

Wageningen UR Livestock Research

Partner in livestock innovations



Rapport 647

Het nieuwe veehouden: Ontwerpateliers

Voor ondernemers en adviseurs die een verschil willen maken in duurzaam ondernemen

November 2012



LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR



Colofon

Uitgever

Wageningen UR Livestock Research
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail info.livestockresearch@wur.nl
Internet <http://www.livestockresearch.wur.nl>

Redactie

Communication Services

Copyright

© Wageningen UR Livestock Research, onderdeel
van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek,
2012

Overname van de inhoud is toegestaan,
mits met duidelijke bronvermelding.

Aansprakelijkheid

Wageningen UR Livestock Research aanvaardt
geen aansprakelijkheid voor eventuele schade
voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van
dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Wageningen UR Livestock Research en Central
Veterinary Institute, beiden onderdeel van Stichting
Dienst Landbouwkundig Onderzoek vormen samen
met het Departement Dierwetenschappen van
Wageningen University de Animal Sciences Group
van Wageningen UR (University & Research
centre).

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



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

Abstract

“Het nieuwe veehouden” “New sustainable animal husbandry” is a project in which entrepreneurs in a design atelier, work together on sustainable husbandry practices. Together they work on a custom built business plan for each of the entrepreneurs. The results of this project are, in addition to (building blocks for) innovations in the field of sustainability, specific business plans for the deployment of sustainability in the livestock sector. Furthermore the result of this project is also an proven approach how to work together for everyone's own business plan. In this report the approach and the backgrounds are described. It is intended for anyone who wants to help entrepreneurs and other stakeholders to work toward sustainable animal husbandry practices.

Keywords

Sustainable livestock production, innovation, design ateliers, entrepreneurship, ambitions, business plans, building blocks

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteurs

Godelieve Spaas
Lucia Kaal
Onno van Eijk
Harry Kortstee

Titel

Het nieuwe veehouden: Ontwerpateliers

Rapport 647

Samenvatting

Het nieuwe veehouden is een project waarin ondernemers in een ontwerpatelier, met elkaar werken aan duurzaam ondernemerschap. Samen werken zij aan een maatwerk bedrijfsplan voor ieder van de ondernemers. De opbrengst van dit project is naast (bouwstenen voor) innovaties op het gebied van duurzaamheid en concrete bedrijfsplannen voor het implementeren van duurzaamheid in de veehouderij, ook een aanpak hoe samen te werken aan ieders eigen plan. In dit rapport wordt de aanpak, de achtergronden ervan beschreven. Het is bedoeld voor iedereen die ondernemers op weg wil helpen om samen met anderen te werken aan duurzaam ondernemerschap.

Trefwoorden

Duurzame veehouderij, innovatie, ontwerpateliers, ondernemerschap, ambitions, bedrijfsplannen, bouwstenen

Rapport 647

Het nieuwe veehouden: Ontwerpateliers

Godelieve Spaas
Lucia Kaal
Onno van Eijk
Harry Kortstee

November 2012

Voorwoord

Het nieuwe veehouden is een project waarin ondernemers in een ontwerpatelier, met elkaar werken aan duurzaam ondernemerschap. Samen werken zij aan een maatwerk bedrijfsplan voor ieder van de ondernemers.

De opbrengst van dit project is naast (bouwstenen voor) innovaties op het gebied van duurzaamheid en concrete bedrijfsplannen voor het implementeren van duurzaamheid in de veehouderij, ook een aanpak hoe samen te werken aan ieders eigen plan.

Deze aanpak werd ontwikkeld en toegepast door de universiteit van Wageningen, Syntens en LTO Nederland.

Dit boekje beschrijft de aanpak, de achtergronden ervan en geeft een aantal handvatten en werkwijzen om zelf aan de slag te gaan. Het is bedoeld voor iedereen die ondernemers op weg wil helpen om samen met anderen te werken aan duurzaam ondernemerschap. Daarbij kan het gaan om een groep ondernemers die samen werken binnen een gebied, of in een vergelijkbare fase van ontwikkeling richting duurzaamheid zitten. Het kan ook gaan om een groep adviseurs die de ondernemers die zij adviseren van elkaars ervaringen gebruik willen laten maken. Kortom de mogelijkheden zijn legio.

Deze aanpak had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van de ondernemers en hun adviseurs die deelnamen aan de ontwerp ateliers. Hun feedback was onmisbaar om te komen tot een effectieve aanpak.

Dankzij de subsidie van LTO Nederland en het ministerie van EL&I kon dit project gerealiseerd worden.

Onno van Eijk en Lucia Kaal
Projectleiders Het nieuwe veehouden

Samenvatting

In opdracht van LTO Nederland, ontwikkelden LTO Nederland, Wageningen UR en Syntens samen het leertraject "Het nieuwe veehouden". In Het nieuwe veehouden gaan veehouders (melkvee-, pluimvee en varkenshouders) en hun adviseurs in kleine groepen en in relatief korte tijd op zoek naar manieren om op het eigen bedrijf een slag te maken op het gebied van duurzaamheid. Dit gebeurt in het ontwerpatelier. Ze zoeken daarbij gezamenlijk naar oplossingen die goed zijn voor de veehouder, de dieren, de samenleving en het milieu; kortweg: goed voor boer, burger, dier en milieu. De ondernemers stellen plannen op hoe ze dit concreet willen realiseren. De deelnemende veehouders hebben allemaal de ambitie om op meerdere aspecten van duurzaamheid een stap vooruit te maken zonder dat het een ten koste van het ander gaat.. Centraal staat een veehouderij die gebaseerd is op "én-én" in plaats van "of-of".

In het ontwerpatelier komen begeleiders, adviseurs en ondernemers samen om ieders bedrijfsplan voor duurzaamheid te realiseren. De kwaliteit van het plan zit in de mate waarin het daadwerkelijk past bij de persoonlijkheid, kennis, ervaring en ambitie van de ondernemer, en in mate waarin duurzaamheid voor boer, burger, dier en milieu elkaar versterkende elementen zijn. In het atelier staan de waarden van de ondernemer en een samenhangende invulling van verschillende aspecten van duurzaamheid centraal.

Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de waardenoriëntatie en het 4d model.

Een ontwerpatelier bestaat uit de volgende vijf fasen:

fase	Ondernemersvraag	Doelstelling van het ontwerpatelier
0	Wat kan het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden voor mij betekenen?	Past de vraag van de ondernemers bij het ontwerpatelier? En wat kunnen deze ondernemer en adviseur toevoegen aan het atelier?
1	Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in mijn bedrijf?	Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de ondernemer over duurzaamheid omzetten in een ambitie op duurzaamheid die bij hem en zijn bedrijf past
2	Welke problemen voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?	Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de ondernemer vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan boer, burger, dier en milieu
3	Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een bedrijfsplan en hoe presenteer ik dat?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend bedrijfsplan
4	Wat moet ik doen om mijn plan waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak voor zijn plan

De kwaliteit van het atelier zit in de multi-stakeholder aanpak: samen weet je meer dan alleen en kun je meer bereiken dan alleen. Als begeleider faciliteer je de groep en de groepsleden in hun eigen ontwikkelproces. Je ondersteunt hen zodat zij met elkaar kunnen komen tot ieders eigen ontwerp. Samenwerken en individueel keuzes maken wisselen elkaar daarin af. Door steeds ieders eigen keuzes met elkaar delen ontstaat een rijk verankerd bedrijfsplan voor iedere ondernemer.

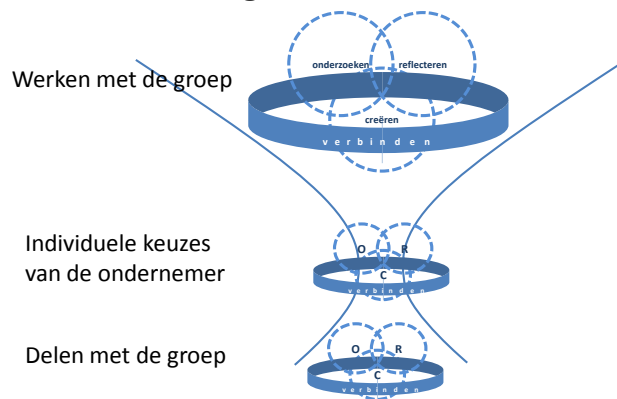
In het atelier worden de basisvaardigheden

- Creëren
- reflecteren
- Onderzoeken
- Verbinden

met elkaar afgewisseld om te komen tot plannen waarin de persoonlijkheid van de ondernemer, de aard van de onderneming, de omgeving van het bedrijf, en de verschillende domeinen van duurzaamheid, met elkaar verweven zijn.

Ontwerpatelier

Afwisselend werken in de groep en eigen keuzes maken



Door de deelnemers te faciliteren in het oefenen met en eigen maken van deze basiseigenschappen zullen zij ook los van het atelier in staat zijn om deze manier van werken in hun eigen omgeving voort te zetten.

Met de ontwerpateliers wil Het nieuwe veehouden bijdragen aan de ontwikkeling van duurzaam ondernemerschap in de veehouderij. Door niche spelers te faciliteren en te versterken, hun verhalen en resultaten te delen met een groter publiek, en door een brede groep veehouders de mogelijkheid te bieden op hun eigen manier vorm te geven aan duurzaamheid wordt ene impuls gegeven aan de verduurzaming van de sector.

Wilt u als adviseur verder met de ontwikkeling van een ontwerpatelier voor veehouders? Maak dan gebruik van de brede kennis die is opgebouwd. U kunt contact opnemen met de projectpartners van Het nieuwe veehouden : Wageningen Livestock Research, LEI, Syntens, ZLTO-advies, LTO-Noord projecten en Varkensnet.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Vooraf: Het nieuwe Veehouden	1
1.1	Het ontwerp atelier	1
1.2	Leeswijzer	1
2	Drijfveren voor duurzaamheid	3
2.1	Doelen van ondernemers	3
2.2	Hoe een ontwerpatelier een verschil kan maken	4
2.3	Drie uitgangspunten	4
	Ken je zelf	5
	Samen kom je verder dan alleen	5
	Duurzaamheid vraagt om een integrale aanpak	5
3	De basis onder de ontwerpateliers	6
3.1	Methodisch ontwerpen	6
3.2	Reflexief en Interactie Ontwerpen	7
3.3	Interactief Strategisch Management	7
3.4	Multi stakeholder processen	8
4	Opbouw van een ontwerpatelier	9
4.1	Een goed begin	9
4.2	Tussen chaos en orde	10
4.3	Ruggengraat voor een atelier	10
4.4	Een raamwerk	11
	Intake	12
	Blok 1: Eigen ambitie in kaart	12
	Blok 2: Bruggen bouwen tussen ambitie en realiteit	13
	Blok 3: Ambitie in de realiteit	13
	Blok 4: Hindernissen tussen ambitie en realiteit	14
5	Gedachtegoed van het ontwerpatelier	16
5.1	Kwaliteit van duurzaamheidplannen	16
5.2	Een combinatie van samen en alleen	17
5.3	Een puzzel leggen	18
5.4	De begeleider	19
5.5	Basisvaardigheden	20
	Creëren	20
	Reflecteren	21
	Onderzoeken	21
	Verbinden	21
6	Werkvormen	23
6.1	Drie basis werkvormen	23
	De 4-D test	24
	De Waarden-oriëntatie	25

De eindposter	26
6.2 Overige werkvormen	27
Kennismaken	27
Verbreden van perspectief	27
Ideeën doorontwikkelen	28
6.3 Meer informatie	28
Boeken	28
Artikelen	28
Websites	28
Duurzame ontwerpen van veehouderij	28
7 Als adviseur verder met Het nieuwe veehouden?	30
7.1 Verder met Het nieuwe veehouden	30
Wil je als adviseur verder met Het nieuwe veehouden?	30
Wil je het geheel of delen van het leertraject aanbieden?	31
Heb je andere wensen of ideeën om met Het nieuwe veehouden verder te gaan?	31
7.2 Voorbeelden van deeltrajecten	32
Drie vormen van case bespreking	32
Drie voorbeelden van workshops	32
7.3 Ondersteuning van begeleiders	33
Train de trainer module	33
Atelier: samen werken aan ieders ontwerpatelier	34
8 Van ontwerpatelier naar een ontwikkeling van de sector	35
8.1 Ateliers met een variatie in verduurzamingsplannen	35
8.2 Waarde van ateliers voor niet-deelnemers	35
8.3 Transitie paden	36
8.4 Van plan naar realisatie: een actieprogramma?!	37
9 Nawoord	39
Bijlagen	40
Bijlage 1 Model 4D-Duurzaamheidstest	40
Bijlage 2 Waardenoriëntatie werkbladen	46
Enquête “Waarde oriëntaties”	50
Bijlage 3 Onderlegger praatplaat	52
Bijlage 4 Bouwstenen voor duurzaamheid uit ontwerpateliers	53
Bouwstenen Ondernemer	54
Bouwstenen Dier	57
Bouwstenen Burger-Consument	60
Bouwstenen Milieu	63
Bijlage 5 Drie voorbeeld draaiboeken voor case-besprekingen	66
1 Case bespreking: EN/EN duurzaamheid	66
2 Case bespreking: Stakeholders betrokkenheid	69
3 Case bespreking: ondernemerswaarden	73
Bijlage 6 Drie voorbeeld draaiboeken voor workshops	76
1 Workshop: mijn duurzaamheid	76
2 Workshop: oplossingsruimte vergroten/blokkades opheffen	78
3 Workshop: ondernemen met je omgeving	81

1 Vooraf: Het nieuwe Veehouden

In opdracht van LTO Nederland, ontwikkelden LTO Nederland, Wageningen UR en Syntens samen het leertraject "Het nieuwe veehouden". In Het nieuwe veehouden gaan veehouders (melkvee-, pluimvee- en varkenshouders) en hun adviseurs in kleine groepen en in relatief korte tijd op zoek naar manieren om op het eigen bedrijf een slag te maken op het gebied van duurzaamheid. Ze zoeken daarbij gezamenlijk naar oplossingen die goed zijn voor de veehouder, de dieren, de samenleving en het milieu; kortweg: goed voor boer, burger, dier en milieu. De ondernemers stellen plannen op hoe ze dit concreet willen realiseren. De deelnemende veehouders hebben allemaal de ambitie om op meerdere aspecten van duurzaamheid een stap vooruit te maken zonder dat het een ten koste van het ander gaat. Centraal staat een veehouderij die gebaseerd is op "én-én" in plaats van "of-of".

1.1 Het ontwerp atelier

Het leertraject -oftewel het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden - is gebaseerd op het idee: *samen werken aan ieders plan*. Ondernemers en adviseurs werken met elkaar om ieders ideeën en ambities over duurzaamheid om te zetten in concrete en vooral haalbare plannen. Gedurende het atelier worden experts, ervaringsdeskundigen, belangengroeperingen, inspirators, mogelijk-makers en anderen uitgenodigd om hun kennis en ervaring te delen met de veehouders en hun adviseurs. De kern van het atelier is:

1. Twee weten meer dan één
2. Delen maakt je sterker niet zwakker
3. Ondernemen doe je in samenhang met je omgeving

Jolanda van Looij, zelfstandig landschapsarchitect en deelnemer aan het ontwerpatelier vat dat als volgt samen: "Het is belangrijk dat de echte problemen en plannen van de ondernemer boven tafel komen en samen te onderzoeken hoe ze verder te helpen, terwijl verantwoordelijkheid bij de ondernemer blijft,"

Met het ontwerpatelier wil Het nieuwe veehouden bijdragen aan:

1. De ontwikkeling van concrete en realiseerbare bedrijfsplannen voor duurzame en economisch rendabele veehouderij voor individuele ondernemers
2. De uitwisseling van kennis, ervaring en netwerken tussen stakeholders in de duurzame veehouderij
3. Ondersteuning van ondernemers bij de eerste stappen in de realisatie van hun plannen.

De unieke manier van werken in het atelier is effectief gebleken. 42 ondernemers en 35 adviseurs namen deel aan in het totaal 7 ontwerpatelier. Zij kwamen samen tot innovatieve duurzame en haalbare resultaten voor de iedere deelnemende veehouder.

In de ontwerpatelier kregen 10 begeleiders de mogelijkheid om deze manier van werken mee te maken en zich eigen te maken. Door de aanpak van het ontwerpatelier te beschrijven kunnen in de toekomst veel meer adviseurs, trainers en begeleiders er gebruik van maken in hun eigen advies en trainingspraktijk.

Dit rapport beschrijft achtereenvolgens de drijfveren van ondernemer om deel te nemen, de opbouw van het atelier tot nu toe, het gedachtegoed dat er aan ten grondslag ligt en de basismodellen en werkvormen waarop het atelier steunt en sluit af met hoe er mee aan de slag te gaan.

1.2 Leeswijzer

In dit rapport zijn achtergronden, aanpak, resultaten en toepassingsmogelijkheden van het ontwerpatelier bijeen gebracht. Deze informatie is bedoeld voor iedere lezer die zich wil verdiepen in de aanpak van de ateliers en daar zelf mogelijk ook mee aan de slag wil gaan.

Hoofdstuk 2 schetst de uitgangspunten voor een ontwerpatelier: wat is er nodig om het te starten, en met welke ambities stap je erin.

Hoofdstuk 3 schetst de theoretische achtergronden van het atelier. Wat is de basis eronder? Op basis van welke kennis is de aanpak ontwikkeld?

Hoofdstuk 4 laat zien hoe een atelier is opgebouwd; de concrete tussendoelen en stappen die per blok worden gezet, en de basisfilosofie die als een rode draad in het programma is verweven.

Hoofdstuk 5 verdiept dit en schetst wat het atelier vraagt van deelnemers en begeleiders. Welke attitude en welke vaardigheden vraagt het om een atelier te begeleiden?

Hoofdstuk 6 geeft een aantal concrete werkvormen die in het atelier gebruikt worden, en verwijst naar alternatieve werkvormen.

Hoofdstuk 7 helpt adviseurs die voor de keus staan of en hoe ze de ervaringen van de ontwerpateliers kunnen gebruiken; als adviseur, als deelnemer als begeleider of als initiatiefnemen van toekomstige ontwerpateliers.

Hoofdstuk 8 laat zien hoe de ontwerpateliers passen in de grotere verandering waar de veehouderij voor staat. Wat kunnen de resultaten van de ateliers betekenen voor de rest van de sector?

In *hoofdstuk 9* vindt u de initiatiefnemers van Het nieuwe veehouden. Zij nodigen u van harte uit om dit inspirerende en resultaatgerichte traject samen voort te zetten. De ervaringen en netwerken die zijn opgebouwd willen zij graag met u delen.

Tot slot zijn er diverse bijlagen. Deze geven heel concrete uitwerkingen van werkvormen, draaiboeken en laten ook zien welke inhoudelijke bouwstenen uit de eerdere ateliers zijn opgekomen.

2 Drijfveren voor duurzaamheid

Ondernemers in de veehouderij ervaren van veel kanten druk om duurzamer te gaan werken. De media en de burger doen een, vaak emotioneel, beroep op veehouders om werk te maken van dierenwelzijn. Natuurbeschermers roepen op tot minimalisering van negatieve milieu effecten en tot bijdragen aan een structureel herstel van landschap en ecologisch evenwicht. Overheden stellen hoge milieu eisen en dagen ondernemers uit om hun ambitie richting duurzaamheid te realiseren. Ook de ondernemers zelf willen ontwikkelen richting duurzaamheid. Toch komen zij vaak niet verder dan ad hoc verbeteringen of een algemeen idee hoe invulling te geven aan duurzaamheid op hun bedrijf. Ondernemers hebben behoefte aan praktische en haalbare oplossingen die passen bij hun onderneming en ondernemerschap. In het ontwerpatelier zoeken en vinden zij met elkaar en samen met hun adviseurs, volhoudbare oplossingen waarin hun eigen ambitie, wetenschappelijke en technische innovaties en de duurzaamheidsagenda van de overheid samen komen.

In het atelier worden ideeën en ambities van ondernemers concreet, worden de vraagstukken en mogelijke problemen om van idee naar realisatie te komen samen onderzocht en opgelost, en krijgt duurzaamheid integraal vorm door impact voor boer, burger, dier en milieu elkaar wederzijds te laten versterken.

2.1 Doelen van ondernemers

Doel van de ontwerpatelier is om ondernemers te begeleiden in het realiseren van hun ambitie op het gebied van duurzaamheid.

Een van de deelnemers van het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden is Erik Stegink, een varkenshouder, die twee jaar geleden een nieuwe zeugenstal bouwde. Hij verwoordt zijn ambitie als volgt: "Het bedrijf is energiezuinig vanwege het gebruik van zonnecollectoren en een houtkachel. De gespeende biggen hebben iets meer ruimte en allerlei afleidingsmateriaal om aan de Maatlat Duurzame Veehouderij te voldoen." Stegink heeft duurzaam en verantwoord ondernemen hoog in het vaandel en wil meer. Reden om mee te doen met het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden. Daar ontwikkelde hij een concept, Piggys Palace, waarbinnen hij het beste varkensvlees van Nederland wil gaan verkopen. "De varkens die hij binnen dit concept houdt, wil hij buiten laten lopen nabij zijn bedrijf dat pal aan de A1 staat. Dankzij speciale voeding moet het vlees een bijzonder smaak krijgen. Dat alles moet resulteren in een opbrengstprijs die drie keer zo hoog ligt als die van gangbaar varkensvlees."¹ De waarde van het ontwerpatelier zit voor Stegink in het feit dat hij tot een concept is gekomen waarin rendement en duurzaamheid samen gaan. In het atelier werd hij uitgenodigd om vrij van belemmeringen te denken en werken aan zijn ambitie. Dat was de ruimte die hij nodig had om een grote stap te kunnen zetten richting duurzaamheid, waarin dier, boer, burger en milieu samen komen.

