oproep van DR 'met onbekend nummer' wordt niet gewaardeerd. Opvallend is een opmerking over kanaalkeuze. Ondernemer geeft telefonisch aan een antwoord uit praktische overwegingen via e-mail te willen ontvangen. Deze wens wordt niet gehonoreerd. Dat lijkt niet toegestaan door DR. 'Een telefonische vraag, krijgt een telefonisch antwoord', is de mededeling. Een andere geïnterviewde denkt, dat dit starre kanaal-beleid te maken heeft met vrees van DR voor problemen als antwoorden op schrift vast komen te liggen (in e-mailberichten). Hierover bestaat onduidelijkheid.

## Emoties opgeroepen door de brieven

Deze vraag levert over het algemeen niet veel nieuwe reacties op, dan eerder al geuit over de brieven en over het beeld van DR. De aanhef van de brieven is een paar keer een issue. De een maakt het niets uit wat er boven de brief staat. De ander hecht juist grote waarde aan een persoonlijke adressering (niet alleen de bedrijfsnaam) en een persoonlijke aanhef van de brieftekst.

De woordkeuze in brief A geeft een onaangenaam gevoel van dreiging. De onduidelijkheid in brief C roept veel reacties op van ergernis. Brief B en C veroorzaken vooral onbegrip en afkeuring van de handelswijze van de betreffende ondernemer. Iemand die serieus met zijn bedrijf bezig is, zou – volgens de geïnterviewden – toch beter moeten weten. Hierin speelt wellicht mee, dat de meeste geïnterviewden deel uitmaken van het internetpanel. Zij hebben waarschijnlijk een bovengemiddelde betrokkenheid.

## Meningen over de communicatiemiddelen

Op de vraag of de ondernemer de 'traditionele' brief in een envelop het meest geschikte middel vindt voor de berichten van DR komen zeer verschillende reacties. Veel gehoord is de opmerking dat een brief de voorkeur heeft, omdat die tenminste 'in beeld blijft' als die op tafel ligt. Bij doorvragen lijken de voordelen van e-mail (bijvoorbeeld direct doorklikken naar website DR) ook aan te spreken. Een belangrijke conclusie is dat de keuze voor het middel vooral zou moeten samenhangen met de aard van de brief. Berichten over beschikkingen zijn persoonlijk, individueel. In deze gevallen wordt een echte brief op prijs gesteld. Meer algemene berichten, die naar alle ondernemers gaan, kunnen voor de meesten net zo goed via e-mail. Deze moeten wel duidelijk herkenbaar zijn en afwijkend van nieuwsberichten, die geen 'call-to-action' bevatten. De voorkeur hangt ook direct samen met de eigen digitale vaardigheden. Sommigen hebben (nog steeds) niets met internet. Dit lijkt een kwestie van tijd. Opvallend is dat de vrouwen meer voorkeur lijken te hebben voor het digitale kanaal dan mannen.

## Meningen over de timing van brief A

Niet iedereen is overtuigd van de geschiktheid van 13 december als datum voor verzending van de brief over de 'aanvullende gegevens landbouwbedrijven'. De informatie die nodig is, is op zijn vroegst half januari compleet. Er lijken goede argumenten te zijn om de verzending direct in het begin van het nieuwe jaar te doen. De mestvoorraad echter moet per 31 december vastgesteld worden. Dat is een argument om de verzending toch in december te houden.

## Houding ten opzichte van subsidies

De geïnterviewden zijn als ondernemers uiteraard positief over de jaarlijkse subsidie op basis van de perceelgrootte. Negatief is het oordeel over de subsidie voor agrarisch natuurbeheer. Een ondernemer vermeldt expliciet dat hij gestopt is met agrarisch natuurbeheer, omdat de regeling veel te ingewikkeld en tijdrovend is voor het bedrag, dat er tegenover staat. Hij heeft zijn land nodig voor de normale bedrijfsvoering. Voor hem is het de moeite niet waard.

De traagheid van uitbetaling van de subsidies wordt door enkele van de geïnterviewden als grote ergernis benoemd. Deze traagheid staat gevoelsmatig sterk in contrast met de dwingende manier waarop de DR over de deadlines van de opgave communiceert. Het gemak waarmee vertragingen van uitbetaling gemeld worden, schaadt het imago.

## Vergelijking met brieven andere overheidsinstanties

Bij de vraag naar voorbeelden van brieven van andere instanties lijkt het vooral zo, dat de ondernemers wel gewend zijn aan slechte brieven en 'er niet van wakker liggen'. Bij doorvragen is wel het gevoel overheersend, dat een prettiger toon een belangrijke bijdrage kan leveren aan een beter imago.

De opmerkingen bij de daadwerkelijke vergelijking met andere brieven zijn vooral, dat de DR zeker niet slechter communiceert dan andere partijen. Twee geïnterviewden noemen de brieven van DR zelfs een positieve uitzondering in vergelijking met de brieven van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

## Antwoord op de hoofdvraag

*Welke aspecten van de brieven van de DR aan agrarische ondernemers veroorzaken een negatieve beleving van de communicatie?*

De formulering van de briefteksten leidt in sommige gevallen tot het gevoel 'op het matje' geroepen te worden. Dit zit met name in de woordkeuze. Daarnaast leidt de structuur van brieven soms tot onduidelijkheid en daarmee tot irritatie. Het ervaren gebrek aan begrip voor en kennis van de denk- en leefwereld van de ondernemers lijkt echter een belangrijkere oorzaak van een negatieve beleving.

Uit het totaal van de gesprekken ontstaat het beeld, dat ontevredenheid bij ondernemers vooral gebaseerd is op specifieke, negatieve, individuele ervaringen met DR. De problemen rondom de vaststelling van de perceelgrootte hebben daarin een bepalende rol gespeeld. De toon van de communicatie beïnvloedt in mindere mate de ontevredenheid, maar vormt vaak een dankbare en concrete aanleiding om te mopperen. In algemene zin ervaren de geïnterviewden op allerlei fronten juist verbeteringen.

## 6 Adviezen voor de communicatie

### Toon en stijl van de brieven

De strenge, dreigende toon in de brieven heeft geen toegevoegde waarde. Integendeel zelfs, deze toon wekt irritatie op. Begrip voor de deadlines is er zeker, dus de dreigende, waarschuwendende toon in de brief kan beter vervangen worden door een vriendelijke, maar zakelijke toon. Een tekst die de lezer het gevoel geeft, dat DR de denk- en leefwereld van de ondernemer kent en begrijpt, leidt tot minder irritatie en een vlottere afhandeling.

Eenvoud is te verkiezen boven complexiteit. Schrap daarom alle overbodige informatie en overbodige woorden. Het gebruik van 'vette letters' voor een 'deadline' is niet nodig en zeker niet 2x. Vermijd waar mogelijk passieve constructies, naamwoordconstructies en tangconstructies. Vervang negatieve woorden door een positieve formulering.

#### *Bewust kiezen voor een stijlfiguur*

De brieven zijn en blijven ook na toepassing van de adviezen droog, zakelijk en onopvallend. Daarom is het wellicht een overweging waard bewust te kiezen voor een bepaald stijlfiguur. De brieven krijgen daardoor iets, waardoor ze opvallen in de saaiheid van de wetten en regels, waaraan beide partijen gebonden zijn. Beeldspraak (bijvoorbeeld een vergelijking) kan een positieve stimulans geven aan alle overige contacten met DR. Beeldend taalgebruik versterkt de communicatiekracht.

### Structuur en inhoud van de brieven

#### *Toepassing 'lezersvragen'*

De begrijpelijkheid verbetert met structuuraanduiders. Zorg ook dat de inhoud van een alinea aansluit bij het tussenkopje erboven. Mededelingen die bij elkaar horen, plaats die bij elkaar en voorkom herhalingen. Stel op basis van 'lezersvragen' de structuur van een brief vast, vóór dat deze geschreven wordt. Hieruit volgt logischerwijs het advies elke brief te starten met de kernboodschap, de allerbelangrijkste mededeling. De eerste lezersvraag is namelijk in alle gevallen: "Waar gaat dit over?"

#### *Toepassing 'schrijversvragen'*

Zorg voor inhoudelijke elementen die duidelijk maken, dat de schrijver kennis en begrip heeft van de denk- en leefwereld van de agrarisch ondernemers. Dit kan vaak met een paar woorden, die getuigen van inzicht in de problemen en vragen binnen de sector. Een praktisch hulpmiddel hiervoor vormen de 'vier schrijversvragen' (*wat wil, vindt, weet en kan de ontvanger*). Bewuste toepassing hiervan door de schrijver leidt tot een beter gevoel bij de ontvanger van de brief en daardoor minder weerstand bij eventuele (telefonische) vervolcontacten naar aanleiding van een brief.

#### *Aanpassing standaardbrieven voor individuele mededelingen*

Voor mededelingen over besluiten of sancties (brief B en C) hanteert DR standaardbrieven, die aangepast worden voor het specifieke ontvanger. Dit is begrijpelijk, maar is alleen mogelijk als alle relevante onderdelen aangepast worden. Gebeurt dat niet correct, dan ontstaat veel ongenoegen, onbegrip en weerstand. Het advies is bewust tijd te investeren in het volledig individueel formuleren van de tekst op basis van een standaardbrief. Deze investering in tijd verdient DR ruimschoots terug door een vermindering van de tijd, die nodig is om onbegrip en ongenoegen weg te werken.