Een van de andere ondernemers die deelnam aan een ontwerpatelier is Hanneke Hansma: "Je leert out of the box denken, de woorden 'ja maar' zijn in het eerste blok verboden. Je plannen worden concreter en worden gevisualiseerd door middel van een schets. Ook wordt veel gespard met andere ondernemers en adviseurs, waardoor je veel slagen kunt maken wat betreft je ideeën en plannen." De waarde het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden zit volgens Hansma vooral in het onderkennen van je eigen voorkeur in ondernemerschap. "Hanneke en haar man Jan zoeken naar de verbinding tussen boer en burger. Zij zien een boer meer als een boswachter, die zieke bomen herkent en de natuur bewaakt. Een boer herkent zieke dieren en beheert de natuur."²

Hansma begon aan het atelier met een beeld, een metafoor van wat duurzaamheid voor haar betekent. In de loop van het atelier werd dat gevoel vertaald in een concreet en haalbaar plan. Ook Stegink begon met een idee, of een gevoel dat hij meer wilde met duurzaamheid, dat er mogelijkheden zijn om nog echt een grote stap daarin te maken. Gedurende het atelier werd dat beeld concreet en was hij in staat om een innerlijk weten om te zetten in een ambitieus plan.

Beide voorbeelden geven aan hoe mens, bedrijf en omgeving samen een basis vormen in het ontwerpatelier om te komen tot een eigen bedrijfsplan voor duurzaamheid. Door samen met andere ondernemers en adviseurs te werken aan ieders eigen concept ontstaat een ontwikkelomgeving waarin

¹ "ik wil 'n dier dat drie keer meer opbrengt" Boerderij, nr 46, 16 augustus 2011

² Leeuwarder Courant, zaterdag 17 september 2011

elkaar bevragen, uitdagen, toetsen iedere ondernemer verder helpt om tot een eigen concept en eigen oplossingen te komen.

Maatwerk plannen vragen om maatwerk ontwerpprocessen. Elk ontwerpatelier en elke bijeenkomst wordt daarom vormgegeven als maatwerk voor die specifieke groep ondernemers en ieders eigen vraagstukken over duurzaam ondernemen. De ondernemer krijgt in het ontwerpatelier de kans om zijn eigen ambitie op het gebied van duurzaamheid te onderzoeken, toetsen en te ontwikkelen in interactie met anderen. Collega's, adviseurs en experts denken en ontwikkelen mee en zorgen voor inspiratie, feedback, reflectie en brengen hun netwerk in.

In een sfeer van onderling vertrouwen dagen ondernemers elkaar en zichzelf uit de eigen ambitie uit te werken tot een ondernemend duurzaamheidsplan. Een plan dat bij hem en zijn bedrijf past, dat op meerder fronten duurzaam is, dat realiseerbaar en betaalbaar is en dat werkelijk een verschil kan maken voor boer, burger, dier en milieu.

2.2 Hoe een ontwerpatelier een verschil kan maken

Ondernemers die participeerden in een van ontwerpateliers beschrijven het verschil dat het atelier voor hen maakte. Zo schrijft varkenshouder Mark van Sambeek in zijn blog: "Tijdens de eerste twee cursusdagen (van het ontwerpatelier) leerden we vooral hoe je van een afstand naar jezelf en naar je bedrijf kunt kijken. Naar wat voor ondernemer en mens je eigenlijk bent. Dat was voor mij helemaal nieuw. Zo had ik eigenlijk nooit naar mezelf gekeken. Ik blijf vooral een nuts-mens te zijn, die bij alles wat hij doet vooral naar het nut kijkt. Het moet wel effect hebben (....) Je bent zoals je bent. Het betekent echter wel dat je in de ontwikkeling van jezelf en je bedrijf iets moet zoeken dat past bij jezelf en je bedrijf. Dat klinkt logisch, maar zo handel je in de praktijk niet altijd."³ Later voegt hij daar aan toe: "Voor mij is het daarbij erg belangrijk dat je bij dit proces ook direct de partners betreft waarmee je in de dagelijkse praktijk intensief samenwerkt. Het is een sterk punt van de opzet van Het Nieuwe Veehouden dat iedere varkenshouder één of meerdere adviseurs meeneemt. Ik weet nu dat je als varkenshouder ook op zoek moet naar meer partners buiten je eigen keten."

Van Sambeek geeft in zijn blog twee belangrijke elementen van het ontwerpatelier weer. Om tot een goed plan te komen is het voorwaarde om jezelf te kennen en je omgeving te betrekken bij het maken en implementeren van je plannen.

Je omgeving betrekken is om meerdere redenen belangrijk. Het creëert draagvlak en steun en het geeft je informatie over de dynamiek in die omgeving. In de melkvee academie column geeft Dirk Bruins een impressie van de beweeglijkheid die hij waarneemt: "Discussies in en over de melkveehouderij zijn dynamisch. Enkele actuele onderwerpen: het einde van het quotumtijdperk, de rol van zuivel coöperaties ten opzichte van leden, dierverwaarlozing, megastallen en niet te vergeten het containerbegrip van de 21^{ste} eeuw: duurzaamheid."⁴

Er speelt veel op veel verschillende niveaus en in veel domeinen. Er zijn veranderingen in de markt, in de keten, in de organisatie van de sector en in wet en regelgeving. Een haalbaar eigen bedrijfsplan voor duurzaamheid vraagt om het in ogenschouw nemen van die dynamische omgeving. Vraagt om het betrekken van die omgeving om samen tot betere oplossingen te komen. Oplossingen die niet alleen het eigen bedrijf verder helpen maar ook bijdragen aan de ontwikkelingen in de sector als geheel.

2.3 Drie uitgangspunten

Het door Sambeek en Bruins verwoordde belang van jezelf kennen en met je omgeving samenwerken staat centraal in de ontwerpateliers. Ook het geven van invulling aan het 'containerbegrip duurzaamheid' dat Bruins benoemt is een belangrijk uitgangspunten van de ateliers.

³ Mark van Sambeek op www.varkens.nl

⁴ Dirk Bruins, Dwingeloo, in: Nieuwe Oogst, 19 maart 2011

Samen vormen zij de drie uitgangspunten van de ontwerpstudio's:

Ken je zelf

Ken je eigen waarden als ondernemer en als mens. In het atelier wordt gewerkt op basis van een *waarden oriëntatie* waarin drie soorten ondernemers worden onderscheiden:

1. Nut
Ondernemers oriënteren zich op internationale markt ontwikkelingen. Ze gaan voor rendement via technische oplossingen in het bedrijf. Zij gaan met name voor license to produce.
2. Deugd
Ondernemers voeren hun bedrijf met oog voor de lokale gemeenschap. Zij maken gebruik van eigen excellent vakmanschap om uniek te zijn voor de plaatselijke consument. Zij gaan voor maatschappelijke acceptatie in de omgeving: license to exist.
3. Rechten en plichten
Het combineren van natuurlijke uitgangspunten in de omgeving waarbij de burger maximaal wordt betrokken: license to co-exist

Dit model geeft handvatten om verschillen in ondernemerschap te herkennen en te duiden en mee te nemen in de ontwikkeling van het eigen duurzaamheidsplan.

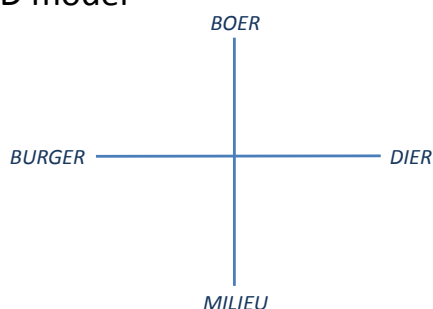
Samen kom je verder dan alleen

In het atelier werken ondernemers en hun adviseurs samen aan de ontwikkeling van ieders eigen plan. De ateliers werken op basis van een multi-stakeholder aanpak: in een co-creatie proces brengt iedere deelnemer expertise, ervaring en ideeën in en ontstaan concepten en plannen die zonder de verschillende bijdragen niet hadden kunnen ontstaan. Relevante stakeholders worden zoveel mogelijk betrokken bij de ateliers.

Duurzaamheid vraagt om een integrale aanpak

Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen zijn duurzaam.⁵ Invulling geven aan een duurzaamheid in deze brede zin vraagt om een kader. In het atelier is gekozen voor het 4D model waarin vier dimensies van duurzaamheid in de veehouderij worden uitgediept en met elkaar in verband gebracht.

4D model



Door te streven naar synergie tussen de vier dimensies ontstaan integrale duurzaamheidsplannen met een win/win impact voor boer, burger, dier en milieu.

Het zijn deze drie uitgangspunten die de ondernemers in staat stellen om tot een ondernemend duurzaamheidsplan te komen dat bij hen past en dat door hun omgeving gedragen wordt.

⁵ http://nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame_ontwikkeling

3 De basis onder de ontwerpatelier

De opzet en uitvoering van de ontwerpatelier is gebouwd op basis van diverse theorieën en ontwerp- en innovatie-aanpakken.

De ontwerp-aanpak in de ateliers is gebaseerd op de aanpak van Reflexief en Interactief Ontwerpen (RIO) van Wageningen UR, welke op zijn beurt een heel specifieke invulling is van de methodiek van Methodisch Ontwerpen van Van Kroonenberg. Deze technische ontwerp methodiek is in RIO projecten gecombineerd met een proces van co-creatie en co-design, met specifiek aandacht voor het aanpakken van fundamentele knelpunten in een systeem. Een diverse groep van betrokkenen werkt daarbij elk vanuit het eigen zicht, belangen en behoeften samen aan een ontwerp. Deze aanpak stond centraal bij de opzet van het atelier.

Voor de ateliers van Het nieuwe veehouden is deze basis gecombineerd met een aanpak voor strategische besluitvorming voor agrarisch ondernemers: Interactief Strategisch Management (ISM), die is ontwikkeld door LEI Wageningen UR. Deze methode helpt om in groepsverband individuele ondernemers te helpen tot hun eigen, persoonlijke bedrijfsstrategie te komen.

Om het effect en de impact van de resultaten te vergroten buiten het atelier zijn daarnaast ook aspecten gebruikt van Multi Stakeholder processen zoals die o.a. door CDI Wageningen UR worden gebruikt.

Kern daarbij is stakeholders vroegtijdig te betrekken in planvorming en uitwerking, en hen daarin een actieve rol te laten nemen, zodat netwerken ontstaan die de basis vormen voor realisatie van plannen.

Als paraplu over de ontwerpatelier aanpak als geheel, liggen de theorieën over systeeminnovatie van o.a. Grin, Geels en Stok. De verwachting is dat ontwerpatelier kunnen bijdragen aan de algehele transitie van de veehouderij (zie hoofdstuk 8). De drie basistheorieën worden hieronder kort uitgelegd.

3.1 Methodisch ontwerpen

De gevolgde ontwerpmethodiek is gebaseerd op het Methodisch ontwerpen, ontwikkeld door Van den Kroonenberg en aangepast aan de opleiding Agrarische Bedrijfstechnologie van de Wageningen Universiteit. Methodisch Ontwerpen is een ontwerpmethodiek, voor het ontwerpen van technische systemen. De methodische aanpak van ontwerpen bestaat uit: het vooronderzoek, de probleemdefiniërende fase, de werkwijze bepalende fase en de vormgevende fase.

Stapsgewijs wordt gewerkt van behoefte naar doel, functie, structuur en uiteindelijk de inrichting van het nieuwe systeem.

Methodisch ontwerpen is vooral bedoeld om ontwerpers te helpen de juiste keuzes te maken tijdens het ontwerpproces.

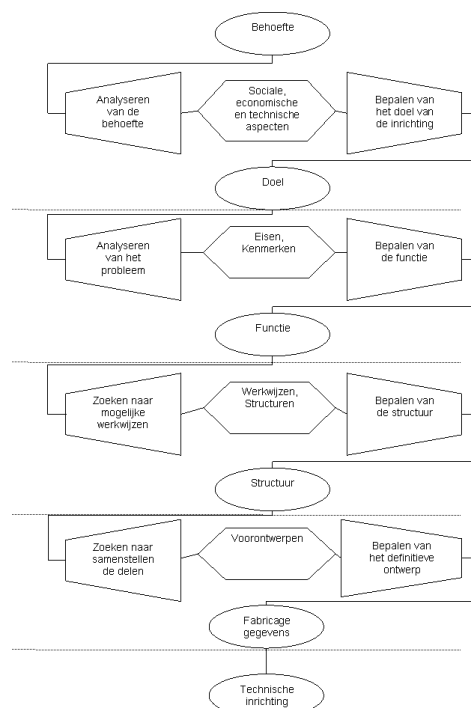
De methode voorkomt dat ontwerpers te snel naar oplossingen grijpen en richt zich erop om zo lang mogelijk oplossingsvrij te blijven nadenken over het nieuw te ontwerpen systeem. Het morfologisch diagram van mogelijke oplossingen is daarbij een belangrijk deelresultaat. Dit leent zich ook goed voor gebruik in een groep (samen zo breed mogelijk oplossingen verkennen, individueel kiezen voor best passende eigen oplossingen).

Meer informatie:

Van den Kroonenberg, H.H., en Siers, F.J., **1998**. *Methodisch Ontwerpen: ontwerpmethoden, voorbeelden, cases en oefeningen*. Educatieve Partners Nederland BV – Houten, tweede druk, ISBN 90 11 04529 7

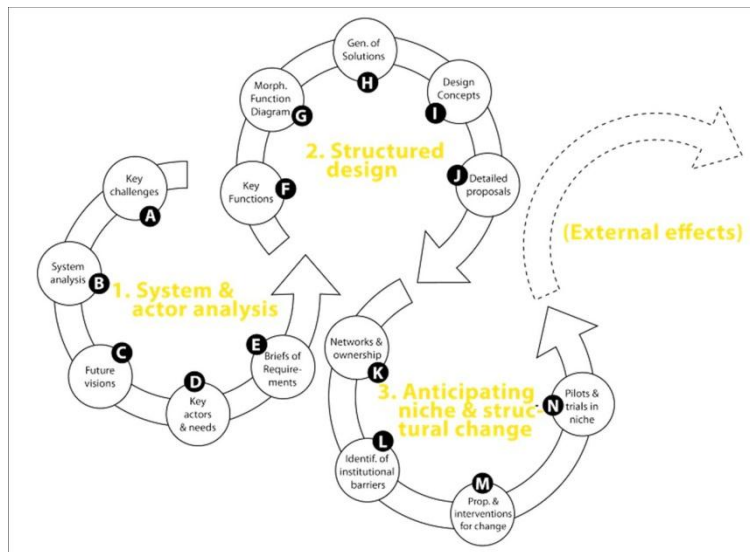
Siers, F.J., **2004**. *Methodisch Ontwerpen volgens H.H. van den Kroonenberg*. Wolters Noordhoff Groningen – Houten, derde druk, ISBN 90 01 50901 0

Oostdam, J.W.M. en van 't Ooster, A., **2004**. *Reader Methodical Approach to Engineering Design*. Leerstoelgroep Agrarische Bedrijfstechnologie, Wageningen Universiteit en Researchcentrum–Wageningen



3.2 Reflexief en Interactie Ontwerpen

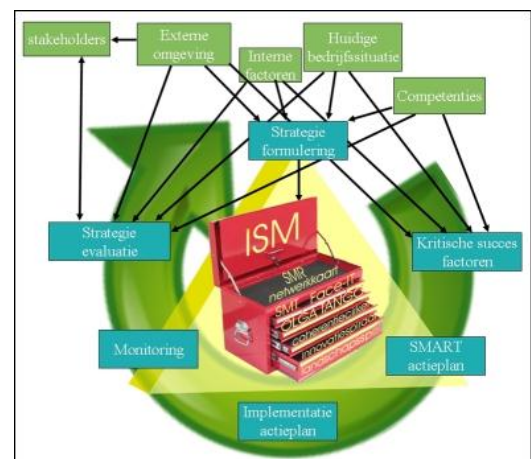
Reflexief Interactief Ontwerpen (RIO) is door Wageningen UR Livestock Research ontwikkeld met het oog op het bevorderen van systeeminnovaties. RIO is een ontwerpende benadering, gebaseerd op een grondige systeem- en actoranalyse, een proces van gezamenlijk en interactief leren, en expliciete anticipatie op veranderingen in de praktijk. RIO is een combinatie van een aantal methodieken uit de innovatieliteratuur, en sluit aan bij het gedachtegoed van Transitie management. De kerngedachte van RIO is, dat veel onduurzaamheden geen onoverkomelijke wetmatigheden zijn, maar het historische product van een bepaalde ontwikkelingsgang, gedreven door voorwaarden en doelen die inmiddels achterhaald kunnen zijn. Door systematische reflectie op vooronderstellingen, doelen, functies en hun ordening blijken schijnbare tegenstellingen (bijvoorbeeld tussen economie, milieu en dierenwelzijn) te kunnen worden verzacht of weg ontworpen.



- <http://www.duurzameveehouderij.wur.nl/>
- Bos, A.P. (2010). *Reflexief interactief ontwerpen (RIO)* [Reflexive interactive design \(RIO\)](#). Wageningen UR: Wageningen
- Groot Koerkamp, P. W.G, and A.P. Bos (2008). Designing complex and sustainable agricultural production systems; an integrated and reflexive approach for the case of table egg production in the Netherlands. *NJAS - Wageningen journal of life sciences* 55 (2), pp.113-138.
- Grin, J., F. Felix, B. Bos en S. Spoelstra (2004). Practices for reflexive design: lessons from a Dutch programme on sustainable agriculture. *Int. J. Foresight and Innovation Policy* 1(1-2), pp. 126-149.

3.3 Interactief Strategisch Management

Interactief Strategisch Management (ISM) is een door LEI Wageningen UR ontwikkelde methode die zich richt op het ondersteunen van ondernemers in het maken van strategisch keuzen. Bij ISM: staat de ondernemer centraal en wordt uitgegaan van de competentie van de ondernemer 'waar ben ik goed in'. Daarnaast worden de adviseur coaches c.q. sparringpartners betrokken in de besluitvorming en wordt het bedrijf als geheel van samenhangende activiteiten, processen en technologieën bekeken. De aanpak richt zich op duurzame ontwikkeling (people, planet en profit), en besluitvorming vindt plaats in samenspraak met omgeving en samenleving en is gericht op uitvoerbare actieplannen. Uitgangspunt bij ISM is dat de beste strategie is gebaseerd op de persoonlijke match tussen ondernemer, onderneming en omgeving.



Meer informatie:

- www.agrocenter.wur.nl
- [Inlegvel Interactief Strategisch Management](#)
- [Method of interactive Strategic Management](#),
- De ondernemer als strateeg: <http://edepot.wur.nl/35421>

3.4 Multi stakeholder processen

Complexe problemen vragen om innovatieve oplossingen. Innovatieve oplossingen ontstaan wanneer diverse stakeholders in staat zijn elkaar te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen, elkaar te leren en om beslissingen te dragen. Het grootste effect ontstaat wanneer de collectieve inzet en capaciteit om ideeën en plannen te maken ook wordt omgezet in daden. Dit kan worden bereikt door expliciet invulling te geven aan multi-stakeholder processen (MSP's) en sociaal leren.

Multi-stakeholder processen en sociaal leren gaan over het opzetten en faciliteren van lange termijn processen, door verschillende groepen met heel verschillende belangen samen te brengen in een constructieve betrokkenheid, dialoog en besluitvorming.

Duurzame ontwikkeling vraagt niet alleen om technische oplossingen, maar ook om het veranderen van diepgewortelde sociale patronen die liggen onder de bestaande manier van opereren; bij voorbeeld de manier waarop markten werken, de posities die keten en maatschappelijke partijen innemen en vasthouden, en de manier waarop wetenschappelijk inzicht verkregen en gebruikt worden en hoe deze integreren in politieke besluitvorming. Overheid, maatschappij noch markt kunnen dit geen van allen alleen de onderliggende patronen veranderen. Multi Stakeholder aanpak richt zich erop om bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid in partnerships te laten werken aan een meer duurzame toekomst. Binnen Wageningen UR is veel ervaring opgedaan met de opzet en uitvoering van dit type processen.

4 Opbouw van een ontwerpatelier

Elk ontwerpatelier is uniek. Afhankelijk van de samenstelling van de groep krijgt het vorm. Daarbij spelen de individuele vragen van de deelnemers, de aard van ondernemingen, de sector en regio waar de deelnemers ondernemen en de expertise van de deelnemende adviseurs, een rol. Deelnemers en begeleiders geven in interactie hun eigen ontwerpatelier gestalte. De rol van de begeleiders is vooral om te zorgen dat de drie uitgangspunten voor iedere deelnemer allemaal aan bod komen. Je zelf kennen, integrale duurzaamheid en samenwerken gaan niet altijd vanzelf. Daarom gaat de begeleider het niet uit de weg om, waar nodig, ieders grenzen op te zoeken en een stevige onderlinge reflectie te stimuleren. De verbinding tussen de plannen en de aard van onderneming, de waarden van de ondernemer en de ontwikkelingen in diens omgeving wordt voortdurend gelegd. De begeleider weet ook dat het maken van duurzaamheidplannen die bijdragen aan boer én burger én dier én milieu vraagt om anders kijken en denken. Het vraagt om een manier van werken die op –en soms net over – de rand is van wat bekend en comfortabel is.

4.1 Een goed begin

De belangrijkste taak van de begeleider is om te zorgen dat de intuïtie of het onderbuik gevoel van de ondernemer wordt geëxpliciteerd en vertaald in een concrete bedrijfsambitie. Hoe beter de groep iedere deelnemer kan helpen om datgene wat echt van belang is, of waar het voor diegene echt over gaat, boven tafel te krijgen hoe beter de resultaten van het atelier voor de deelnemers worden. Zo kan een atelier echt een verschil maken. Persoonlijkheid en eigen levenservaringen van ondernemers blijken daarbij vaak een leidraad te vormen. Harry Kortstee⁶ geeft een paar voorbeelden uit de ateliers die hij begeleidde:

“Een slachtkuikenhoudster wordt door de gemeente gedwongen om zijn bedrijf te verplaatsen. Hij is iemand die de duurzaamheid zoekt in boven gemiddelde efficiëntie door strakke regie en proces aanpak in zijn bedrijf. Zo ontwikkelt hij een bedrijf dat aan werkelijk alle maatschappelijke en duurzaamheid idealen voldoet door technische oplossingen. Om dit bedrijf te realiseren heeft hij draagvlak van de omgeving nodig en die blijkt in veel gevallen niet te overtuigen met rationele argumenten en technische oplossingen. Zij horen liever emotionele argumenten ter onderbouwing van een duurzame bedrijfsvoering. Daarmee komt deze veehouder in een spagaat waarin hij een noodzakelijk emotioneel verhaal moet ontwikkelen voor aan een bedrijf dat juist op rationele en technische argumenten is ontwikkeld. Tegen het maken van dat emotionele verhaal ziet hij enorm op omdat het niet bij zijn persoonlijke kwaliteiten past. Hoe kan hij dit als duurzame ondernemer nu werkelijk oplossen?”

Een ander voorbeeld gaat over een legkippenhouder. “Hij had de afgelopen periode veel lichamelijke klachten door overgewicht gekregen en was op een punt gekomen dat hij dat drastisch wilde aanpakken. Met ondersteuning van externe begeleiders op het gebied van voeding, sport en gezondheid heeft hij daadwerkelijk zelf een enorme verandering gerealiseerd. Hij heeft een gezond gewicht en straalt levensenergie uit. De kern van de verandering was volgens hem discipline, een ander levenspatroon en een gezond voedselpakket. Hij denkt dat veel meer mensen hier mee zitten. Daarom wil hij zijn kippen duurzaam voer te geven waardoor de eieren belangrijke vitale elementen bevatten. Hij stelt zich voor om met die eieren “voedselpakketten samen te stellen met een motiverend verhaal over gezond leven”. Klanten kunnen een abonnement nemen op de pakketten die elke week bij hen thuis worden bezorgd. Zo wil hij op basis zijn eigen levenservaring een duurzaam bedrijfsideaal uitwerken.”

Harry Kortstee geeft aan dat ondernemers als ze beginnen met het atelier deze vragen vaak nog helemaal niet expliciet hebben. In de meeste gevallen hebben de ondernemers alleen maar een gevoel van wat zij willen, of waar het voor hen echt om gaat. Het is de kunst om daar woorden en vorm aan te geven. Om te zorgen dat ondernemers in een sfeer van onderling vertrouwen hun persoonlijke verhalen, dromen en levenservaring met elkaar delen. Zo komt iedereen stapje voor stapje bij wat hen echt drijft, waar het hen echt om te doen is. En als je dat eenmaal vast hebt dan ontstaat energie en kracht om ook daadwerkelijk tot realisatie te komen.

⁶ Harry Kortstee is onderzoeker bij LEI Wageningen UR en begeleider van verschillende ontwerpateliers

4.2 Tussen chaos en orde

Als de ondernemer eenmaal weet waar zijn hart ligt, wat zijn echt ambitie is dan gaat de zoektocht naar hoe die ambitie te realiseren van start. Welke problemen en dilemma's moeten worden opgelost, welke techniek ontwikkelt en welke partijen moeten betrokken worden. Dat vraagt behoorlijk wat flexibiliteit, creativiteit en aanpassingsvermogen van de begeleiders. Je weet immers van te voren niet welke ambities de ondernemers zullen hebben en al helemaal niet welke hobbels en dilemma's ze daarin denken tegen te komen.

Alfons van den Belt⁷ formuleert dat als volgt: "Tijdens de sessies worden vooral dilemma's van ondernemers centraal gezet. Dit betekent dat je niet weet wat er in een bepaalde sessie gaat gebeuren, je weet zelfs niet waar het over zal gaan. Je hebt geen boek meer waar je uit doceert en je moet het met jezelf en met de groep doen. Het is vooral belangrijk je eigen rust te vinden, te kijken naar de groep en je te realiseren dat je met elkaar verantwoordelijk bent" Tegelijkertijd is het niet zo dat je als begeleider alleen maar met de groep mee beweegt: "De rode draad voor mij is, "zo vervolgt van den Belt, "dat we op zoek zijn naar én/én veehouden, win win voor burger, boer, dier en milieu, in een traject waar we zoveel mogelijk gebruik maken van elkaars, begeleiders en (gast) deelnemers, kennis en ervaring. Dat betekent dat je als begeleider veel moet loslaten en toch telkens de rode draad moet bewaken"

Voor ondernemers en adviseurs rendert het atelier het meest als zij bereid zijn om naar zichzelf en naar hun omgeving te kijken, als ze hun werkelijke dromen en ambities op tafel leggen en als zij hun expertise en ervaring met anderen willen delen. Melkveehouder Harry Bruins heeft het belang om echt te laten zien waar je voor staat in het atelier als heel belangrijk ervaren: "Je krijgt niet alleen verbeterpunten mee, ook leer je je verhaal vol overtuiging brengen, Haperingen geven aan waar je als ondernemer zelf minder van overtuigd bent. Het is belangrijk om je plan vol overtuiging te presenteren aan andere partijen, zoals de bank. Vooral omdat het nieuwe ideeën zijn moet ik met een goed verhaal komen." ⁸

Een succesvol atelier vraagt van begeleiders, adviseurs en ondernemers het lef om het onbekende toe te laten en de spanning tussen droom en werkelijkheid te dragen.

Van begeleiders vraagt het bovendien de vaardigheid om een open en dynamisch proces te begeleiden en dat tegelijkertijd steeds strak te toetsen aan de doelstelling van het atelier: realiseren van bedrijfsplannen die passen bij ondernemer en onderneming en die opleveren voor boer, burger, dier en milieu.

4.3 Ruggengraat voor een atelier

Elk ontwerpatelier is uniek. Toch is in de ontwerpateliers ook een rode draad te herkennen die handvatten biedt voor opzetten van nieuwe ateliers. In elk atelier worden een aantal stappen gezet die samen de ruggengraat vormen van elk atelier. In elke stap worden vragen van de ondernemers beantwoord en worden puzzelstukken gemaakt en verzameld voor het eigen bedrijfsplan voor duurzaamheid van de ondernemers.

Het ontwerpatelier begint met een intake waarin ondernemers, adviseurs en begeleiders nagaan wat het ontwerpatelier voor hen kan betekenen en omgekeerd. Op basis daarvan wordt de groep samengesteld.

Elk van de vier opeenvolgende blokken begint bij een ondernemersvraag die leidt tot een doelstelling van het ontwerpatelier.

⁷ Alfons van den Belt is netwerkmentor bij varkensnet en begeleider van verschillende ontwerpateliers

⁸ In nieuwe Oogst, Katern veehouderij, 18 juni 2011

	<i>Ondernemersvraag</i>	<i>Doelstelling van het ontwerpatelier</i>
Intake 0	Wat kan het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden voor mij betekenen?	Past de vraag van de ondernemers bij het ontwerpatelier? En wat kunnen deze ondernemer en adviseur toevoegen aan het atelier?
Blok 1	Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in mijn bedrijf?	Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de ondernemer over duurzaamheid omzetten in een ambitie op duurzaamheid die bij hem en zijn bedrijf past
Blok 2	Welke problemen voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?	Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de ondernemer vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan boer, burger, dier en milieu
Blok 3	Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een bedrijfsplan en hoe presenteer ik dat?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend bedrijfsplan
Blok 4	Wat moet ik doen om mijn plan waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak voor zijn plan

Elk van deze blokken is onder te verdelen in een aantal kleinere stappen die samen de ruggengraat van elk atelier vormen.

Hoe een stap wordt vormgegeven hangt af van:

1. De inhoud: *waar gaat het over?*
2. De ontwikkeling, vragen en kennis en ervaring van adviseurs en ondernemers: *wat hebben de deelnemers nodig om de volgende stap te zetten?*
3. De voortgang in het proces: *waar staan we in het proces, welke puzzelstukken ontbreken nog, en welke puzzelstukken zijn nog niet goed genoeg?*
4. De rol die ondernemers en adviseurs naar elkaar toe kunnen vervullen: *welke input van buiten is nodig?*

Elke stap wordt getoetst aan de drie uitgangspunten:

- waarden van de ondernemer
- samen werken aan ieders ontwerp
- werken aan een integraal duurzaamheidsplan waarin burger, boer, dier en milieu samen komen.

4.4 Een raamwerk

Het atelier is een dynamisch proces waaraan de begeleider samen met de groep op maat vormgeeft. Het onderstaande schema dient als handvat voor het opbouwen van een atelier. De volgorde van de stappen en de invulling en werkwijze ervan kan wisselen. Het raamwerk beschrijft per stap het doel van de ondernemer, van de begeleider en het proces.

Intake

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL ATELIER</i>
<i>Past het ontwerpatelier bij mij?</i>	<i>Intakegesprekken</i>	<i>Samenstellen van de groep</i>
Helder krijgen of mijn plannen rijker en beter kunnen worden door deel te nemen aan het atelier Wat gaat het me opbrengen? En welke adviseur kan ik vragen om samen met mij deel te nemen, wie heeft welke toegevoegde waarde en wie past hier het best?	Met ondernemers die zich opgegeven hebben Het kan ook dat een adviseur/of adviesbureau initiatief neemt om één of meer van zijn ondernemers uit te nodigen voor een atelier. Dan worden nog steeds beide vooraf geïnterviewd.	De juiste balans vinden in deelnemers: Voldoende variatie in ondernemers en adviseurs in expertise, visie op duurzaamheid ambitie fase van uitwerking van het plan sector persoonlijkheid bereidheid om open en met elkaar te zoeken naar nieuwe oplossingen

Blok 1: Eigen ambitie in kaart

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
<i>Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in mijn bedrijf?</i>	<i>De eigen ambitie op duurzaamheid in kaart brengen</i>	<i>Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de ondernemer over duurzaamheid omzetten in een ambitie op duurzaamheid die bij hem en zijn bedrijf past</i>
Met wie ga ik dit ontwerpatelier aan de slag?	Persoonlijk kennismaken met de mensen in de groep	Gelijkwaardigheid in de groep creëren Belang van open luisteren en open leerhouding ervaren
Hoe denk ik over duurzaamheid? Hoe kijken anderen daar naar? Wat kan duurzaamheid nog meer zijn?	Verbreden perspectief op duurzaamheid	Duurzaamheid gaat over economie, ecologie, gemeenschap en dierenwelzijn Duurzaamheid op korte en langere termijn Duurzaamheid kan EN/EN
Wat voor ondernemer ben ik? Wat is belangrijk voor mij?	Eigen waarden ten aanzien van ondernemen herkennen en erkennen en delen	Op het niveau van waarden verschillen in ondernemerschap zichtbaar krijgen
Wat is mijn bedrijfsambitie? Welke ambities rond duurzaamheid zitten daarin? Wat is mijn droom? En durf ik die waar te maken?	Eigen duurzaamheidsambitie expliciteren, voor jezelf, naar de andere deelnemers en naar je omgeving	Commitment op de eigen duurzaamheidsambitie genereren

Blok 2: Bruggen bouwen tussen ambitie en realiteit

DOEL ONDERNEMER	PROCES	DOEL BEGELEIDER
<i>Welke problemen voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?</i>	<i>Bruggen bouwen tussen ambitie en realiteit</i>	<i>Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de ondernemer vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan boer, burger, dier en milieu</i>
Welke problemen en hobbels zitten mijn ambitie in de weg? Voor welke (combinaties) van ambities zie ik geen oplossingen?	De essentie van de ambitie vastpakken en met elkaar delen	Bevragen van de ambitie Bevragen van de mogelijke hobbels en problemen om te komen tot formuleringen die ruimte bieden voor verschillende soorten oplossingen
Hoe los ik die problemen op?	De eigen en elkaars oplossingsruimte vergroten	Meer domeinen voor oplossingen openen door *Buiten de kaders te denken *toepassen creatieve technieken * Betrekken experts van buiten *Oogsten van mogelijke oplossingen voor vandaag en morgen
Welke oplossingen kies ik? Hoe kom ik zelf bij meer oplossingen als ik weer hobbels tegen kom?	Leren zelf de oplossingsruimte te vergroten	Reflectie op werkwijze zodat deelnemers vaardig worden in het zelf vergroten van de oplossingsruimte

Blok 3: Ambitie in de realiteit

DOEL ONDERNEMER	PROCES	DOEL BEGELEIDER
<i>Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een bedrijfsplan en hoe presenteert ik dat?</i>	<i>Ambitie in de realiteit zetten, planvorming en draagvlak verkrijgen</i>	<i>Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend bedrijfsplan</i>
Wat heb ik in huis om deze ambitie te realiseren?	Samen de kwaliteiten van iedere ondernemer expliciteren en delen	Eigen sterktes en zwaktes erkennen en benutten Samenwerken zoeken om eigen zwaktes te compenseren
Maken van een bedrijfsplan	Alle keuzes verbinden tot een integraal plan en delen van het plan	Externe reflecties, eigen kwaliteiten, ambities, oplossingen oogsten, kiezen en integreren tot een samenhangend plan
Hoe presenteert ik mijn plan?	Verbeelden en delen van het samenhangend plan	Door beeld te maken de samenhang visualiseren (dus niet uitleggen maar laten zien) Verder verinnerlijken van het plan Meer zicht krijgen op de samenhang in het plan
Wat vinden anderen van mijn plan?	Reflecties en reacties van buiten expliciteren en delen	Reacties van derden met elkaar delen, in gesprek brengen, onderzoeken en daarmee het plan verder verrijken.

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
Wie heb ik nodig om mijn plan te realiseren?	Netwerk in kaart brengen en delen	• Wie zijn belangrijke stakeholders? Waarom? • In kaart brengen van hun opinies en belangen • Wat dragen zij bij aan het plan? • Waarin werken zij tegen? En waarom? • Wat heb je van hen nodig? • Wie heb je waarvoor nodig • En hoe bouw je dat netwerk
Welke acties moet ik als eerste ondernemen? Welke later?	Milestones herkennen en expliciteren	Expliciteren implementatie stappen: • Acties • KSF • Middelen
Hoe zal mijn plan in de buitenwereld vallen?	Proefpresentatie van het integrale/samenhangende plan	Presenteren van het plan aan groepsleden zodat het plan getoetst wordt op: Overtuigingskracht Eigenheid Inhoud Samenhang
Durf ik het plan aan de buitenwereld te presenteren?	Uitdragen van het plan, presentatie aan de groep en derden (zelf gekozen eerste gunners)	• Samen draagvlak verkrijgen voor ieders plan • Bijdragen aan elkaar plannen • Externe toets • Externe bevestiging n verrijking van ieders plan • Door het aan een breder groep te vertellen, het te delen verzamel je energie, neem je verantwoordelijkheid en toon je commitment

Blok 4: Hindernissen tussen ambitie en realiteit

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
Wat moet ik doen om mijn plan waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Waar de dagelijkse realiteit de ambitie bedreigt. Hoe veerkrachtig om te gaan met weerstand, tegenvallers en andere weerbarstigheden	Hoe kan ik de ondernemer helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak voor zijn plan
Welke acties lukken wel en welke niet tot nu toe? Hebben anderen dat ook?	Oogsten en delen van de ingezette acties en ervaringen	Implementatie ervaringen uitwisselen Oplossingen delen
Wat kan ik daaraan doen?	Deelnemers geven elkaar inspiratie en steun	• Barrières in de implementatie delen • Reflectie op barrières • Elkaar inspireren met andere oplossingen en denkrichtingen
Hoe hebben mensen die al verder zijn dat aan gepakt?	Inspiratie uit de praktijk in het atelier halen	• Het verhaal van een succesvolle ondernemer ervaren • Met elkaar van gedachte wisselen • Zijn/haar ervaringen spiegelen aan je eigen ervaringen in de implementatie

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
Bijstellen van mijn implementatieplan	Eerste stappen voor implementatie voorbereiden en delen	• Verkennen van de stappen • Handvatten per stap benoemen, delen
Opnieuw kijken wie ik daar bij nodig heb	Netwerk voor implementatie en innovatie opzetten en delen	• Om kennis te delen en/of • Ervaringen uit te wisselen en/of • Samen te werken in investeringen en/of • Netwerk te delen en/of

5 Gedachtegoed van het ontwerpatelier

Het schema vormt de basis van het ontwerpatelier. Het vraagt van de begeleider om steeds te schakelen tussen:

- de beschreven stappen
- de groepsdynamiek
- de individuele vragen
- ontwikkelingen van de ondernemers en adviseurs.

Begeleiders worden geconfronteerd met vragen als: hoe benut je de kennis en ervaring van de groep voor de individuen? Of wanneer heeft een expert van buiten halen toegevoegde waarde voor de groep? “Het blijft lastig voor nieuwe begeleiders om het ontwerpatelier te begeleiden. Je ziet vaak dat er onvoldoende tijd genomen wordt om zich er in te verdiepen. Daardoor wordt het stappenplan hun houvast in plaats van het beoogde resultaat. Dat maakt het moeilijker om te zien waar je echt kunt sturen in processen en hoe,” zegt begeleider Harry Kortstee.

Niet het stappenplan moet voor houvast zorgen maar de dynamiek en ontwikkeling van de groep en groepsleden. Om optimaal in te kunnen spelen op dat wat het de mensen in een atelier nodig hebben is het van belang los te komen van het draaiboek, los van het stappenplan. Dat kan door je het achterliggende gedachtegoed van het ontwerpatelier eigen te maken. Hoe beter je dat als begeleider hebt verinnerlijkt, hoe meer vrijheid in handelen ontstaat.

Désanne van Brederode⁹ verwoordt dat in de Ernst Hijmanslezing als volgt: “De kennis moet kunnen indalen, van brein naar borst, om dan samen met het bloed door heel je lichaam te kunnen stromen, tot in je tenen, tot in je handen – waarna je plotseling merkt dat je ermee uit de voeten kunt en hem letterlijk ‘in je vingers’ hebt. (...) Leef met de theorieën alsof het werkhypotheses zijn, die u al doende moet onderzoeken, moet testen, en durf ten slotte te verwerpen wat wezensvreemd blijft.”

Het doorgronden, eigen maken en verder ontwikkelen van het concept maakt dat je je als begeleider en adviseur vrijer kunt bewegen. Dat je kunt spelen met het proces. Dat je in bijna alle omstandigheden, in chaos en in orde, in grote en in kleine, homogene en heterogene groepen de keuze hebt hoe je een stap in het ontwerpproces vormgeeft. Dat je kunt aansluiten bij wat daar en dan nodig is afhankelijk van de mensen en de situatie op een bepaald moment. Je raakt los van vaste werkvormen bij vaste stappen en volgorde. Als je de rode draad kent kun je alle kanten op en kun je meebewegen met wat er gebeurt zonder het einddoel uit het oog te verliezen.

Die rode draad is aan de ene kant inhoudelijk: duurzaamheid bestaat uit vier domeinen die elke ondernemer op zijn eigen manier met elkaar combineert. Uitgangspunt is om zoveel mogelijk domeinen in synergie met elkaar en met het bedrijf te realiseren, zonder dat het een het ander benadeelt. En aan de andere kant procesmatig: het vormgeven van het ontwikkelproces. De ankers daarvoor zitten in het concept achter het ontwerpatelier.

5.1 Kwaliteit van duurzaamheidsplannen

Het ontwikkelproces in de ateliers moet leiden tot kwalitatief goede (volhoudbare) duurzame ondernemingsplannen. Wat maakt een plan kwalitatief goed?

Binnen Het nieuwe veehouden gelden daarvoor twee criteria:

- a. Het plan is de ondernemer op het lijf geschreven
- b. Het plan is een innovatie waarin deelinnovaties (techniek, bedrijfsvoering, verdienmodel, voedsel etc) met elkaar in verband gebracht worden en leiden tot integrale verduurzaming met een win/win impact voor boer, burger, dier en milieu.

⁹ Désanne van Brederode, De morele adviseur in actie, 8 november 2010, Negende Ernst Hijmanslezing

5.2 Een combinatie van samen en alleen

De kwaliteit van de bedrijfsplannen wordt mede bepaald door de kwaliteit van het ontwikkelproces. De kwaliteit van het proces in het atelier is gebaseerd op een multi-stakeholder aanpak: een co-creatie proces waarin elke stakeholder expertise, ervaring en ideeën inbrengt zodat plannen ontstaan die zonder de verschillende bijdragen niet hadden kunnen ontstaan.

Fred de Jongh¹⁰ vertelt hoe hij de meerwaarde van het werken in een groep aan individuele plannen ervaart: “Ik vond het leuk om te sturen door een combinatie te maken van verschillende typen personen in een bepaalde werkvorm. Het is mooi om te zien wat mensen door houding, gedrag en uitlatingen bij elkaar kunnen losmaken en op die manier elkaar kunnen beïnvloeden en zelfs omvormen. Al met al heeft Het nieuwe veehouden bij mij er in elk geval wel toe geleid dat ik op een andere manier ben gaan adviseren. Bewust ga je steeds vaker met 'duurzaamheidsambities' aan de gang bij ondernemers. Die bewustwording leg je in groepen wel gemakkelijker bloot dan in individuele adviesgesprekken.”

De Jongh geeft weer wat de waarde is van met een groep werken aan individuele plannen. De breedte in input, de verschillende manieren waarop mensen dingen duidelijk maken, feedback geven of ervaringen delen, ontsluit een heel arsenaal aan mogelijkheden waar iedere deelnemer zijn voordeel mee kan doen. Die afwisseling tussen samenwerken en individueel werken vormt de basis van het ontwerpatelier met als doel samen werken aan ieders ontwerp.

Dat betekent heel concreet dat in het atelier voortdurend wordt afgewisseld in: samenwerken, elkaar inspireren, bevragen, kennis en ervaringen uitwisselen, meedenken en ontwikkelen, en individuele keuzes maken. Het hele proces en elke stap daarin bestaat uit een combinatie van samenwerken en individueel kiezen. Het werken met de groep zorgt voor verbreding en verdieping, zet de deelnemers op scherp en in een context. Het individuele werk verankert eigen keuzes die passen bij bedrijf en persoonlijkheid van de ondernemer. Door de ondernemer elke keuze te laten delen met de groep ontstaat een dynamiek die de ondernemers scherp houdt naar elkaar en naar zichzelf.