## Telefonische contacten

De communicatieve en sociale vaardigheden van de individuele medewerker lijken bepalend voor de tevredenheid van ondernemers over de communicatie met DR via de telefoon. Bewustwording van en begrip voor de denk- en leefwereld van de ondernemers is een essentiële voorwaarde voor succesvol telefonisch contact. Training en afdelingsbrede afspraken op dit gebied vormen een zinvolle investering. Effect is meer tevredenheid bij de ondernemers en daardoor tijdwinst door wederzijds begrip.

### *Kanaalkeuze: telefoon of e-mail*

Afspraken ten aanzien van de kanaalkeuze lijken zinvol. Sommige ondernemers geven de voorkeur aan contact via e-mail ipv telefoon. Hier zijn zeer praktische redenen voor: DR werkt overdag, belt dus overdag, juist op momenten dat de boer druk bezig is met het werk in de stallen of elders op het bedrijf. Telefonisch contact is dan ongewenst. Juist in de avond is er tijd voor administratieve handelingen, op het moment dat er bij DR niet gewerkt wordt. E-mail biedt dan voor beide partijen de oplossing. Het beleid hierin moet voor alle partijen helder zijn. De technologische ontwikkelingen en het etiket 'digitale dienstverlener', dat DR zichzelf geeft op de website, maakt gebruik van e-mail logisch.

### *Kanaalkeuze: brief of e-mail*

De kanaalkeuze voor mededelingen van DR aan de ondernemers ligt in principe bij de zender. Met het oog op de verdere ontwikkeling als 'digitale dienstverlener' is een geleidelijke overgang van brieven naar e-mail het advies. In eerste instantie kan gedacht worden aan e-mail voor echte standaardbrieven over de jaarlijks terugkerende opgaven en een traditionele brief voor individuele mededelingen over beschikkingen of sancties. Een klantvriendelijke optie is de ondernemer zelf te laten kiezen voor het traditionele kanaal of voor e-mail, maar dit past minder goed bij het streven naar volledige digitale dienstverlening op termijn.

Groot voordeel van e-mail en passend bij een digitale dienstverlener is de mogelijkheid voor de ontvanger om op het beeldscherm direct door de klikken naar de juiste pagina op de website van DR. Dit hangt ook nauw samen met de timing van de verzending van bepaalde mededelingen. Advies hierbij is de opgave 'aanvullende gegevens' via e-mail pas begin januari te verzenden, op het moment dat opgave daadwerkelijk mogelijk is en doorklikken dus een zinvolle optie is.

Wordt ervoor gekozen standaardbrieven via e-mail te versturen, zorg er dan voor, dat deze berichten duidelijk zichtbaar afwijkend zijn van nieuwsberichten. Nieuwsberichten en andere berichten met uitsluitend een informatief doel vragen niet om directe actie van de ontvanger. Standaardbrieven over jaarlijkse opgaven vragen wel om concrete actie.

## Ontwikkeling communicatieve vaardigheden

Toepassing van de adviezen voor de brieven van DR vraagt om een afdelingsbrede bewustwording van het belang van aanpassing van de briefteksten. Een training voor alle medewerkers, die zich regelmatig met briefteksten bezighouden, is zinvol. Een training, waarbij de deelnemers leren welke invloed een tekst heeft op de ervaren kwaliteit van dienstverlening en welke denkstappen nodig zijn om tot effectieve teksten te komen.

De vaardigheid klantvriendelijk telefoneren verdient aandacht voor een deel van de medewerkers van DR. Een aanvullend advies is een systeem op te zetten, waarin medewerkers met direct klantencontact 1x per jaar een werkbezoek afleggen op een agrarisch bedrijf. Deze investering in tijd zou tijdwinst op kunnen leveren door een deskundige en klantvriendelijkere afhandeling van vragen en klachten aan de telefoon.