De basis van het ontwerp atelier bestaat uit de volgende drie elementen:

1. in de groep werken om het waarnemen en perspectief te verbreden
2. individueel focussen om eigen keuzes te maken
3. keuzes delen om ze preciezer en robuuster te maken

In elke processtap zitten alle elementen. Dat kun je als volgt schematiseren:



Het ontwerpatelier verbindt de kracht van de groep aan de passie van het individu. De kracht van de groep gebruiken betekent dat je meer en gevarieerdere kennis en ervaring tot je beschikking hebben. Het betekent bevraagd worden, er niet alleen voor staan en herkenning hebben op gemeenschappelijke vraagstukken. De passie en de eigen levenservaring van het individu zorgen voor focus, voor een eigen richting en voor de energie en het doorzettingsvermogen om te vernieuwen en te realiseren.

¹⁰ Fred de Jongh is adviseur bij ZLTO-advies en begeleider van ontwerpateliers in Het nieuwe veehouden

5.3 Een puzzel leggen

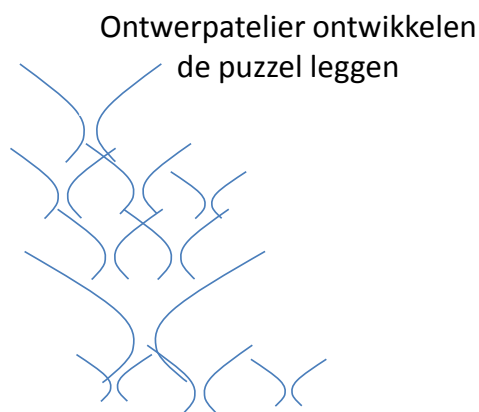
Het ontwerpatelier is een aaneenschakeling van activiteiten: inspireren, leren, reflecteren, conceptualiseren, keuzes maken en uitwerken, die elkaar afwisselen. Stap voor stap krijgt het bedrijfsplan vorm. In de tweede helft van het proces zie je dat de puzzelstukken (duurzaamheid, ondernemerswaarden en ambitie) samen gaan vallen en elkaar gaan versterken.

Begeleider Harry Kortstee: “Het maken van de eindtekening vind ik altijd een wereldwonder. Als je ziet hoe de mensen er in zitten en hoe ze onder tijdsdruk in combinatie met creatieve mensen tot een mooi ideaal komen dan ben ik elke keer weer verrast. De kern zit er voor mij in dat ze uiteindelijk hun verhaal wel tien keer moeten vertellen en toetsen waardoor ze elke keer weer nieuwe inzichten krijgen en verwerken in hun plannen. Volgens mij zijn de hoge druk en het vele malen vertellen en delen van je verhaal daarvoor een voorwaarde.”

Het is aan de begeleider om die verzameling activiteiten vorm te geven. Wat op welk moment, met welke werkvorm, in welke groepssamenstelling, in hoeveel tijd en in welke ruimte. De vragen en ontwikkelingen van de individuele ondernemers en adviseurs, en de dynamiek van de groep zijn hierin leidend. Wat voor de ene groep een geweldige werkvorm is dat voor de andere juist niet.

Als begeleider ben je voortdurend aan het waarnemen wat er gebeurt, vraag je je af hoe daar op te reageren en kijk je wat werkt en wat niet. Zo ontvouwt zich langzaam maar zeker het ontwikkelingsproces van de groep, van de deelnemers en van de bedrijfsplannen.

De opbouw van een atelier ziet er schematisch zo uit:



Door steeds mensen te betrekken en weer te laten uitstromen ontstaat een proces van openen en focussen. Van verbreden en verdiepen, van ontsluiten en kiezen.

De meeste innovatieprocessen hebben de vorm van een fuik. Je begint breed en eindigt smal. In de eerste fasen van het proces breng je veel mogelijkheden samen. Naarmate het proces voortgaat focus je steeds meer. Op een bepaalde manier doe je dat in dit ontwerpproces natuurlijk ook. Komen tot realisatie vraagt immers om kiezen en dus ook om dingen niet te doen.

Het ontwerpatelier onderscheidt zich van andere innovatieprocessen door in elke fase (in ambities, in oplossingsruimte, in ontwerpen en in realisatie) opnieuw een proces van mogelijkheden ontsluiten en met elkaar verbinden te doorlopen. Wil je echt tot een integraal duurzaamheidsplan komen dan heeft elke fase opnieuw de kennis, ervaring en inzichten nodig van verschillende systeempartners. Om te komen tot een ontwerp en het te realiseren en implementeren, is samenwerking met verschillende partijen een voorwaarde voor succes. Het gaat verder dan alleen ideeën uitwisselen. Het gaat om het betrekken van mensen, ideeën en belangen in de ontwikkeling en realisatie van je eigen ontwerp. Het belang daarvan wordt door Harry Bruins, deelnemende melkveehouder, als volgt weergegeven: “Je komt op een bijzondere manier op nieuwe ideeën. Het verruimt de blik en geeft tegelijk verdieping aan, doordat het plan wordt aangescherpt. Het mooie is dat we elkaar nu zelfs via de mail scherp blijven houden. Verder verruimt dit het netwerk, omdat architecten en mensen van bedrijven en WUR eveneens deelnemen. Door de input van collega’s en specialisten worden de ambities scherp en levert het een goed doordacht plan op.”¹¹

¹¹ In nieuwe Oogst, Katern veehouderij, 18 juni 2011

De betrokkenheid van externen wordt gedurende het proces intensiever en ontwikkelt zich van inspiratie naar co-creatie en samenwerking. Tegelijkertijd wordt de bijdrage van externen in de loop van het proces specifieker. Hoe verder de plannen vorderen hoe gericht de externe bijdrage kan worden. Mensen van buiten worden uitgenodigd in het atelier. Soms zijn dat contacten die een individuele deelnemer aan de hand van huiswerkopdrachten opdoet en aan zich verbindt. Op andere momenten zijn dat mensen uit het netwerk van deelnemers in de groep of van begeleiders. De kerngroep staat centraal en vormt het anker. De begeleider van het atelier stuurt op diversiteit in participanten zodat de veerkracht van het atelier zo groot mogelijk wordt. Die veerkracht helpt om wat onmogelijk lijkt mogelijk te maken, om wat tegen zit op te vangen en om van perspectief te kunnen veranderen zodat synergie tussen boer, dier, burger en milieu gerealiseerd wordt. De rol van de begeleider van het ontwerpatelier is om de in- en uitstroom van mensen, ideeën en belangen zo effectief mogelijk te laten zijn.

5.4 De begeleider

De belangrijkste bijdrage van de begeleiders zit in het mogelijk maken dat de groep het zelf gaat doen. Dat adviseurs en ondernemers elkaar gaan helpen, ondersteunen, feedback geven, inspireren om zo samen voor iedereen tot het beste ontwerp te komen.

Dat betekent als begeleider dat je een balans moet zoeken tussen zelf meedoen en het aan de groep laten. “Ik ervaar de spagaat tussen sturen op het proces en inhoudelijk ook nog kritische feedback geven vaak als een lastige. Persoonlijk zie ik het liefst dat de groep zelf kritische feedback geeft en dat ik het proces stuur. Soms heb ik wel de neiging om direct te beginnen met zelf die feedback te geven. Ik doe dat dan om meteen een toon te zetten, vaart te maken, de groep te prikkelen. Maar dat heeft als gevolg dat de groep zelf minder in actie komt en op mij gaat zitten wachten voor feedback in plaats van die aan elkaar te geven. Daarom probeer ik altijd enkele kritische ondernemers of adviseurs die veel zien en makkelijk formuleren, in de pauze te prikkelen om op bepaalde onderdelen meer tegengas te geven. Dus via een omweg probeer ik mensen toch te prikkelen.” Harry Kortstee.

Zelf meedoen, zelf prikkelen, eigen ervaring en expertise inbrengen zijn voor de begeleider instrumenten om de groep verder te helpen. Het zijn manieren van werken waar veel begeleiders vertrouwd mee zijn en ervaring in hebben. In het ontwerpatelier vormen deze vaardigheden een onderdeel van het arsenaal dat nodig is om de groep zelf aan het werk te krijgen. De belangrijkste taak van een begeleider in het ontwerpatelier is om de groep en de deelnemers steeds weer in een situatie te brengen waarin zij uitgedaagd worden om zelf iets te gaan doen, iets te vinden, iets uit te zoeken of ergens tegen in te gaan. Doel is om de groep daar zo vaardig mogelijk in te maken, zodat het ontwerpatelier niet alleen leidt tot een goed en gedragen plan, maar ook tot een blijvend bewustzijn van de ondernemer hoe in samenwerking bedrijfsontwikkeling te realiseren.

Dat betekent dat de begeleider zijn vaardigheden op een ander niveau inzet.

Onno van Eijk¹² geeft daar een voorbeeld van: “Het viel me in één van de ateliers op dat de groep elkaar continu over van alles aan het overtuigen was. Waar ze elkaar ook feedback op gaven, telkens was er wel iemand die een ander probeerde te overtuigen hoe het echt zat, of hoe je iets beter kan doen. Met een enorme power en gedrevenheid probeerden deelnemers elkaar te overtuigen van: de belangrijkste aanknopingspunten voor gezondheid van de big; de beste manier van communiceren; de juiste breedte of de focus van ambities; of de risico's die je mag nemen bij je investering. In dat overtuigen hoorde ik ook zorg voor elkaar. Mensen wilden elkaar behoeden voor, in hun ogen, foute, verkeerde of te grote stappen. Impliciet kwamen daardoor heel interessante kennis en visies over tafel. Maar in plaats dat dit allemaal naast elkaar werd gelegd, kwamen discussies heel snel uit op ‘het is het een of het ander’, ‘het is zwart of wit’.

Op een gegeven moment heb ik ‘deze overtuigingsdrang’ benoemd. De groep stak hier vreselijk veel tijd en energie in, maar het deed afbreuk aan de individuele keuze die iemand in dit blok moet maken. De visies en kennis op tafel krijgen op al deze onderwerpen is erg waardevol, maar op het moment dat men voor elkaar gaat bepalen wat dan ‘de beste’ keus is..... dan drijf je af van het maatwerk. Het nieuwe veehouden is en blijft het stimuleren van individuele keuzes, op basis van een zo breed mogelijke visie op opties, visies en mogelijkheden. Maar kiezen doet de ondernemer uiteindelijk zelf. Delen daar gaat het om”

¹² Onno van Eijk is onderzoeker systeeminnovaties bij Wageningen Livestock Research en begeleider in enkele ontwerpatelieriers

Het voorbeeld van Onno van Eijk maakt duidelijk dat de rol van de begeleider ligt in:

- het duiden van de kwaliteit van het groepsproces en van de individuele bijdragen
- het duiden van de effectiviteit daarvan ten aanzien van het te behalen resultaat.

De begeleider faciliteert de groep zodat zij hun talent kunnen inzetten. De begeleiders nodigt de deelnemers uit te variëren in hun manieren van waarnemen, duiden en handelen.

5.5 Basisvaardigheden

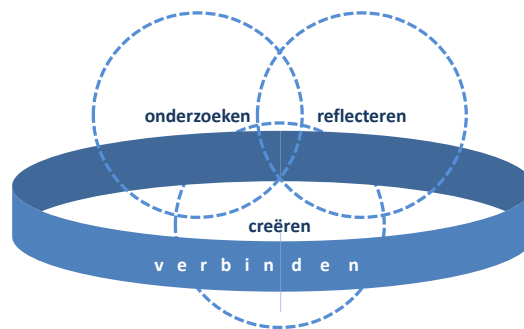
Het ontwerpatelier vraagt van de begeleiders om te kunnen spelen met vier basisvaardigheden op twee niveaus:

1. zelf vaardig zijn
2. en de groep en haar leden vaardig maken.

Daarbij gaat het om de volgende basisvaardigheden:

- a. *Creëren*: van mogelijkheden, ideeën, concepten, plannen, technieken
- b. *Reflecteren*: op variatie en effectiviteit in handelen van groep en individuen en op plannen en proces
- c. *Onderzoeken*: dat wat niet aanwezig is, opzoeken, uitzoeken, uitnodigen en toevoegen aan de groep en de plannen.
- d. *Verbinden*: zoeken naar synthese, synergie brengt mensen, concepten en plannen naar een hoger niveau.

Ontwerpen: verbinden van processen



Creëren

van ideeën, concepten, inhoud en groepen

Cruciaal voor vernieuwing is het scheppen van wat nog niet is of het herscheppen van wat al was. Toevoegen aan het bestaande. Dat kan door ideeën in te brengen, bestaande ideeën in een ander perspectief te zetten, combinaties te maken die ongebruikelijk zijn. Het vraagt om mensen die voorop durven gaan, de weg openen, laten zien wat kan, wat nog meer kan en wat dan ook nog zou kunnen. Belangrijk is om resultaten, creaties en mogelijkheden met elkaar te delen. Het vraagt om scherpte, precisie en moed om datgene te creëren wat leidt tot de realisatie van je ambitie.

Steekwoorden:

Creativiteit

Durf

Risico

Fantasie

Experiment

Dromen

Vormgeven

Reflecteren

op handelen, ideeën, plannen en belangen

Welke routines, zoals patronen in handelen van mensen, inbrengen van ideeën en belangen herhalen zich, welke zijn effectief en welke niet?

Zowel in mensen als in ideeën en belangen schuilen effectieve en ineffectieve routines, aannames en overtuigingen. Hoe vaak nemen we niet dezelfde route om een oplossing te vinden, hoe lastig is het om af te wijken van wat we altijd al deden bijvoorbeeld in steeds opnieuw te willen overtuigen, steeds dezelfde feedback op dezelfde manier te herhalen. Maar ook hoe sleets raken begrippen en ideeën. Hoe vastgeroest is de aanname dat ondernemen streven naar winstmaximalisatie is? Of dat duurzaamheid betalen voor de schade aan natuur en milieu is? En hoe onveranderlijk zijn overtuigingen als: de consument wil iets anders dan de burger, concurrenten willen niet samenwerken, en alleen de overheid moet zorgen voor het publieke belang?

Het herkennen en in vraag en ter discussie stellen van vanzelfsprekendheden is een voorwaarde voor ontwikkeling en innovatie.

Steekwoorden:

Waarnemen
Observeren
Terug geven
Aandachtig zijn
Feedback
In twijfel trekken
Open staan
Achter de dingen kijken
Onbevangen
Volhouden

Onderzoeken

van alternatieven, mogelijkheden, netwerken, kennis en ervaring

Wat is er aan kennis, ervaring op het gebied van veehouden en duurzaam ondernemen?

Wie deed al onderzoek? En welk onderzoek is nog nodig? Wie heeft welke kennis? Is er technologie beschikbaar in andere branches die in de veehouderij kan worden toegepast? Wat gebeurt er in andere regio's, landen, sectoren? Welke ontwikkelingen zijn er buiten de agrarische sector? Welke netwerken zijn er, wat ontwikkelen zij, kunnen we samenwerken en welke kennis is daar beschikbaar?

Daarbij gaat het niet alleen om wetenschappelijke kennis, maar ook om praktijk ervaring en beleving. Gebruik maken van kennis uit verschillende disciplines leidt tot een grotere diversiteit in oplossingen.

Steekwoorden:

Luisteren
Lezen
Op pad gaan
Netwerken
Ontmoeten
Research
Nieuwsgierigheid

Verbinden

van de waarden van ondernemers, de vier dimensies van duurzaamheid, de omgeving, de netwerken en de kennis en ervaring in de bedrijfsplannen voor duurzaamheid.

Niets uitsluiten is een belangrijk principe van het ontwerpatelier. Het betekent dat de delen elkaar gaan versterken. De ondernemers en hun adviseurs maken elkaar groter, ideeën stapelen zich op, en inzichten worden gedeeld. Dit alles zonder dat het leidt tot een collectief compromis. Bruggen bouwen tussen oude en nieuwe kennis, tussen mensen, ideeën en belangen maken het verschil als je een integraal ontwerp wilt maken. Het nieuwe veehouden streeft naar én én oplossingen, naar $1 + 1 = 3$, zodat duurzaamheid en rendement elkaar gaan versterken. Door mensen, verhalen, ideeën, kennis en plannen samen te brengen ontstaat een samenhangend systeem aan innovaties dat leidt tot de realisatie van een integraal bedrijfsplan. Het tilt ondernemers en hun plannen boven zichzelf uit.

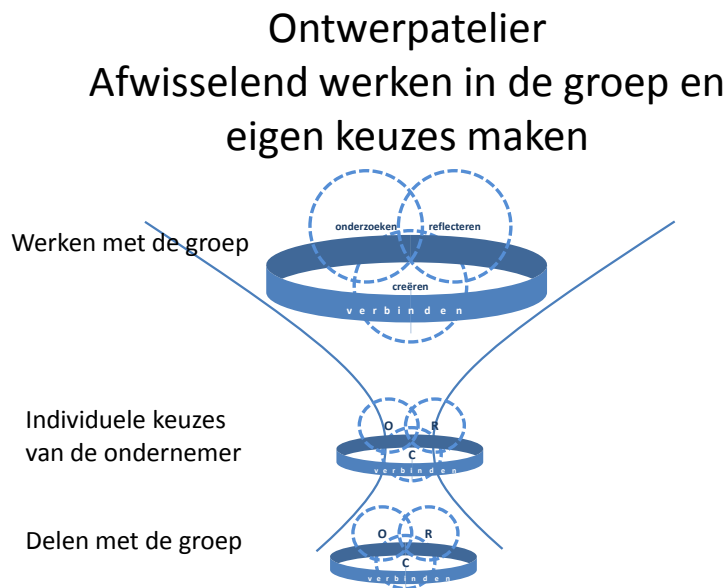
Steekwoorden:

Betekenis geven
Experimenteren
Verhaal maken
Herschikken
Herdenken
Variëren

Door in het begeleiden van de ateliers de verschillende basisvaardigheden af te wisselen ontstaat een proces waarin alle lagen van plan ontwikkeling aan de orde komen. Creëren maakt plannen innovatief, reflectie maakt ze persoonlijk, onderzoek zorgt voor onderbouwing en verbinden leidt tot samenhangende plannen die alle aspecten van bedrijfsvoering meenemen.

6 Werkvormen

In de ontwerpateliers is alles gericht op het realiseren van een goed bedrijfsplan voor duurzaamheid voor iedere deelnemende ondernemer. Een plan gebaseerd op de waarden van de ondernemer en de kenmerken van de onderneming, waarin verschillende aspecten van duurzaamheid elkaar versterken. Een begeleider doet dit door de groep zo vaardig mogelijk te maken in het samen werken aan ieders ontwerp. De begeleider faciliteert de groep om samen te creëren, reflecteren, onderzoeken en te verbinden en de groep helpt de iedere ondernemer om tot de beste plannen te komen. In een plaatje komen zo het proces en de vaardigheden van groep en begeleiders samen:



Als je de basis van in de groep en individueel werken en de afwisseling tussen creëren, reflecteren, onderzoeken en verbinden echt verinnerlijkt hebt ontstaat vrijheid om veel verschillende werkvormen toe te passen. Door te spelen met werkvormen en ze aan te passen naar het moment en de situatie verbreedt je als begeleider je interventie mogelijkheden.

Hoe meer werkvormen een begeleider tot zijn beschikking heeft hoe beter het is.

6.1 Drie basis werkvormen

Een atelier opbouwen betekent naast het stevig vasthouden van de rode draad ook concrete activiteiten en situaties organiseren waarin de deelnemers stap voor stap hun bedrijfsplan kunnen ontwikkelen. Elke processtap heeft een specifiek doel en vraagt om een werkvorm die daar maximaal aan bijdraagt. Elke activiteit geeft je als begeleider ook informatie over wat voor een groep of een individu wel en niet effectief is. Door goed waar te nemen wat wel en niet werkt kunnen de werkvormen steeds meer maatwerk vormgegeven worden.

De variatie in werkvormen is eindeloos. In boeken en op internet is veel informatie te vinden.¹³

In het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden zijn drie werkvormen bepalend in het proces: de waardeoriëntatie, 4d test en de eindposter. Deze vormen de kern van het atelier omdat ze:

- Beeld en taal geven aan de waarden van de ondernemer,
- Invullingen geven aan meerdere aspecten van duurzaamheid
- In woord en beeld ondernemer, onderneming, omgeving en duurzaamheid samen brengen als basis voor het maken van een integraal bedrijfsplan.

¹³ Zie voor een overzicht 5.3

Voor deze werkvormen zijn minder alternatieven beschikbaar dan voor bij voorbeeld brainstormen. Reden om deze drie basis werkvormen hier te beschrijven.

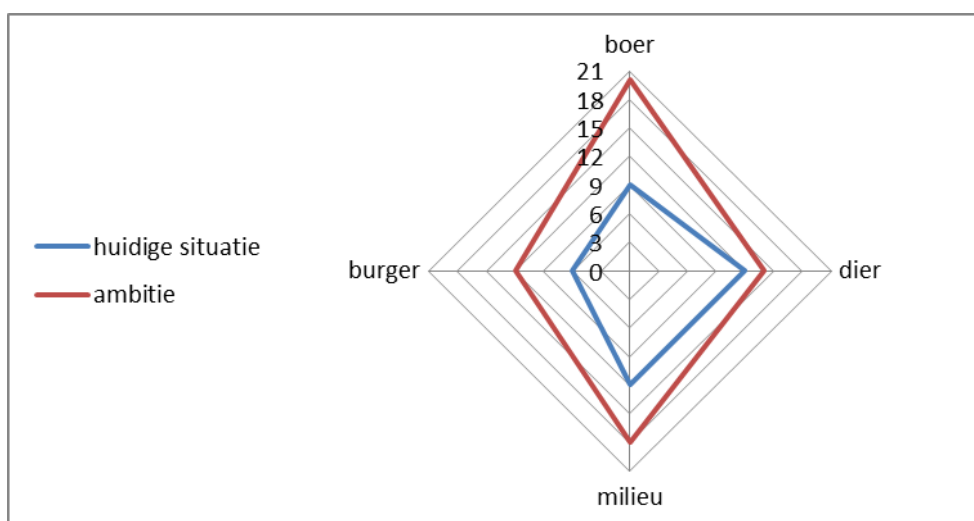
De 4-D test

Doel

De 4D test¹⁴ helpt deelnemers om langs vier assen (boer, burger, dier en milieu) het eigen perspectief op duurzaamheid te benoemen. Waar staat iemand, waar liggen ambities en waar ligt de focus. Gebruik van de 4D-test helpt bij de start om een gedeeld begrip van duurzaamheid te ontwikkelen en een focus te ontwikkelen op een én-én-én kijk op duurzaamheid.

Hoe werkt het?

Deelnemers vullen individueel de 4D-test in. Voor elke D (duurzaamheids-as) reageert de deelnemer op 6 stellingen. Bij elke stelling noteert de deelnemer hoe zijn situatie nu is, en hoe belangrijk hij dat aspect vindt (ambitie). Scores voor beide kolommen worden in een grafiek gezet. De grafiek geeft zicht op huidige situatie en het belang dat de deelnemer hecht aan de assen Boer-Dier-Milieu-Burger.



De uitkomsten worden plenair besproken. Waar staat ieder, waar zit iemands ambitie, welke verschillen zitten in de groep, waar zitten iemand blinde vlekken?

Variaties

De test is allereerst gericht op ondernemers. Voor adviseurs zijn er twee mogelijkheden. Zij kunnen de test invullen voor het bedrijf van de betrokken ondernemer. De grafiek die daar uit komt dient dan als spiegel voor de ondernemer. Of ze kunnen hem invullen voor 'de gemiddelde klant' en het belang dat zij zelf aan die aspecten hechten. De uitkomst geeft de adviseur dan inzicht hoe te handelen in zijn/haar eigen adviespraktijk.

De uitkomst

De 4-D test kan worden gebruikt als 0-meting. Gaande het proces kan steeds worden gerefereerd aan deze meting zodat geduid kan worden waar perspectief en ambities zijn bijgesteld en waar oplossingen voldoen aan de eerdere verwachtingen.

Praktische zaken

De test is er in de vorm van 3 sectoren (rund, varken, kip). Schets plenair een voorbeeld van de grafiek. Het is van belang om geen waardeoordeel te vellen over waar mensen staan, of waar ambities liggen. De test kan juist helpen om de waarde van de variatie in de groep te expliciteren.

¹⁴ De test is opgenomen in bijlage 1

Reacties

De test leidt snel tot inhoudelijke discussie. Men vindt het model een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid en wil praten over de grote complexiteit. De test is niet bedoeld om de complexiteit te duiden, maar om keuzes en voorkeuren van de ondernemers te expliciteren. De test geeft zicht op ieders visie en ambitie op het gebied van duurzaamheid.

De Waarden-oriëntatie

Doel

De waardenoriëntatietest maakt zichtbaar wat deelnemers drijft en geeft een beeld van de waarden waarmee zij in de wereld staan. De drie typen waarden helpen om met een groep te komen tot reflectie op verschillende waarden in ondernemerschap. Hierdoor ontstaat een gezamenlijke taal op typen ondernemerschap. De waardeoriëntatie helpt in een groep om op een andere manier naar elkaar te kunnen kijken en luisteren. Bovenal is het een basis om te komen tot een persoonlijk passend plan.

Hoe werkt het?

De begeleider presenteert plenair de drie onderscheiden waarden oriëntaties: nuts, rechten&plichten en deugd. Tijdens de presentatie vraagt hij/zij in welke oriëntatie de deelnemers zichzelf herkennen.



Vervolgens vullen deelnemers de test¹⁵ in, en zien welk percentage zij scoren op de drie oriëntaties. In groepjes worden de antwoorden en uitkomsten besproken. Door met elkaar van gedachte te wisselen over de oriëntaties aan de hand van stellingen verdiept het inzicht in de drie typen ondernemerswaarden. En ontstaat gevoel voor wat de oriëntaties echt inhouden, en welke type argumenten een rol spelen bij welke oriëntatie. Plenair worden leerpunten, betekenis voor keuzes en hoe daar mee om te gaan besproken.

Variaties

Er zijn ook uitgebreidere testen, waarmee mogelijk een betrouwbaarder benadering van de oriëntatie wordt gegeven. Onze ervaring is dat dit ten koste gaat van het gesprek en de onderling bespreekbaar maken van ieders oriëntatie. Niet de testuitslag, maar de bespreking en onderlinge herkenning is uiteindelijk leidend.

De uitkomst

Deelnemers leren aspecten van de verschillende oriëntaties te duiden en herkennen met welke oriëntaties ze meer of minder moeite hebben. Het geeft zelfinzicht, en inzicht in blokkades naar mensen met specifieke andere oriëntaties. De leidende oriëntatie in de groep als geheel wordt bespreekbaar gemaakt ("let op nu praten we weer als allemaal nutsmensen"). De plenaire discussie kan veel kanten opgaan en geeft daardoor zicht op waar deelnemers mee worstelen in hun communicatie.

Praktische zaken

Verdiep je als begeleider vooraf echt in de oriëntaties en leer ze herkennen. De test zelf is niet absoluut onderscheidend, vertrouw dus op eigen waarneming en onderling gesprek. Neem ruimte voor het bespreken van de betekenis van iemands oriëntatie.

Reacties

Waardeoriëntatie wordt verwelkomt als een afwisseling van een inhoudelijke eerste dag. Het brengt mensen van inhoud weer terug naar persoonlijk functioneren. Veel deelnemers nemen het inzicht mee, en benoemen het tot in hun eindpresentatie.

¹⁵ De test is opgenomen in bijlage 2

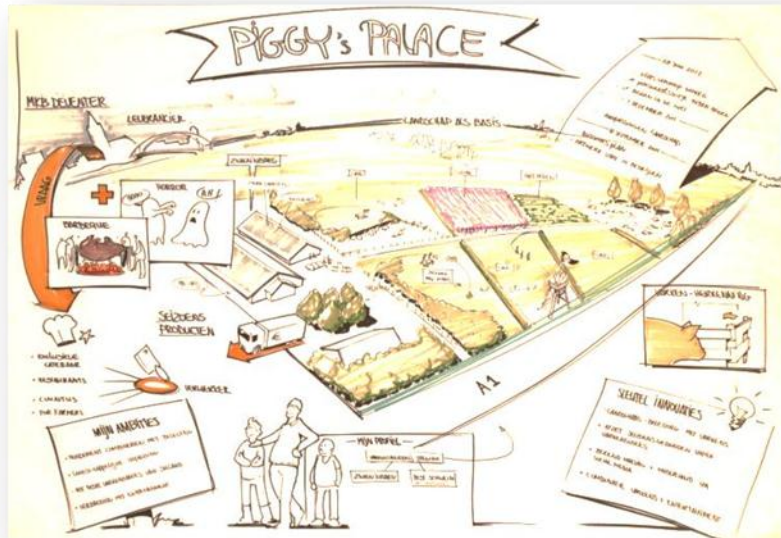
De eindposter

Doelen

De eindposter is hét persoonlijke eindbeeld van de resultaten van het leertraject van een ondernemer. Het visualiseert de verschillende elementen die eerder in het traject aan de orde kwamen en verbeeldt de onderlinge samenhang daarin. Het is de manier om ondernemers de samenhang in hun bedrijfsplan te laten ervaren en presenteren aan elkaar en aan derden.

Hoe werkt het?

De praatplaat wordt gemaakt door tekenaars van Jam visueel¹⁶ denken. Zij doen dat op basis van de input die de deelnemers op hun kladposter (de onderlegger)¹⁷ invullen. De praatplaat bevat zes vaste tekstblokken, en een centrale verbeelding van het plan.



De begeleider presenteert de onderlegger en een voorbeeld van een eindposter. Deelnemers krijgen vervolgens de opdracht om de onderdelen in te vullen. Het samenbrengen van alle onderdelen op één poster is de manier om de samenhang tussen innovaties, aanpak en persoonlijke kwaliteiten te krijgen. Bij de invulling van de onderdelen is onderlinge reflectie en scherpe feedback essentieel. De afwisseling tussen het werken aan je eigen plan, en feedback geven aan anderen zorgt voor (her)bezinning op de eigen keuzes en die van anderen, en versterkt de samenhang in ieders plan. In afgesproken blokken kan (na akkoord van de begeleider) de gewenste informatie worden besproken met de tekenaars. Zij verwerken dit tot de eindposter.

Variaties

Geen variatie. Een vast format geeft juist een eenduidigheid in de presentaties naar derden. Er ontstaat een herkenbare verhaalstructuur vanuit deelnemers. Dat maakt de presentaties met name naar derden sterker en herkenbaar.

De uitkomst

De praatplaat is voor deelnemers een houvast om het persoonlijke bedrijfsplan in woord en beeld te kunnen overbrengen aan anderen.

Praktische zaken

Leg de poster goed digitaal vast, zodat men prints kan gebruiken als klad versie of om uit te delen aan derden. Het risico is dat de poster aan de muur blijft hangen en niet verder ontwikkeld wordt.

¹⁶ www.jam-site.nl

¹⁷ De onderlegger is opgenomen in bijlage 3

Reacties

Deelnemers zijn enthousiast over de eindposters. De tekenaars zorgen voor een verbeelding van de plannen die de meesten niet eerder hebben gehad. Het geeft mensen –na oefenen- een houvast voor hun verhaal aan de derden. Voor deelnemers die hun verhaal vooraf al af hebben (in bijv powerpoint) kost het heel veel moeite om naar de nieuwe en samenhangende poster over te stappen. Uiteindelijk geven ook zij aan dat de nieuwe vorm samenhang in het plan helpt brengen.

6.2 Overige werkvormen

Naast de drie basis werkvormen zijn in het ontwerpatelier aantal nog een aantal andere werkvormen gebruikt. Voor deze werkvormen zijn, in tegenstelling tot de basis werkvormen, veel alternatieven denkbaar. Een kort overzicht.

Kennismaken

Doelen

Het slagen van de ontwerpateliers hangt voor een belangrijk deel af van de openheid die, een grote diversiteit aan, ondernemers en adviseurs naar elkaar hebben tijdens het traject. Daarnaast is voor elke deelnemer van groot belang om ook open te kunnen luisteren naar 'andere' visies en oplossingen, van groepsleden, maar ook van externe experts of geïnterviewden. Onderling vertrouwen en het waarderen van andere meningen zijn daarom van groot belang. De manier van kennismaken is hierbij belangrijk en zet de toon

Hoe werkt het?

Kies voor werkvormen die mensen 'anders' laten kennismaken dan via de inhoud. Kies werkvormen die uitgaan van persoonlijke vragen. Zorg voor bij de kennismaking voor een sfeer van vertrouwen en openheid en ga daar als begeleider ook in voor.

Reacties

Veel groepen zijn erg inhoud gedreven. De druk op de begeleider om in kennismaking al ieders plannen en bedrijf te laten presenteren kan groot zijn. Dit te vroeg doen werkt echter averechts voor het atelier als geheel.

Verbreden van perspectief

Doelen

Het ontwerpatelier dwingt mensen op meerdere momenten om hun denken te verbreden. Dit gebeurt o.a. bij: definitie van duurzaamheid, het formuleren van ambities, het zoeken naar nieuwe oplossingen en/of samenwerkingspartners. Mensen moeten hierbij buiten hun normale denken worden gebracht. Hiervoor zijn veel brainstorm technieken beschikbaar.

Hoe werkt het?

In elke brainstorm moeten eerst 'de al bekende' ideeën worden genoemd (purge) voordat mensen op andere ideeën kunnen en willen komen. Kunst is om deze purge te doen, en vervolgens met gerichte technieken ruimte te creëren voor nieuwe en andere ideeën. Het uitstel van oordeel over de opgeworpen ideeën is hierbij van groot belang. "Geen ja, maar". Het helpt om vroegtijdig bespreekbaar te maken op welke manier de groep met elkaars ideeën omgaat. Hierdoor corrigeert de groep zichzelf.

Reacties

Voor veel groepen is inhoudelijk discussiëren over oplossingen 'de veilige route'. Tegelijkertijd wordt het uiteindelijk door de meeste groepen als bevrijding ervaren wanneer er ruimte ontstaat voor andere, gekke en onmogelijke ideeën zonder dat deze meteen worden beoordeeld en af geserveerd.

Ideeën doorontwikkelen

Doelen

Wanneer deelnemers nieuwe ideeën en oplossingen ontdekken, is het zaak om deze zover uit te werken dat ze concreet genoeg worden om tot een afgewogen keus te komen of een oplossing echt bij hen past. Het doorontwikkelen van ideeën tot 'maatwerk' oplossingen is daarvoor noodzakelijk. Ideeën moeten zover worden uitgewerkt dat ze voor de ondernemer en eerste gunners realiseerbaar zijn

Hoe werkt het?

De rijke variatie in kennis en ervaring van deelnemers in de ontwerpateliers is een belangrijke basis voor doorontwikkeling van ideeën. Het uitgangspunt is het optimaal benutten van de kennis en ervaring in het atelier, en waar nodig gericht externe meedenkers te betrekken. Daarnaast kunnen deelnemers worden gestimuleerd om tussen de ontwerpateliers door met derden ideeën te toetsen en te laten verrijken. De kunst in de doorontwikkeling is het overleiden van de kern van een vernieuwend idee, en dat praktisch uitvoerbaar te maken (de nadelen 'weg te ontwerpen').

Reacties

Doorontwikkelen van ideeën is meestal geen probleem in de groep. Het risico is echter dat men daarbij helemaal terug valt tot het reeds bestaande.

6.3 Meer informatie

Boeken

- [Rozemarijn Dols](#), [Josine Gouwens](#), 60 werkvormen voor creatieve sessies, Een schatkist vol ideeën voor bijeenkomsten met resultaat, van Duuren management, 2011
- Igor Byttebier, creativiteit Hoe zo!, lannoo, 2002
- Sasja Dirkse Hulscher, Het Groot Werkvormenboek, Sdu uitgevers, 2007

Artikelen

- Geels, Frank W, Schot, Johan, Typology of sociotechnical transition pathways, research policy, www.elsevier.com/locate/respol 20 February 2007
- Vitaliseren van gestagneerde organiseerprocessen, Onderzoekend interveniëren met de configuratiebenadering, Katrien Termeer en Brechtje Kessener, MO, nummer 2 – maart/april – 2006
- Organiseren van diepgaand leren, Vernaderen als reflexief betekenisgeven, Brechtje Kessener en Katrien Termeer, MO nummer 3/4 – mei/augustus – 2006

Websites

Creativiteit

- www.7ideas.be
- <http://www.slideshare.net/marcnewshoestoday/slideshows>
- www.cocd.be
- <http://www.cocd.org/nl/node/53>
- <http://www.cocd.org/nl/node/920>
- http://www.beleidsimpuls.nl/creatieve_technieken.php

Energizers

- <http://www.beleidsimpuls.nl/energizers.php>

Testen

- <http://www.intermediair.nl/overzicht/testen/testen-index/33026/testen-index.html>

Duurzame ontwerpen van veehouderij

- Bos, A.P e.a. (2004) [Houden van hennen : op naar gelukkige kippen, trotse boeren en tevreden burgers](#) Wageningen/Lelystad : Wageningen UR,
- Bos, A.P.; e.a. (2009) [Kracht van koeien : springplank naar een duurzame veehouderij : hoe dierenwelzijn, milieu en economie elkaar kunnen versterken in de melkveehouderij](#) Lelystad : Animal Sciences Group,

- Eijk, O.N.M. van; e.a. (2010) [Varkansen : springplank naar een duurzame veehouderij : varkenshouderij met neus voor dier, ondernemer, milieu en burger-consument](#)
Lelystad : Wageningen UR Livestock Research,
- Bos, A.P e.a. (2011) [Pluimvee met smaak - Duurzame kip krijgt vleugels](#)
Wageningen UR Livestock Research,
- Cornelissen, J.M.R.; e.a. (2012) [Konijnen op Koers : bouw mee aan een duurzame konijnenhouderij](#)
Lelystad : Wageningen UR Livestock Research,
- <http://www.duurzameveehouderij.wur.nl/NL/>
- www.innovatienetwerk.org
- www.mijnduurzaamheid.wur.nl
- www.nieuweveehouden.nl

7 Als adviseur verder met Het nieuwe veehouden?

Wat kun je als adviseur, onderzoeker of procesbegeleider zelf doen met de resultaten van de pilot Het nieuwe veehouden? Hiervoor zijn allerlei opties denkbaar. Voor een aantal hebben we pasklare oplossingen, voor anderen (nog) niet. Dit hoofdstuk helpt te bepalen hoe en waar je de ervaringen van Het nieuwe veehouden ook in het eigen werk kunt inzetten.

Het beantwoorden van de volgende vragen helpt om daarin een eigen route te bepalen:

Verder met Het nieuwe Veehouden?

1. Wil je als adviseur zelf aan de slag met het nieuwe veehouden?

- **Nee** -> Mogelijk kun je de inhoudelijke oplossingen uit de doorlopen trajecten gebruiken in je reguliere advies werk (zie bijlage 4: Bouwstenen)
- **Ja, ik wil verder als deelnemer** -> Meld je, al dan niet met een ondernemer aan bij WUR, LTO of Syntens, Op verzoek organiseren we ontwerpstudio's op maat.
- **Ja ik wil zelf het nieuwe veehouden begeleiden** -> ga naar vraag 2

2. Wil je het atelier in zijn geheel, of delen daarvan aanbieden?

- **Ik wil onderdelen begeleiden** -> Kijk eens naar de uitgewerkte voorbeelden voor:
 - a) Casebesprekingen (zie Bijlage 5)
 - b) Workshops (zie Bijlage 6)
 - c) Aanpak voor integrale planvorming (Zie Bijlage 3)
- **Ik wil een integraal traject begeleiden** -> Meld je aan voor deelname aan een van de toekomstige trajecten en volg aansluitend de korte train de trainer module (zie paragraaf x.x)
- **Ik wil een eigen ontwerptraject opzetten** -> Meld je aan voor het ontwerpstudio "ontwerp je eigen ontwerpstudio"

3. Heb je andere wensen of vragen voor een vervolg? -> laat het ons weten. We willen onze ervaring en netwerken graag met u delen

7.1 Verder met Het nieuwe veehouden

Wil je als adviseur verder met Het nieuwe veehouden?

Nee, maar de inhoudelijke oplossingen spreken me wel aan

Wil je niet verder met Het nieuwe veehouden als leertraject? Kijk dan nog even of de *inhoud* van de ondernemersplannen en de deeloplossingen (bouwstenen) van waarde kunnen zijn in je dagelijkse advies praktijk. (zie Bijlage 4)

Ja, als adviseur deelnemer

Als adviseur kun je –samen met een ondernemer- zelf deel nemen, en zo ervaren wat Het nieuwe Veehouden concreet voor jou en je klanten kan betekenen. Het leertraject levert zowel de ondernemer als de adviseur nieuwe inzichten en oplossingen op die – in de juiste samenhang- laten zien hoe een duurzame bedrijfsontwikkeling op verschillende manieren mogelijk is. Adviseurs die het traject zelf hebben doorlopen, kunnen daarna onderdelen van het leertraject zelf toepassen in studieclubs of groepsbijeenkomsten. Voor specifieke vragen en behoeften kan ook een (in-company) leertraject op maat worden ontwikkeld en verzorgd.

Ja, als begeleider

Als adviseur kun je er ook voor kiezen om zelf (delen van) het leertraject in te zetten in studieclubs of groepsbijeenkomsten met klanten en relaties. Hiervoor hebben we deelformules ontwikkeld, en bieden we zo nodig ook trainingsprogramma's, of ondersteuning bij opzet en uitvoering van leertrajecten aan.

Wil je het geheel of delen van het leertraject aanbieden?

Het ontwikkelde leertraject bevat vele onderdelen die in samenhang, maar ook los van elkaar gebruikt kunnen worden in grote en kleine groepen. Het bestaande traject heeft zich met de beschreven opzet bewezen, maar voor specifieke situaties of groepen kan een aangepast maatwerk atelier op zijn plaats zijn. Adviseurs kunnen op basis van hun eigen wensen en inzichten de bestaande onderdelen leren combineren tot een eigen maatwerk atelier.

Ik wil als begeleider delen van het atelier aanbieden

Voor het begeleiden van onderdelen hebben we twee soorten werkformules ontwikkeld en een werkformule die deze onderdelen ook met elkaar kan verbinden:

1. Drie werkvormen die ingaan op concrete cases. Met deze werkvorm kun je in kleine groepen met een specifieke blik kijken naar (ieders eigen) verduurzamingsplannen. Drie ingangen die zo blijkt uit het leertraject elk van waarde zijn voor de realiteit en de waarde van de plannen.
 - a. Passen plannen en ambities bij de persoon van de ondernemer (Mijn duurzaamheid)
 - b. Geven de plannen invulling aan en-en-houderij. Ofwel zijn er oplossingen gekozen die je op meerdere gebieden tegelijkertijd helpen verduurzamen (dier, ondernemer, milieu, maatschappij)
 - c. Welke partners zijn nodig voor de realisatie van de plannen? Welk netwerk helpt deze plannen ook echt tot stand te komen.
2. Drie werkvormen die in groepen gebruikt kunnen worden voor het vergroten van het perspectief van waaruit ondernemers kijken naar verduurzaming
 - a. Mijn duurzaamheid
 - b. En-en-oplossingen
 - c. Partnership voor realisatie
3. Integrale planvorming en visualisatie van dat plan. Met deze werkformule worden alle eerder verzamelde onderdelen van het bedrijfsplan verbonden tot één samenhangend geheel van inhoud, acties en netwerk. Eigenlijk worden hiermee los delen verbonden tot één totaal traject. Hiervoor is geen losse werkformule ontwikkeld, omdat dit eigenlijk de stap is naar het ontwerpatelier als totaal traject.