## 7 Aanbevelingen voor nader onderzoek

De gesprekken hebben geleid tot adviezen voor de toon en stijl van de brieven. Er zijn echter heel veel andere issues aan de orde gekomen, die hiermee in direct of indirect verband staan. Die zaken vallen buiten de scope van dit onderzoek. Ze hebben wel geleid tot aanbevelingen voor nader onderzoek:

- Kwantitatief onderzoek naar de mate van (on)tevredenheid over de dienstverlening van DR; in dit onderzoek is namelijk meer dan de helft van de geïnterviewden lid van het internetpanel; hierdoor is de gemiddelde betrokkenheid in deze groep wellicht hoger dan in de totale populatie; in de gesprekken met deze groep is het vermoeden ontstaan, dat slechts een klein deel van de totale populatie werkelijk ontevreden is over DR; het lijkt de moeite waard deze hypothese te toetsen; een relatief eenvoudige methode hiervoor is het opstellen van een 'prioriteitenmatrix' waarin belang en tevredenheid van diverse aspecten van de dienstverlening zichtbaar worden gemaakt in een matrix (zie voorbeeld, bijlage 12).
- Onderzoek naar (verwacht) gebruik e-mail en social media door de ondernemers in de agrarische sector als input voor de communicatiestrategie.
- Onderzoek naar de consequenties van een overgang van traditionele brieven naar e-mail voor de intensiteit en de aard van het reactiegedrag van ondernemers en daarmee de werkbelasting van het DR-loket.



*Een boeiende ontdekkingsreis door agrarisch Nederland in oktober/november 2011*

## Bijlage 1, Observatieprotocol

Datum observatie:

Naam ondernemer:

Plaats:

	(hoorbaar) opmerkingen over		zichtbaar	overige reacties
	toon	stijl		
<b>Brief A</b> aanvullende gegevens landbouwbedrijven 2011				
<b>Brief B</b> aanvraag tegemoetkoming diervriendelijk produceren				
<b>Brief C</b> ontvangst gecombineerde opgave				

## Bijlage 2, topiclijst open interviews

**Datum observatie:**

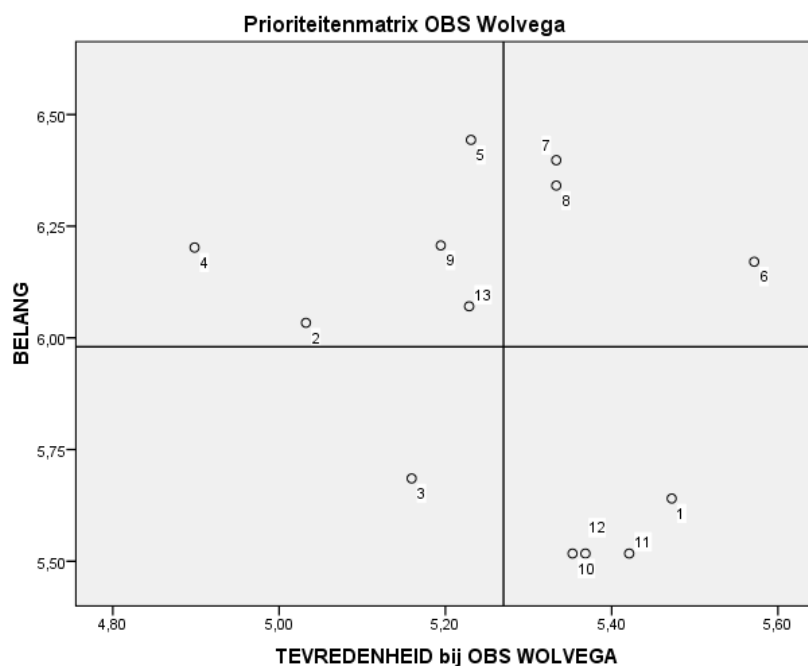
**Naam ondernemer:**

**Plaats:**

topic	reactie
welk <b>beeld DR</b> en hoe ontstaan deelvraag 3 + 4	
<b>emoties</b> op basis van de brieven deelvraag 5 + 6	
<b>middel</b> deelvraag 7	
<b>timing</b> brief A deelvraag 8	
gewenste veranderingen	

## Bijlage 12: Voorbeeld 'prioriteitenmatrix' met belang en tevredenheid t.a.v. aspecten van dienstverlening

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BELANG	13	5,52	6,44	5,9803	,35497
TEVREDENHEID	13	4,90	5,57	5,2767	,18130



- 1.0 Buitenkant\_school
- 2.0 Binnenkant\_school
- 3.0 Website\_school
- 4.0 Bereikbaarheid\_school
- 5.0 Verkeersveiligheid\_school
- 6.0 Sfeer\_school
- 7.0 Deskundigheid\_leerkrachten\_school
- 8.0 Lesmethoden\_school
- 9.0 Onderlingecontact\_school
- 10.0 Schoolreisjes
- 11.0 Schoolprojecten
- 12.0 Sportactiviteiten
- 13.0 Informatievoorziening\_school

Meer informatie over deze  
PRIORITEITENMATRIX:

drs. Marian Stoppelenburg  
Consonante Onderzoek

Telefoon: 06-53521623

Mail: [mail@consonante.nl](mailto:mail@consonante.nl)