Ik wil als begeleider het ontwikkelde traject aanbieden

WUR, Syntens en LTO hebben het voornemen om jaarlijks een aantal ontwerpateliers te organiseren. Deelname aan een dergelijk atelier is de beste manier om je als begeleider te verdiepen in de inhoud en aanpak van het bestaande traject. Bij voldoende interesse kan voor adviseurs die zelf het traject willen begeleiden, aansluitend een extra module 'train de trainer' worden verzorgd. Hierin leer je toepassen wat je zelf hebt meegemaakt, en verdiep je je in de achtergronden en variaties van het ontwerpatelier.

Ik wil als begeleider een eigen ontwerpatelier ontwikkelen en aanbieden voor een specifiek groep of voor een bepaald thema

Het kan zijn dat de ontwikkelde aanpak niet direct aansluit bij specifieke vragen van een groep ondernemers of stakeholders (bijvoorbeeld: specifieke gebieds- of ketenontwikkeling) of bij de doelen van het bedrijf dat het traject aanbiedt. Hiervoor moet het bestaande traject op maat gemaakt worden voor een specifieke opdrachtgever. Dit is een ontwerpvrage op zich. In een atelier "ontwerp je eigen ontwerpatelier" worden begeleiders geholpen om samen ieders eigen maatwerk atelier te ontwikkelen. Hierin verdiepen de deelnemers zich in de achtergronden en variaties van de aanpak en helpen ze elkaar om dit om te zetten in een aanpak die past bij de eigen waarden, vaardigheden, vragen en behoeften.

Heb je andere wensen of ideeën om met Het nieuwe veehouden verder te gaan?

Natuurlijk is met bovenstaande vragen niet alles gedekt. Er is nog veel meer mogelijk. Organisaties kunnen op zoek zijn naar deelnemers en begeleiders die hun ervaringen willen delen. Innoverende ondernemers kunnen geïnteresseerd zijn in realisatie van de plannen van de deelnemers en hoe dat is gebeurd. Of specifieke ontwikkelvragen van ondernemers kunnen voor bedrijven van belang zijn voor de eigen productinnovatie en -ontwikkeling. Voor alle vragen kunt u terecht bij de partners van Het nieuwe veehouden. Wij willen de opgedane kennis, netwerk en aanpak graag met u delen.

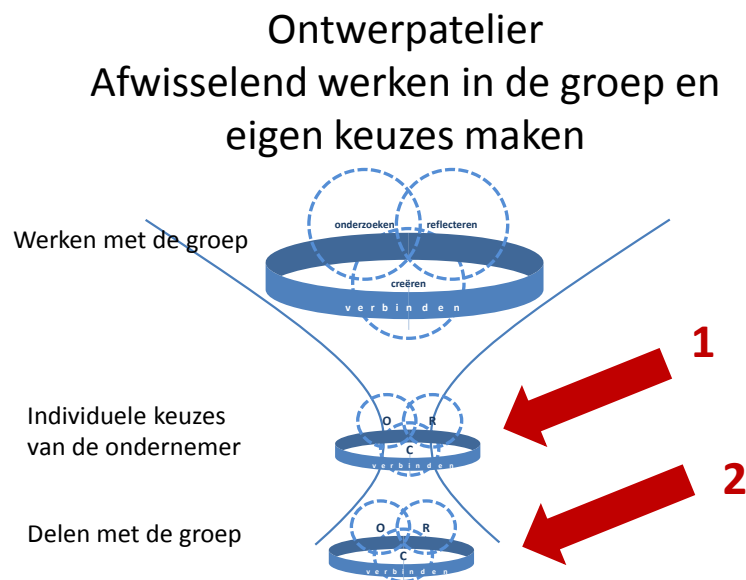
7.2 Voorbeelden van deeltrajecten

Het ontwerpatelier als geheel vraagt een behoorlijke investering. Natuurlijk is het mogelijk om delen van het atelier met groepen op te pakken. Als onderdeel van een winterprogramma, of een studieclubavond. Een aantal onderdelen zijn daartoe verder uitgewerkt.

Drie vormen van case bespreking

Case besprekingen zijn bedoeld om met elkaar een case van één ondernemer aan te scherpen, uit te diepen te verbinden met de omgeving en met de waarden van die ondernemer. Slechts één case wordt behandeld, maar alle participanten leren ervan voor hun eigen situatie. Deze werkvorm draagt bij in het proces van individuele keuzes maken en het delen van die keuzes met de groep. In bijlage 5 zijn drie case besprekingen uitgewerkt in een voorbeeld draaiboek:

- Case bespreking: EN/EN duurzaamheid
- Case bespreking: Stakeholders betrokkenheid
- Case bespreking: ondernemerswaarden

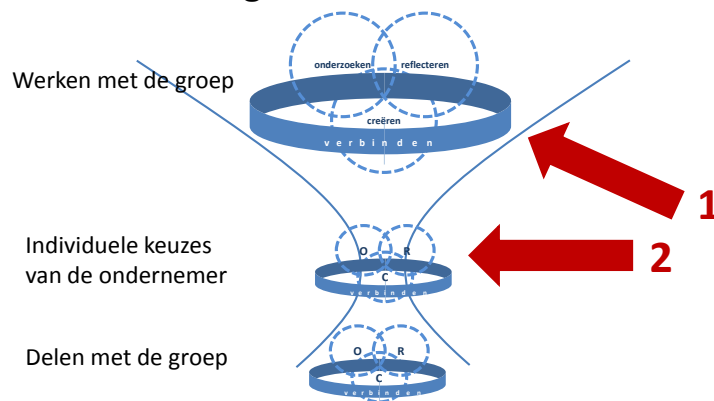


Drie voorbeelden van workshops

Waar de case besprekingen gericht zijn op de vraag van één ondernemer staat in de workshop de groep centraal. Doel is om samen te werken aan de eigen én elkaars bedrijfsplannen door samen te werken aan thema's en onderwerpen die deel zijn van het plan. De basis van elke workshop is kennis en/of inspiratie van buiten de groep en dialoog met mensen van buiten de groep. Belangrijkste doelen van de workshops zijn bewustwording, leren, experimenteren met toepassingen, brainstormen en verbinden van externe kennis, inspiratie en mensen met de eigen ontwikkeling en het eigen plan. De externe input in een workshop leidt altijd tot individuele verwerking en keuzes in het tweede deel van een workshop om de input te transformeren tot eigen inzichten, kennis, toepassingen of netwerken. Drie voorbeelden voor een workshop draaiboek zijn uitgewerkt in Bijlage 6:

- Workshop: mijn duurzaamheid
- Workshop: oplossingsruimte vergroten/blokkades opheffen
- Workshop: ondernemen met je omgeving

Ontwerpatelier Afwisselend werken in de groep en eigen keuzes maken



7.3 Ondersteuning van begeleiders

Het verzorgen van een heel atelier vraagt om het doorgronden van en het kunnen spelen met werkvormen binnen de achterliggende concepten van het ontwerpatelier en is dus meer dan een draaiboek volgen. Om een volledig ontwerpatelier op te zetten is het raadzaam om of een *train de trainer module* te volgen of deel te nemen aan een atelier voor de *ontwikkeling van een eigen ontwerpatelier*. Beiden zijn zowel op open inschrijving als in company beschikbaar.

Train de trainer module

Doel

- Begrijpen en doorgronden van de onderliggende concepten van het ontwerpatelier
- Kunnen ontwikkelen en toepassen van verschillende werkvormen passend bij die concepten
- Kennen en kunnen inzetten van de eigen waarden en talenten als begeleider
- In kaart brengen en ontwikkelen van het netwerk om de inbreng van buiten in de ontwerpateliers te kunnen realiseren

Workshop in 3 stappen

1. Ken uzelve en de concepten

3 dagdelen

Onderzoeken, erkennen en expliciteren van de eigen waarden en talenten.
Lezingen, literatuur, dialogen en verbeelding van de concepten van het ontwerpatelier.
Verbinden van de eigen waarden en talenten aan de concepten:

- Wat vind ik van de concepten?
- Waar kan ik ze met mijn waarden en talenten versterken en waar minder?
- Hoe kan ik de concepten verrijken?

2. Werkvormen ontwikkelen en toepassen

3 dagdelen

Delen van werkvormen, ontwikkelen van werkvormen en oefenen met de toepassing.
Op basis van onderlinge feedback verbeteren van de eigen wijze van begeleiden en de aanpak van de werkvorm. Onderzoeken welke vormen meer en minder bij je eigen waarden en talenten passen.
Delen van bronnen voor werkvormen, oefeningen, modellen en materialen.

3. Netwerken en ontwerpateliers bouwen

3 dagdelen

Bouwstenen voor de ontwerpateliers verwerking tot verschillende vormen van ateliers. In kaart brengen van de netwerken die nodig zijn om die formats daadwerkelijk te realiseren. Delen van netwerken, literatuur, en onderzoek.

Atelier: samen werken aan ieders ontwerpatelier

In een ontwerpatelier samen werken aan ieders eigen ontwerpatelier is bedoeld voor mensen die een eigen ontwerpatelier voor een specifieke doelgroep willen ontwikkelen en in de markt zetten.

	<i>Ontwikkelvraag van de begeleider</i>	<i>Doelstelling van het ontwerpatelier</i>
Intake 0	Welk uniek atelier wil ik voor wie ontwikkelen met welk doel? Vanuit welk gedachtegoed wil ik dat?	Past de vraag van de toekomstige begeleider bij de basis concepten van het ontwerpatelier? En wat kunnen deze begeleiders toevoegen aan het bestaande concept van het atelier?
Blok 1	Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in het te ontwikkelen atelier? Wat betekent ondernemen voor mij en hoe wil ik dat meenemen in het ontwerp van mijn atelier	Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de begeleider over de betekenis van het eigen ontwerpatelier voor de toekomstige deelnemers omzetten in een ambitie die bij hem/haar past?
Blok 2	Welke problemen (o.a. inhoud, eigen kunne, bedrijfsvoering, markt en keten positie) voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?	Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de begeleider vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan het gedachtegoed voor het eigen atelier
Blok 3	Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een ontwerpatelier en hoe presenteer ik dat?	Hoe kan het atelier de begeleider helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend eigen ontwerpatelier
Blok 4	Wat moet ik doen om mijn atelier waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Hoe kan het atelier de begeleider helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak, markt en afzet van het eigen atelier.

8 Van ontwerpatelier naar een ontwikkeling van de sector

De ontwerpateliers dragen bij aan de ontwikkeling een van duurzame veehouderij sector. Rechtstreeks door middel van de deelnemers met hun plannen, en indirect doordat de deelnemers overtuigende en inspirerende voorbeelden neerzetten voor andere veehouders en adviseurs. Op die manier wil Het nieuwe veehouden de verduurzaming van de sector als geheel helpen versnellen.

8.1 Ateliers met een variatie in verduurzamingsplannen

Uiteindelijk staan jaarlijks vele honderden veehouders voor ingrijpende keuzes met betrekking tot een nieuwe strategie en vergaande herinrichting van hun bedrijf. Juist op dat moment is het van belang om de wezenlijke vragen te beantwoorden die in het ontwerpatelier aan bod komen.

Ondernemers maken er concrete en uitvoerbare bedrijfsplannen om daadwerkelijk in de praktijk te gaan realiseren. Sommige van die plannen gaan over baanbrekende concepten die de bestaande bedrijfsvoering revolutionair veranderen, weer anderen vinden juist oplossingen die op een eenvoudige manier een aansprekende stap vooruit zetten in de verbetering van duurzaamheid op het bedrijf. En die variatie van concrete oplossingen is van belang. Want juist die variatie van duurzame oplossingen biedt inspiratie voor een brede groep veehouders.

Het atelier leidt tot voorbeelden van wat Katrien Termeer¹⁸ beschrijft, als eerste, tweede en derde orde veranderingen:

- **eerste orde: verbetering**
Hetzelfde doen op een betere manier
- **tweede orde: transitie**
Nieuwe technologie, structuren en culturen
- **derde orde: transformatie**
Nieuwe waarden, identiteit en maatschappelijke betekenis

Het proces om te komen tot een derde orde veranderingen is anders dan dat om te komen tot eerste orde veranderingen. Eerste orde veranderingen kunnen ontstaan in een gepland veranderprogramma. Door vooraf heldere doelen te stellen, daar acties aan te verbinden en die uit te voeren. De problemen in de bestaande situatie oplossen vraagt om analyse en re-design. Een eerste orde verandering verandert vooral het HOE.

Een tweede orde verandering vraagt om een ontwikkelaanpak. Een aanpak waarin de bestaande situatie integraal herzien wordt. Een nieuwe visie op wat je wilt, of nieuwe inzichten of technieken over hoe dat je wilt bereiken zijn het uitgangspunt. Van daaruit werk je stap voor stap, op een onderzoekende en experimenterende manier, toe naar een nieuwe situatie. Een tweede orde verandering verandert het WAT en het HOE.

Bij een derde orde verandering veranderen de onderliggende uitgangspunten. Het is een herziening van wat algemeen aanvaard is, van wat als wetmatigheid gezien wordt. Een voorbeeld daarvan is de aanname dat duurzaamheid ten koste gaat van de profit van een organisatie. Die aanname loslaten en vervangen door een nieuwe is een derde orde verandering. Het proces om daar te komen is een co-innovatie proces. De kennis en ervaring van verschillende stakeholders worden met elkaar gecombineerd om een nieuwe zienswijze te creëren en realiseren. Een derde orde verandering verandert het WAARTOE, WAT én HOE.

8.2 Waarde van ateliers voor niet-deelnemers

Het doel van Het nieuwe veehouden is niet alleen individuele ondernemers verder helpen, maar (daarmee) ook de sector duurzamer maken. Daarom zijn in de ontwerpateliers adviseurs, experts, andere ondernemers uit de veehouderij en andere sectoren betrokken. Zij nemen de ideeën die zij opdoen weer mee in hun eigen advies- of ondernemerspraktijk. In de ontwerpateliers komen ook heel veel oplossingen, inzichten en ontwerpen naar boven die niet meteen in plannen worden verwerkt. Al deze deel-ideeën en innovaties zijn –als bouwstenen voor verduurzaming – ontsloten (zie bijlage 4).

¹⁸ Presentatie: Projectleiderschap in innovaties, Katrien Termeer in het seminar leiderschap in systeem innovaties, januari 2008

Door deze opbrengsten van de ateliers te delen zullen ook veehouders buiten de ateliers geïnspireerd worden om hun eigen duurzaamheid verder vorm te geven.

Maar alleen zorgen voor individuele voorbeelden van veranderingen en innovaties op het gebied van duurzaamheid is niet genoeg. Frank Geels en Johan Schot¹⁹ beschrijven een samenspel tussen drie niveaus of domeinen van handelen die daarin een rol kunnen spelen. Geels en Schot geven aan dat derde orde veranderingen kunnen ontstaan door de interactie tussen drie niveaus van handelen:

1. niche innovaties: op dit niveau is veel ruimte voor creativiteit en vernieuwing omdat ze als het ware buiten de dagelijks orde vallen
2. Socio-technisch regiem: dit is wat je de gevestigde orde kunt noemen, waarin grote veranderingen vaak op weerstand stuiten, maar waar individuele actoren wel de ruimte hebben om anders te handelen
3. En als laatste het socio-technisch landschap: de externe omgeving met diepgewortelde cultuur patronen en paradigma's. Directe beïnvloeding van dit landschap valt buiten de scope van individuele actoren.

Een voorbeeld: veel van de ondernemers in de ontwerpateliers ervaren een negatieve opinie van mensen in Nederland ten aanzien van grootschalige veehouderij. Zij voelen zich door die opinie (die deel uit maakt van het landschap) min of meer gedwongen hun bedrijfsaanpak te veranderen. Voor sommigen is dat een uitkomst, de tijd lijkt rijp om hun dromen (in de niche) over een veel duurzamer manier van veehouden te realiseren. Anderen gaan daar liever wat efficiënter (meer passend binnen het huidige regiem) mee om.

Door verschillende ondernemers met elkaar te laten werken aan hun eigen duurzame ontwikkelingen kan synergie ontstaan tussen niche innovaties, toepassingen in het huidige regiem en de tijdsgeest die roept om duurzame veehouderij. Die synergie kan leiden tot een versnelling van de ontwikkeling van de sector naar meer duurzaamheid.

In de ontwerpateliers komen verschillende orde veranderingen vanuit verschillende niveaus van handelen samen. In de interactie tussen deze drie niveaus kunnen veranderingen van de eerste tweede en derde orde hun beslag krijgen in een sector. Naast het creëren van niche innovaties, vraagt een omslag van de sector dus ook om veranderingen in het bestaande regime, en de omgeving als geheel.

Door ook mogelijk-makers, als overheden, financiers, belangen- en branche organisaties te betrekken bij de ateliers worden verschillende actoren in het regiem gezamenlijk geconfronteerd met de grenzen van het huidige regiem. Gezamenlijk kunnen zij zoeken naar oplossingen op het regiem niveau: welke regels moeten aangepast worden, hoe de samenwerking in de keten anders vorm te geven of hoe producten en dienst te ontwikkelen die duurzaam ondernemen mogelijk maken en stimuleren.

8.3 Transitie paden

Het nieuwe veehouden draagt langs verschillen wegen of transitiepaden²⁰ bij aan de ontwikkeling van een duurzamer veehouderij. Geels en Schot onderscheiden een aantal transitiepaden waarlangs regiem verandering vorm kan krijgen.

Zo kan een verandering beginnen bij een verandering in de context. Een voorbeeld daarvan is de veranderende opvatting van de publieke opinie over de intensive veehouderij. Onder druk van publiek, overheid en belangenorganisaties zien ondernemers zich genoodzaakt om hun bedrijf duurzamer te maken. In de ontwerpateliers hebben de stem van de burger en voorgenomen overheidsbeleid uitdrukkelijk een plaats.

Een ander transitie pad begint bij de ontwikkeling van nieuwe technologie die nieuwe oplossingen en andere manieren van ondernemen en veehouden mogelijk maken. Ook deze route heeft een plaats in de ateliers. Aan de ene kant doordat er technologische innovaties kunnen ontstaan in de ateliers en aan de andere kant omdat de nieuwste technologieën worden ingebracht in de ateliers ter inspiratie of als oplossingen voor een concreet vraagstuk van een van de deelnemers.

¹⁹ Geels, Frank W, Schot, Johan, Typology of sociotechnical transition pathways, research policy, www.elsevier.com/locate/respol 20 February 2007

²⁰ Geels, Frank W, Schot, Johan, Typology of sociotechnical transition pathways, research policy, www.elsevier.com/locate/respol 20 February 2007

Het derde transitiepad begint bij ondernemers die binnen het huidige regiem een vernieuwing realiseren zonder dat het regiem daar aanleiding toe geeft. Zij creëren een vernieuwing in het bestaande zonder de heersende orde aan te passen. Veel van deze niche innovaties samen kunnen het huidige regiem stap voor stap beïnvloeden.

Een vierde transitie pad begint bij ondernemers die buiten het huidige of zelfs tegen het heersende regiem niche innovaties ontwikkelen. Deze innovaties blijven vaak aan de rand van of zelfs buiten het regiem opereren. Als de tijdsgeest verandert kan zo'n geïsoleerde, niche vernieuwing opeens een doorbraak generen in de sector. In het atelier worden deze niche spelers regelmatig uitgenodigd om hun ervaring en resultaten te delen.

In de ontwerp ateliers is ruimte om tot innovaties binnen en buiten het huidige regiem te komen. Beide innovaties, gerealiseerd of in ontwikkeling, worden met elkaar besproken en, waar relevant, meegenomen in de bedrijfsplannen van de deelnemers. De ontwerp ateliers vormen als het ware een platform voor het samen komen van verschillende niche innovaties. Op deze manier vormen de ontwerp ateliers naast een kraamkamer voor duurzame bedrijfsplannen en realisaties voor individuele ondernemers ook een platform voor de verduurzaming van de sector. Transitiepaden gaan elkaar beïnvloeden, gaan van elkaar profiteren en worden onderling verbonden. Waardevolle kennis, inzichten en kansen worden ook tussen transitiepaden gedeeld

8.4 Van plan naar realisatie: een actieprogramma?!

Vanuit de gerealiseerde resultaten kan de aanpak van Het nieuwe veehouden de benodigde transitie in de veehouderij langs vier sporen helpen versnellen. LTO, WUR en Syntens hebben hiervoor een actieprogramma opgezet. Aan financiering daarvan wordt nog gewerkt. Daarbij moet de verhouding tussen de vier sporen nog worden uitgewerkt. De sporen zijn:



1) Versterken boegbeeld werking door realisatie bestaande ondernemersplannen

Door de 39 nieuwe veehouders (2011) gericht te ondersteunen bij realisatie van hun plannen, ontstaan boegbeeldbedrijven. Deze boegbeeldbedrijven zullen voor andere ondernemers en adviseurs voorbeelden zijn van wegen waarlangs zij verduurzaming invulling kunnen geven. De bedrijven laten zien dát duurzaam innoveren kan, hóe dat kan en wat een ondernemer en zijn

adviseurs daarvoor moet doen. Door een gerichte ondersteuning van deze bedrijven vergaren institutionele partijen meer zicht op innovatieobstakels en hoe deze zijn te slechten. Boegbeeld bedrijven zijn divers.

De deelnemers uit 2011 laten voorbeelden zien van verduurzaming binnen de reguliere markt, binnen bestaande marktconcepten, en in concepten die nieuw ontwikkeld moeten worden. Een sterke verbinding met afzetorganisaties is bij realisatie van de plannen dus essentieel.

2) Innovatiemotor door nieuwe leertrajecten

Door jaarlijks een (begrensd) aantal leertrajecten aan te bieden, wordt de innovatiemotor binnen de sectoren versterkt. Ondernemers en adviseurs die op dat moment voor strategische investeringskeuzes staan, krijgen de mogelijkheid op zoek te gaan naar andere oplossingen -die door voortschrijdend inzicht of veranderende omstandigheden- wel realiseerbaar blijken. Adviseurs die mee draaien in het leertraject krijgen een breder beeld van mogelijkheden voor verduurzaming, en zullen dit ook in hun dagelijkse adviespraktijk meenemen naar andere ondernemers.

3) Verspreiden oplossingen en werkformules via advies

Door de gekozen oplossingen uit Het nieuwe veehouden verder te ontsluiten en gericht aan te bieden aan adviesorganisaties die betrokken zijn bij strategische keuzes op het veehouderijbedrijf, worden de opties, zowel inhoudelijk als in het krijgen van ondersteuning in planning en realisatie, voor ondernemers die duurzamer willen werken in de veehouderij verbreed. Zo ontstaan in de loop van de tijd steeds meer bouwstenen voor duurzame veehouderij die voor steeds meer ondernemers toegankelijk zijn. Daarnaast krijgen steeds meer ondernemers de mogelijkheid aan een grotere variatie van ontwerp en realisatie trajecten deel te nemen.

Daarvoor worden ook de werkformules uit Het nieuwe veehouden worden verder verbreed, zodat de reguliere adviesorganisaties in voorlichtings- en studiebijeenkomsten kunnen werken aan verdere verbreding van verduurzaming in de veehouderij.

4) Transitie

De leer- en realisatietrajecten van Het nieuwe veehouden zullen gezien hun opzet altijd van waarde zijn voor deelnemende veehouders en adviseurs. Tegelijkertijd moet het programma beoordeeld worden op de bijdrage die het levert aan de transitiedoelen van de sector als geheel. Enerzijds moet worden beoordeeld welke nieuwe oplossingen (bouwstenen) boven komen die ook voor niet-deelnemers van waarde zijn. Daarnaast moet worden beoordeeld in welke mate de activiteiten bijdragen aan de vorming van nieuwe netwerken, samenwerkingsstructuren en condities waaronder innovatieve plannen gerealiseerd kunnen worden. Dit vraagt een continue sturing op programma-ambities, nieuwe netwerkvorming en boegbeeldwerking van resultaten.

In september 2012 moet helder zijn op welke wijze dit programma precies ingevuld kan worden. De projectpartners van Het nieuwe veehouden zullen er alles aan doen om de inspirerende en resultaatgerichte lijn van de ontwerpateliers verder door te trekken.

9 Nawoord

Het ontwikkelen en uitwerken van een ontwerpatelier is een co-creatie proces. Je kunt het proberen in je eentje te doen, maar samen met co-begeleiders, ondernemers, adviseurs en derden krijgt het pas echt zijn beste vorm. Het is, net als het ontwikkelen van bedrijfsplannen in het atelier, een multistakeholder proces. Een proces waar dezelfde principes op van toepassing zijn als op het ontwerpatelier zelf.

- Je zelf kennen is als begeleider een voorwaarde. Weten wat je voorkeuren en allergieën, je waarden, overtuigingen en patronen zijn, maakt dat je weet wie je wanneer nodig hebt om het proces te verder te helpen. Het helpt in het kiezen van werkvormen die bij je passen en waar je goed mee uit de voeten kunt.
- Als begeleider ga je een verbinding aan met experts en procesbegeleiders uit je eigen omgeving en uit de omgeving van de groepsleden. Op die manier ben je zelf geankerd in de omgeving kun je de groep en de deelnemers begrijpen en begeleiden in relatie tot hun context.
- Het gedachtegoed en de stappen in het proces van het ontwerpatelier zijn op veel manieren te gebruiken variërend van een enkel advies gesprek tot het ontwikkelen van een volledig atelier van idee tot en met de realisatie. Het gedachtegoed is toepasbaar in een gesprek van een uur en in een traject van meerdere maanden.

Dit boekje is bedoeld voor iedereen die ondernemers op weg wil helpen om samen met anderen te werken aan een ontwikkeling richting duurzaam ondernemerschap. Daarbij kan het gaan om een groep ondernemers die samen werken binnen een gebied, of in een vergelijkbare fase van ontwikkeling richting duurzaamheid zitten. Het kan ook gaan om een groep adviseurs die de ondernemers die zij adviseren van elkaars ervaringen gebruik willen laten maken. Kortom de mogelijkheden zijn legio.

Het opzetten van een atelier in welke vorm dan ook vraagt om een stevige basis in het gedachtegoed, In de ontwerpatelier van Het nieuwe veehouden hebben meerdere begeleiders ervaring opgedaan in het opzetten en begeleiden van een atelier. Een aantal daarvan heeft kennis en ervaring vanuit meerdere trajecten. Hun kennis, ervaring en netwerken zijn beschikbaar. Zij kunnen meedenken, vormgeven en begeleiden. Maak gebruik van de brede kennis die is opgebouwd. U kunt contact opnemen met de projectpartners van Het nieuwe veehouden : Wageningen Livestock Research, LEI, Syntens, ZLTO-advies, LTO-Noord projecten en Varkensnet.

Lucia Kaal & Onno van Eijk
Wageningen Livestock Research
e-mail: lucia.kaal@wur.nl
tel: 0320-238238

Alfons van den Belt
Varkensnet
e-mail: alfons.vandenbelt@varkensnet.nl
Tel: 06-29025252

Harry Kortstee
LEI Wageningen UR
e-mail: harry.kortstee@wur.nl
tel: 0317-484676

Adri van de Plas en Fred de Jongh
ZLTO-advies
e-mail: adri.van.de.plas@zlto.nl
tel: 073-2173000

Benedict Persoon en André Reurink
Syntens
e-mail: benedict.persoon@syntens.nl
tel: 088-4440444

René van den Oord
LTO Noord advies
e-mail: QGWvandenOord@ltonoordadvies.nl
tel: 0512-305111

Bijlagen

Bijlage 1 Model 4D-Duurzaamheidstest

Invulformulier

Zet per stelling een kruisje in het vakje dat het meest van toepassing is. De stellingen zijn verdeeld over 4 blokken (boer, koe, burger en milieu). Tel onderaan elk blok hoe vaak u een kruisje heeft gezet.

BOER	<u>Uw eigen bedrijfssituatie:</u> In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?				<u>Belang:</u> Hoe belangrijk vindt u dit onderwerp?			
	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk
De arbeidsomstandigheden op mijn bedrijf zijn goed.								
Ik haal een voldoende hoog inkomen uit mijn bedrijf om op een prettige manier te voorzien in het levensonderhoud.								
Ik heb plezier in het werk op mijn bedrijf.								
De concurrentiepositie van mijn bedrijf is goed in vergelijking met collega's.								
Naast het werk houd ik voldoende tijd over voor privé.								
Ik kan mijn bedrijf blijven ontwikkelen waarbij er genoeg perspectieven zijn voor de volgende generatie.								
De verhouding eigen vermogen t.o.v. vreemd vermogen is goed op mijn bedrijf en de hoeveelheid eigen vermogen blijft gelijk of neemt toe.								
Aantal kruisjes:								

HET VARKEN	<u>Uw eigen bedrijfssituatie:</u> In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?				<u>Belang:</u> Hoe belangrijk vindt u dit onderwerp?			
	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk
Mijn varkens zijn gezond.								
Mijn varkens hebben ruimte om hun natuurlijk gedrag te vertonen								
De levensduur van mijn zeugen is hoog.								
Mijn varkens hebben volop licht, frisse lucht en ruimte in de stallen.								
Veel gespeende biggen per zeug, of een hoge groei bij de vleesvarkens, gecombineerd met een lage voerconversie is voor mij geen doel op zich.								
Ik werk bewust aan verbetering van het welzijn van mijn varkens boven de wettelijk gestelde eisen.								
Ik gebruik zo weinig mogelijk antibiotica.								
Aantal kruisjes:								

BURGER	<u>Uw eigen bedrijfssituatie:</u> In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?				<u>Belang:</u> Hoe belangrijk vindt u dit onderwerp?			
	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk
Ik vind het belangrijk om hygiënisch te werken. Ik voldoe ruimschoots aan de IKB eisen.								
Ik neem specifieke maatregelen om de kwaliteit van mijn af te zetten varkens te verbeteren								
Mijn varkensstallen passen goed in het landschap								
Ik houd rekening met de wensen van de burger en betrek hen in mijn productieproces.								
Ik beperk de geuruitstoot meer dan wettelijk vereist is vanwege het woongenot van mijn bureu.								
Ik ga terughoudend om met het gebruik van antibiotica vanuit maatschappelijk belang.								
Ik stel mijn bedrijf open voor excursies van leerlingen van scholen en doe mee aan open dagen.								
Aantal kruisjes:								

MILIEU	<u>Uw eigen bedrijfssituatie:</u> In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?				<u>Belang:</u> Hoe belangrijk vindt u dit onderwerp?			
	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk
Ik ga zuinig om met energie op mijn bedrijf en heb verschillende investeringen gedaan om energie te besparen.								
De uitstoot van fijn stof probeer ik zo laag mogelijk te houden. Ik heb hiertoe gerichte maatregelen genomen op mijn bedrijf.								
Ik heb maatregelen genomen om de ammoniakuitstoot meer dan de wettelijke normen te verlagen.								
Ik voer bewust meer restproducten uit de voedingsmiddelenindustrie dan mijn collega's.								
Ik ga zuinig om met water. Ik heb op mijn bedrijf waterbesparende maatregelen genomen.								
Bij de aankoop van voer houd ik rekening met een duurzame productiewijze.								
Mijn bedrijf produceert energie.								
Aantal kruisjes:								

Duurzaamheidstest		Boer			Varken			Burger			Milieu		
		kruisjes		score	kruisjes		score	kruisjes		score	kruisjes		score
Uw eigen bedrijfssituatie	Helemaal niet mee eens		x 0 =	0		x 0 =	0		x 0 =	0		x 0 =	0
	Niet mee eens		x 1 =			x 1 =			x 1 =			x 1 =	
	Mee eens		x 2 =			x 2 =			x 2 =			x 2 =	
	Helemaal mee eens		x 3 =			x 3 =			x 3 =			x 3 =	
	Totaal												
<u>Belang</u>	Helemaal niet belangrijk		x 0 =	0		x 0 =	0		x 0 =	0		x 0 =	0
	Niet belangrijk		x 1 =			x 1 =			x 1 =			x 1 =	
	Belangrijk		x 2 =			x 2 =			x 2 =			x 2 =	
	Heel belangrijk		x 3 =			x 3 =			x 3 =			x 3 =	
	Totaal												

In onderstaande figuur ziet u de 4 blokken boer, varken, burger en milieu weer terug. Vul per blok in hoe hoog uw score is door het volgende te doen:

Voor kolom: Uw bedrijfssituatie

Elk blok heeft 2 zijden met een schaalverdeling. Zet voor het blok Boer een stip bij de puntenscore die u heeft behaald op de horizontale as.

Zet ook een stip op de verticale as bij de puntenscore die u heeft behaald.

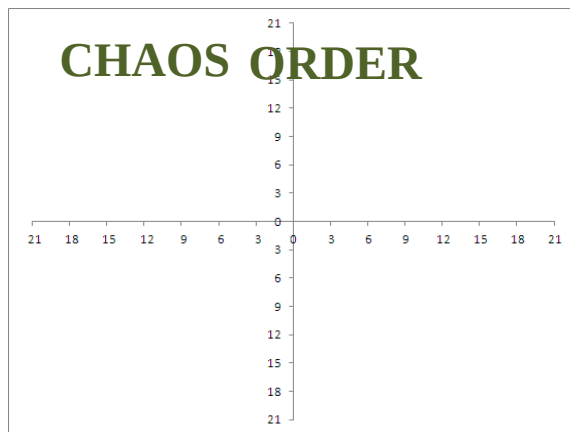
Trek vervolgens een rechte doorgetrokken lijn tussen de 2 stippen.

Herhaal het voorgaande voor de andere 3 blokken.

Voor kolom: Belang van het onderwerp voor u?

Herhaal voorgaande stappen voor deze kolom.

Trek daarbij dan een stippel lijn.



Bijlage 2 Waardenoriëntatie werkbladen

In dit document is de waarde oriëntatie nader uitgewerkt.

Dit document bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Inhoudelijke toelichting op de kernwaarden. Wat betekenen ze en welke kenmerken horen daar bij?
2. Hoe vertaal je dat naar de individuele ondernemer? Hoe herken je de kernwaarde per ondernemer? In dit deel wordt de cursusopzet nader toegelicht en ondersteund.
3. Een nader uitgewerkt werkformulier welke gebruikt kan worden in de cursus als invulformulier zodat de deelnemer zijn eigen inzichten hier kan invullen.

Nut

"The greatest goods for the greatest number"

- Alleen rationele argumenten
- Internationaal speelveld
- Efficiency ("Als melk efficiënter op een andere manier geproduceerd kan worden dan door een koe, dan doen we dat.")
- Meten is weten
- Voor en nadelen berekenend afwegen



Bedrijfsopzet

Initiatieven rond deel of alternatieve afzet stromen
 Initiatieven rond nieuwe stalsystemen
 Grootschalig, gesloten, grondloos,
 Meten is weten.
 Externe investeerder
 Intensieve monitoring

Ondernemer

Focus op profit
 Marktgerichte dier manager
 Constante kwaliteit centraal

Lokatie

Internationale omgeving
 Transparantie op afstand
 Lage ziekte druk(webcams)

Kenmerken

Ondernemers oriënteren zich op internationale markt ontwikkelingen. Ze gaan voor rendement via technische oplossingen in het bedrijf. Ze hebben minder oog voor emotionele en sociale kanten van de maatschappij en maatschappelijke vraagstukken. Risico is op problemen met de omgeving bij bedrijfsontwikkeling. Zij gaan met name voor license to produce.

Deugd

"That what makes a person stand out to excel"



- In lokale gemeenschap
- Gericht op excelleren vanuit traditie (virtuoze kok)
- Kennis overdracht van meester naar leerling
- Directe interactie met burger/consument lokale gemeenschap
- Je talenten benutten



Bedrijfsopzet

Specialisatie en intensief samenwerken
Inkomsten uit Amstelmelk en diensten aan collega's
Participatie burger in productie

Ondernemer

Vakmanschap en communicatie
Directe samenwerking met collega's
Hoge productie melkvee

Locatie

Dicht bij de stad
Geen verschil consument en burger
Lokale opzet

Vanuit de waarde Deugd is in de landbouw het milieu probleem en de grote afstand tot burgers is ontstaan. Binnen onze landbouwwereld waren we steeds bezig met het verbeteren van de bedrijfsvoering (hoger graslandopbrengsten, hogere maisopbrengsten, meer melk per koe). Dit deden\doen we vanuit een lange traditie (denk maar aan fokkerij). Binnen onze (gesloten) gemeenschap vonden we dat we goed bezig waren. We hadden geen oog voor de signalen van buiten onze gemeenschap (t.a.v. milieueffecten en dierenwelzijn) en vonden die ook niet terecht. Dit kan dus een keerzijde van de deugd benadering zijn.

Kenmerken

Ondernemers voeren hun bedrijf met oog voor de lokale gemeenschap. Zij maken gebruik van eigen excellent vakmanschap om uniek te zijn voor de plaatselijke consument. Zij gaan voor maatschappelijke acceptatie in de omgeving; license to exist. De ondernemers werken hierbij dus aan implementatie in de omgeving wat veel doorlooptijd vraagt.

Rechten en plichten

*"Wat jij niet wilt dat u geschiedt
doe dat ook een ander niet"*

Recht van:

- Ondernemer op redelijke vergoeding en goede arbeidsomstandigheden
- Burger op transparante en veilige voedselproductie
- Dier op uitoefenen natuurlijk gedrag
- Natuur: biodiversiteit



Bedrijfsopzet

Meerdere poten in het bedrijf voor melk/vlees/ei, natuur, recreatie

Meer productie ontlocken aan de natuur

Ruimte voor natuurlijke gedrag dier belangrijk

High tech(mobile robot)

Ondernemer

Het gezicht naar buiten

Melkveehouder en natuurbeheerder

Educatieve vaardigheden

Locatie

Regionale opzet

Gevestigd bij natuurgebied

Één met de omgeving

Kenmerken

Het combineren van natuurlijke uitgangspunten in de omgeving waarbij de burger maximaal wordt betrokken.

Bronnen Waarde oriëntatie:

<http://www.agrocenter.nl/animalinbalance/NL/Animal%20in%20balance%20-%20NL.html>

Enquête “Waarde oriëntaties”

Naam:.....

Bayer vraagt een groep ondernemers medewerking voor de productie van een uniek soort melk met een vergelijkbaar rendement en een vergelijkbare uitstraling als Coca-Cola. De boeren moeten daarvoor wel bereid zijn om genetische en technische ingrepen aan de dieren toe te laten. Er worden hoge eisen aan de verzorging van deze dieren gesteld. Doet u hieraan mee?

- Lastig probleem, de stap naar genetisch ingreep is misschien toch wel een logische vervolgstap in de ontwikkeling van het domesticeren van de koe (fokkerij, kunstmatige inseminatie, embryo transplantatie, gesekst sperma). Het optimaal verzorgen van deze dieren lijkt mij een enorme uitdaging.
- Ik denk het wel, belangrijk is dat er een goede procedure is doorlopen zodat ik richting de burgers aan kan tonen dat er geen risico's aan verbonden zijn. Daarnaast is het uiteraard belangrijk dat het niet alleen voor de fabrikant maar ook voor mijn bedrijf rendement oplevert.
- Nee, ik vind dat je niet aan het dier mag sleutelen.

De VVV wil de kerkpaden in uw regio weer herstellen. Eén van deze paden loopt over uw bedrijf en langs uw stal. Gaat u akkoord?

- Ik ben er niet tegen, omdat dit natuurlijk wel een manier is om de binding met de burger in je gebied te herstellen. Aan de andere kant moet het niet ten koste gaan van mijn technische resultaten.
- Ik ben er niet principieel op tegen, maar ik vind wel dat ik er voor betaald moet worden omdat ik mijn dure land beschikbaar stel. Daarnaast vind ik dat onderzocht moet worden wat de risico's zijn in verband met ziekte-insleep e.d.
- Ik ben voor, ik vind dat de burger in principe recht op toegang tot het landelijk gebied heeft en hij kan dan meteen zien hoe het op mijn bedrijf reilt en zeilt. Ik vind wel dat er een vergoeding tegenover moet staan.

U heeft al jarenlang een hond. Uw hond wordt ziek. Wat is op u van toepassing?

- Ik heb al vele jaren een hond gehad en ik heb in de loop van de tijd veel geleerd rond ziektebeelden en kan daarom redelijk inschatten hoe ernstig het is. Ik probeer het zelf op te lossen, maar als het nodig is ga ik naar de dierenarts.
- Mijn hond is wel vaker ziek geweest en eerder ben ik wel eens naar de dierenarts geweest. Steeds een forse rekening en hetzelfde middel dat werd voorgeschreven. Ik heb nog wel wat middel staan en dat gebruik ik eerst wel. Helpt dat niet, dan ga ik naar de dierenarts.
- Ik vind dat het dier gewoon goed verzorgd, ik wil risico's uitsluiten en daarom ga ik bij de dierenarts langs.

In werkelijkheid kunt u niet zomaar uw veestapel vervangen, maar stel dat u de mogelijkheid wordt geboden om in een keer uw eigen type koe te kiezen voor uw bedrijf (zonder lange fokkerijprogramma's en overgangsperikelen naar een nieuwe veestapel). Waar kiest u dan voor?

- Ik kies voor een mooie hoogproductieve veestapel. Die hebben we eigenlijk ook wel en stamt nog grotendeels af van de koeien die mijn opa ook al had, alleen door de inet-fokkerij zijn we eigenlijk onze eigen koe wat kwijtgeraakt. Ik vind het een uitdaging om een dergelijke veestapel goed te verzorgen en goed te laten produceren.
- Ik kies voor een hoogproductieve veestapel. Om de concurrentie in te toekomst aan te kunnen moeten de vaste kosten omlaag. Dit kan door schaalvergroting en door een voldoende hoge productie per koe (niet maximaal, maar optimaal).
- Ik vind de productie per koe niet zo belangrijk. Ik vind het belangrijk dat de koe in de wei loopt. Het management is dan niet altijd optimaal, maar het dier kan wel zijn natuurlijke gedrag vertonen en het levert ook nog een mooi landschap op.

Stel u moet kiezen hoe de boerderijen in de omgeving van uw dorp/stad er uit komen te zien. Kiest u dan voor overwegend:

- a. bedrijven met koeien in de wei
- b. mooie moderne strakke bedrijven waarvan ik weet dat de dieren binnen optimaal verzorgd worden
- c. bedrijven met veel natuurlijke elementen zoals heggetjes, poelen, bosranden en van die robuuste koeien

Door allerlei natuurdoelstellingen moet het grondwaterpeil in uw regio omhoog. Hierdoor neemt de draagkracht van uw percelen af. Hoe kijkt u hier tegenaan?

- a. Erg vervelend want dit gaat zeker ten koste van de productiviteit. Aan de andere kant wil ik op deze plek blijven boeren. Ik zal moeten proberen te leren hoe ik met deze andere omstandigheden om moet gaan.
- b. Ik heb hier weinig begrip voor. Voor mijn gevoel zijn er dan twee opties: of ik krijg een reële vergoeding en kan verder met mijn bedrijf, of ik denk dat ik serieus moet overwegen om elders te gaan boeren.
- c. Op zich begrijp ik de maatschappelijke achtergrond van de peilverhoging, maar het heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering. Ik vind wel dat ik dan recht op compensatie heb.

Naam:

Samenstellen van de eind score

Optie	Aantal keer	Percentage
1		
2		
3		
Totaal	6	100%

Bijlage 3 Onderlegger praatplaat

BEDRIJFS TITEL

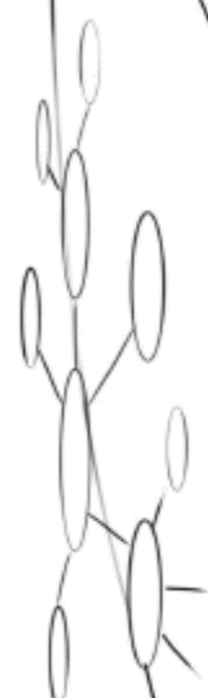
MIJN ACTIEPLAN

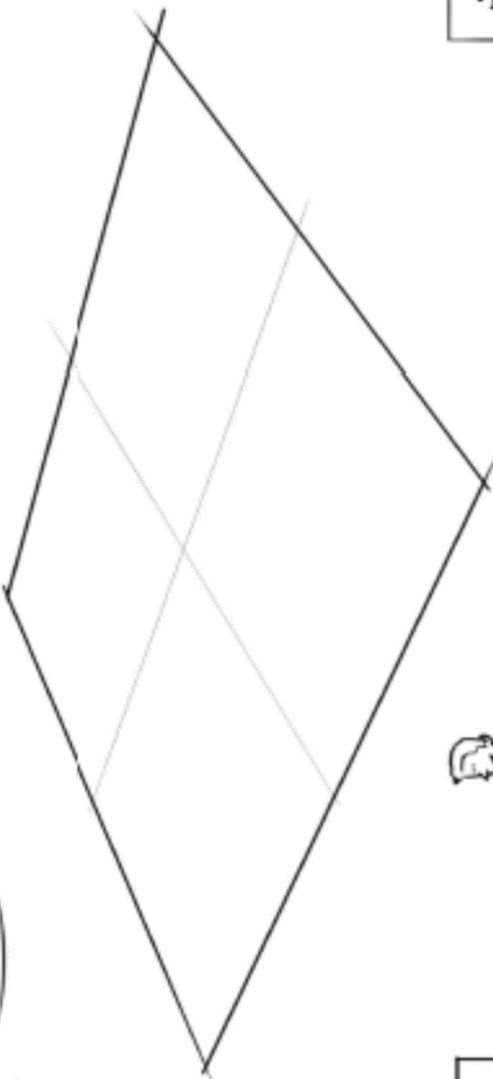
1 JAAR

1/2 JAAR

1 MAAND

MIJN NETWERK :





MIJN AMBITIES :

•

•

•

•



MIJN PROFIEL :

•

•



MIJN INNOVATIES :

•

•

•

•

52

Bijlage 4 Bouwstenen voor duurzaamheid uit ontwerpateliers

In zeven ontwerpateliers van Het nieuwe veehouden hebben de deelnemers voor 39 bedrijven plannen gemaakt. Uit deze 39 plannen zijn een kleine 200 sleutelinnovaties te destilleren die als maatwerkoplossingen zijn gekozen voor het eigen bedrijf. Deze oplossingen zijn bouwstenen die – in de goede combinatie – helpen om een vorm van en-en-en veehouderij te realiseren.

Deze bouwstenen kunnen worden ingedeeld naar sector en naar hoofdveld van verduurzaming. In praktijk zie je echter dat ze in veel gevallen in verschillende sectoren kunnen worden toegepast en bijna altijd voor meerdere duurzaamheidsgebieden tegelijkertijd een effect hebben. De rode draad die te herkennen is in de oplossingen is in onderstaande figuur verbeeld. De werkelijke waarde zit in de vertaling van deze bouwstenen naar de eigen praktijk. De bouwstenen kunnen dienen als inspiratie en kunnen concrete oplossingen bieden voor specifieke thema's in een eigen bedrijfsplan. De bouwstenen kunnen met elkaar en met andere en eigen bouwstenen gecombineerd worden zodat ze optimaal aansluiten bij de eigen waarden en bedrijfsvoering. Het is de persoonlijke invulling die de bouwstenen waarde geeft. Zaak is dus om de bouwstenen niet als kant-en-klaar oplossingen te gebruiken, maar aan de hand van de bouwstenen te bekijken welke bouwstenen in welke situatie, met welke aanpassingen helpen om een bedrijfsplan verder te versterken.



Bouwstenen Ondernemer

VARKENS	
1.	Vraaggericht werken: In principe varkens houden volgens 2sterren systeem van de Dierenbescherming. Maar wel flexibel reageren op de marktvraag: als bulkproductie richting Duitsland een hogere opbrengstprijis geeft, dan kunnen switchen. De opbrengstprijis bepaalt.
2.	Opzetten van antibiotica vrij vlees concept (door inzet probiotica) onder eigen merknaam samen met natuurvereniging die achter het concept staat. Vervolgens dit concept uitdragen aan collega's en begeleiden van collega's.
3.	Met varkensvlees aansluiten op streekproduct merk in de regio.
4.	Vlees via 3 kanalen afzetten: bij de lokale slager/horeca, eigen winkel (tevens kaas) en in bulk aan Vion.
5.	Bijzondere smaak vlees produceren door het voeren van speciale voeders.
6.	Aansluiten bij landelijk concept voor 'welzijnsvlees' met minimaal 2 Sterren van de Dierenbescherming. Vleesvarkens in groepen van 30 in ruime wroetstallen met dikke laag zaagsel.
7.	Concept ontwikkelen met uitloop voor varkens, dat 2 sterren van de Dierenbescherming krijgt. Een sector breed kopieerbaar concept.
8.	Antibiotica-vrij varkensvlees produceren in ketenconcept, i.s.m. 20 collega's. Uniek merk en verpakking met daarop de vleesvarkenshouder in beeld (traceerbaarheid). Daarnaast ook verticaal de keten in: afzetkanalen zoeken in grootkeuken, babyvoeding en supermarkten.
9.	Speciaal concept: antibiotica-vrij vlees, varkensbeleefcentrum, varkens buiten in de wei, speciale seizoensgebonden voeding geeft speciale smaak aan het vlees (bv 'eikeltjes vlees' in najaar). Seizoensvlees afzetten bij exclusieve cateraars en restaurants.
10.	Relatiemanagement + marketing: verhaal over de 'meerwaarde van de productie' vertellen aan de klanten door organiseren van bijeenkomsten op het bedrijf.
11.	I.s.m. vleesvarkenshouder werken aan regionale afzet van vlees. Via barcode op verpakking traceerbaarheid naar de oorsprong + link naar webcam: laat zien wat er in de stal gebeurt .
12.	Vormen van coöperatie rondom de vergistingsinstallatie: Omwonenden steken privaat geld in een coöperatie met de boer, in ruil voor stroom en gas . De installatie heeft als het ware een vereniging van eigenaren.
13.	Particuliere investeerders vanuit de regio lenen geld aan de boer voor ontwikkeling bedrijf, daarmee ontstaat tevens meer binding met het bedrijf vanuit de regio.
14.	Vakantiewoningen exploiteren op eigen locatie (deel zelf en deel verkopen). Wijziging van bestemming van landbouwgrond is mogelijk i.v.m. toeristisch gebied.
15.	Deel van bedrijf inzetten als 'varkensbeleefcentrum' en andere deel traditioneel vlees produceren. In varkensbeleefcentrum groepen mensen actief ontvangen, verhaal vertellen en bedrijf en weilandjes met biggen verkennen. Gebruik maken van zichtlocatie langs snelweg en social media.
16.	Energie (uit zon en mest + reststromen) leveren aan omwonenden, zoals dorp en lokale vakantiehuisjes.
17.	Proefbedrijf worden gericht op 'mest- en mineralenproducten op maat' als grondstof voor akkerbouwers.
18.	Goede balans tussen werk en privé.
19.	In modules werken en go/no-go momenten inbouwen: bijv. eerst de stal bouwen, dan pas de uitloop (indien toestemming), en dan pas eendenkroos tak opzetten, etc.

MELKVEE	
1.	Gericht sturen op melkstromen (laag celgetal, weidemelk, gezondheid).
2.	Eigen melk verkazen volgens speciaal recept: goed voor cholesterol, rijk aan omega 3 & 6.
3.	Ambassadeurs zoeken voor de eigen gezonde kaas (o.a. diëtisten) o.a. via sociale media (Twitter).
4.	Deeltijdboer: parttime buiten de deur werken (goed voor gezin, inkomen en kennisniveau).
5.	Durven kiezen wat voor jezelf heel belangrijk is, i.p.v. doorgaan met tradities van het (familie)bedrijf.
6.	Een praktijkbedrijf voor middelbaar en agrarisch onderwijs, internationale opleidingen.
7.	Beleefbaar melkveehouderij concept door: open zichtstal, weidegang, informatiebord, beleving afkalven. Mensen bij de natuurlijke processen op de boerderij betrekken - bijv. seizoenskalf 'lammertijd' als businessconcept.
8.	Schaalverkleining voor mineralenbalans: bedrijf verkleinen (100 koeien i.p.v. 175) om in balans te komen met beschikbare grond.
9.	Efficiënt produceren in heel groot volume (1200 melkkoeien)
10.	Groot melkveebedrijf verbinden met de omgeving; wat betekenen je voor je omgeving? Kansen bieden aan veehouders die niet zelf kunnen investeren en moeten stoppen; kansen bieden aan hoog- en laag opgeleiden; samenwerken met energieleveranciers; energieafnemers (buren).
11.	Melkveebedrijf (vlak bij dorp) wil verbinding met het dorp tot waarde brengen door leveren van energie en openstellen van bedrijf (o.a. educatie).
12.	Energieproductie (en -opslag) d.m.v. zonnepanelen en mestvergisting. Deze energie leveren aan omwonenden.
13.	Verkopen van beleving op de boerderij. Recreatie onderdeel maken van bedrijfsvoering; mensen zoveel mogelijk op bedrijf laten komen zodat geld daar besteed wordt. 50% inkomsten uit bedrijf, 50% uit recreatie.
14.	Vergadermogelijkheid boven in de stal maken en verhuren.
15.	In samenwerking met gemeente en projectontwikkelaars het gebiedsplan tot ontwikkeling brengen. Modern melkveebedrijf matchen met recreatie.
16.	Zorgfunctie opzetten: werken bij de boer voor zorgjongeren. De boerderij als rustpunt voor deze doelgroep.
17.	Zorg-erf: (gerestaureerde /monumentale / nieuwe) gebouwen verhuren aan zorgverlener die bv ouderen opvangt.
18.	In gesprek gaan met partners in de regio, die om jouw bedrijf heen doelen willen bereiken, om samen doelen te halen.
19.	Rood voor groen: samen met provincie de beste bestemmingen zoeken voor grond voor bouw/landbouw/natuur: landelijke villa's bouwen op eigen grond en verkopen, met als tegenprestatie natuurgrond maken en beheren.

KIPPEN	
1.	De twee grootste kostenposten op bedrijf aanpakken, namelijk energie en mest. Door energie zelf te winnen (uit zon) en mest te verwaarden.
2.	Energie leveren door productie van zonne-energie en windenergie.
3.	Betere relatie met opfokker door open boekhouding (diergezondheid, geneesmiddelen historie).
4.	Voedselpakketten met daarin gezonde producten samenstellen en thuisbezorgen in de regio. Abonnementen op de pakketten via een webwinkel. Voedselkundige/diëtiste betrekken in opzet van de pakketten (incl. eieren). Tevens kookadvies, energieadvies en leefadvies.
5.	D.m.v. voersamenstelling (lijnzaad) de eieren gezonder maken voor consumptie.
6.	Via voerspoor de samenstelling van het ei beïnvloeden en inspelen op specifieke vraag (bijv. een specifiek ei voor farmaceutische industrie, ei met extra vitamine K).
7.	De aalbare pluimveehouder: onder 'eigen merk' eieren leveren voor hogere prijs aan lokale supers. Door type bedrijf (uitloop en energieproductie), de belevingsmogelijkheden voor burgers en digitale communicatie steeds bekender worden en daardoor opvallen in de bulkmarkt. Hiermee ook goodwill creëren en op den duur ruimte krijgen voor groter bouwblok.
8.	Transparant produceren van duurzaam ei met unieke toegevoegde waarde (zichtstal, extra leef- en speelruimte voor de kippen, GMO vrij voer, en geïoniseerd water).
9.	Eigen pakstation opstarten: eieren krijgen barcode en zijn daardoor voor de consument traceerbaar; de eieren zitten in eigen transparante biologisch afbreekbare verpakking. Extra toegevoegde waarde creëren door vershouddoesje om het ei (blijft luchtkamer klein en ei vers).
10.	Zelf pakstation worden en eieren voorzien van apart logo en barcode waardoor mensen met Ipad direct bedrijf en ondernemers kunnen zien. Website met weblog bijhouden.
11.	Starten met gangbare stal met proefafdeling en vervolgens 101 kleine duurzaamheidsstapjes zetten in interactie met burgers: op de proefafdeling nieuwe dingen uitproberen in interactie met het publiek via sociale media.
12.	Continue eierafvoer naar schone koele bufferruimte.
13.	Experimenteren met huisverkoop van selectiehanen (de 'souvenirpoelier') aan bezoekers.
14.	Goede werkomgeving voor personeel creëren door een soort stoeltjeslift (ringleiding met kabelgoot) waarmee je door de stal gaat. Omdat je boven de grond zweeft, en de kippen niet aan de kant hoeven, stuift er geen stof op en blijft het ook rustiger (minder stof en betere arbeidsomstandigheden).
15.	Werken aan stofreductie in de stallen (methode nog onderzoeken).

Bouwstenen Dier

VARKENS	
1.	Betere diergezondheid realiseren door minder biggen verplaatsen en minder leeftijdsgroepen (5 wekensysteem). Gespeende biggen blijven in het kraamhok. Varkensstal ziektekiemenvrij houden m.b.v. overdruksysteem.
2.	Hoge diergezondheidstatus bereiken door: zelf speenbiggen opfokken naast vleesvarkens, ophalen met eigen transport, aparte stal, een meerweken systeem en niet meer mengen van dieren.
3.	Bio-film in waterleidingen voorkomen door enzymen en probiotica aan drinkwater toe te voegen, onder hoge druk in de leidingen. Bacteriën beheersen i.p.v. doden.
4.	Bacteriën beheersen i.p.v. doden door gerichte inzet van probiotica in water en lucht (drinkwater en vernevelen in de stal) en achterwege laten van antibiotica.
5.	Een natuurlijk biologisch evenwicht in de varkensstal creëren door achterwege laten van desinfectiemiddelen en preventief gebruik van antibiotica.
6.	Wroetstal voor de varkens, met zaagsel, apart eetgedeelte, speel- en ligruimte en varkenstoilet.
7.	Lichtstraat in het dak voor meer daglicht in de stal.
8.	Vleesvarkens in groepen van 250 huisvesten, met vrije uitloop (met bodemmateriaal).
9.	Automatisering helpt bij individuele zorg en aandacht van vleesvarkens in grote groepen. Automatisering (selectiepoorten) zorgt voor maatwerk in voer.
10.	Digitaal paspoort varken: m.b.v. chip is varken levenslang te traceren, inclusief medicijn gebruik.
11.	Antibiotica-vrij worden/blijven door gedetailleerd protocollair werken i.s.m. voerleverancier, dierenarts en leverancier genetica. Gericht op gegarandeerd eindproduct (o.a. antibiotica-vrij, maar nog meer garanties mogelijk).
12.	Prodromi kraamhok (zeug en biggen lopen los rond, koelplaat zeug).
13.	Biggen in weilandjes. Verschillende weilandjes met verschillende gewassen (lupine, aardperen, gras, eikenbomen, notenbomen), schuilhutjes voor de biggen. Biggen worden m.b.v. selectiepoortjes elektronisch gestuurd waar ze mogen eten. Op deze manier opfok tot de slacht.
14.	Zeugen lopen in groepen in weilandjes. Mobiele hutjes in de weide dienen als werphok voor de zeugen. Opfok tot vleesvarken in stal met uitloop
15.	Inzetten van zeldzaam varkensras met bijzondere kwaliteiten: The Duke of Berkshire, een oud Engels varkensras.
16.	Biologisch en verder: varkens buiten, alle ruimte om natuurlijk gedrag te vertonen, antibiotica vrij.

MELKVEE	
1.	Koe in de wei bij kleine huiskavel. Vrije keuze voor de koe: binnen of buiten.
2.	Uitloop voor de koeien met houtsnippers uit houtwallen als bodemmateriaal.
3.	Ronde toegangsweg tot de weidepercelen, zodat koeien steeds een nieuwe 'dam' hebben en weinig vertrappen.
4.	Vrijloopstal met liggedeelte in het midden. voergangen aan de buitenkant. Aan het voerhek staan de koeien op een asfaltvloer met mestschuif.
5.	Vrijloopstal/potstal met stro, met vrije keuze voor de koe voor binnen of buiten. Veel vierkante meters per koe 'natuurlijke ruimte'.
6.	Vrijloopstal voor koeien met composteringsbodem met houtsnippers en beluchting. Warmte uit de composteringsbodem hergebruiken voor verwarming huis/water.
7.	Familiekudde met speciale koe: klein, robuust, kan oud worden, efficiënte voer/melk ratio en geschikt voor verkoop. Kalf bij de koe opfokken.
8.	Melkveestal bevat transitiestal voor kalfkoeien en koeien hebben vrije uitloop naar buiten.
9.	Stal bestaat uit deel vrijloop (eerste 2 maanden na afkalven, kalf bij de koe) en ligboxenstal (periode na vrijloop).
10.	Koeientuin of -serre.
11.	Pleegmoeders fokken de kalveren op tot 3 maanden oud. Vrije uitloop naar buiten (in het zicht voor voorbijgangers).
12.	Jongvee na drachtcontrole in de koppel melkkoeien (jong volwassen kudde). Met elektronische zonering stier.
13.	Natuurlijk gedrag (kalf bij koe) in hi-tech omgeving (sensoren). Sens'oren' volgen de koe, haar temperatuur, automatisch voeren.
14.	V-stal (folie serrestal) met diepstrooiselboxen en rubberen emissiearme roostervloer.
15.	Hapjestapje voersysteem: een voersysteem dat dichtbij het natuurlijk graasgedrag van koeien komt.

KIPPEN	
1.	Voersysteem (manier waarop voer wordt verstrekt) aanpassen aan de behoefte van de koppel legkippen, zodat het nog aantrekkelijker wordt om te eten.
2.	Denken vanuit het perspectief van de Kip: natuurlijk gedrag laten vertonen zoals stofbaden, scharrelen en bewegingsvrijheid.
3.	Speeltuin (speeltjes) voor de kippen in de scharrelstal.
4.	Koloniestal ('+') systeem door het aanbieden van stofbaden.
5.	Vrije uitloop voor de kippen met bomen.
6.	Welzijnsvriendelijk houderijsysteem voor slachtkuikenouderdieren (zowel de hennen als de hanen): ander type haan (minder agressief); periodiek hennen en hanen bij elkaar (LAT relatie); aparte speelruimte voor hanen; aparte stofbadruimte voor hennen.
7.	Levensloop huisvesting: volledige levenscyclus binnen één stal. Van ei tot uitgelegde hen. Inlaat buitenlucht en daglicht is regelbaar omdat de dieren op dezelfde plek in het bedrijf gehuisvest blijven en van kuiken tot leghen steeds meer leefruimte krijgen. Uitgelegde hennen worden op het bedrijf gedood en afgevoerd voor verdere verwerking. Hierdoor is er geen transport van levende dieren.
8.	Volière stal met uitloop. Daar overheen een dak dat dicht kan in vogeltrek periodes (risico op ziekteoverdracht).
9.	Water behandelen/ioniseren met keramische schijven voor meer vitaliteit
10.	Extra leefruimte voor de kippen op de bovenverdieping in de stal (speelruimte en overdekt dakterras)

Bouwstenen Burger-Consument

VARKENS	
1.	Ruimtes en materiaal beschikbaar stellen voor activiteiten en evenementen in de buurt, zoals: carnavalswagons bouwen, BBQ varken aan spit.
2.	Een schuilhut voor wandelaars, voorzien van flatscreen met bedrijfsinfo.
3.	Skybox boven de wroetstal voor bezoekers aan de winkel .
4.	Open en transparant bedrijf (2 sterren DB) met informatie voorziening en gelegenheid om van buiten naar binnen in de stal te kijken voor fietsers.
5.	Open zichtstallen, burgers kunnen van buiten naar binnen kijken, daarbij staan ze op ooghoogte met de zeugen 'en kijken door de ogen van het varken'.
6.	Communicatie en transparantie door: informatievoorziening voor passanten (d.m.v. infohutje met DVD/webcam) en digitaal via twitter en facebook.
7.	Webcam in de stal van de dragende zeugen en kraamopfok stal; via internet kunnen burgers / consumenten meekijken.
8.	Op vleesverpakking een barcode met link naar website van het varkensbedrijf waar via webcam de stal is te zien.
9.	Bomen op bedrijfslocatie landschappelijk inpassen (Bedrijfsbos).
10.	Gewaardeerd buurman worden: stroom leveren aan de burens d.m.v. zonnepanelen op dak nieuwe stal; burens gebruiken noodaggregaat bij stroomuitval; wandelpad over erf langs kikkerpoel; burens inspraak bij bouw stal.
11.	Creëren van een fysiek mooi aantrekkelijk bedrijf om te zien, met beplanting en eendenvijver, dat wordt gewaardeerd door de omgeving. Van ongewenst 'megabedrijf' naar gewaardeerd familiebedrijf in het dorp.
12.	Geluidsoverlast beperken door een deels inpandig laaddock, waarbij grote groepen dieren tegelijkertijd geladen worden, tijdens daguren.
13.	Voorlichting EN amusement verkopen aan burgers; grote groepsexcursies in de traditionele stal (500 zeugen), met direct contact met de dieren (voeren, knuffelen). Beschermende kleding voor de bezoekers. Winkeltje met varkens 'goodies' zoals knuffelbeestjes. Aansluiting zoeken bij o.a. touroperators om onderdeel van dagtour te worden
14.	Educatie voor scholen en burgers, incl. educatieruimte. Deze ruimte (met zicht op de varkens in stro) ook verhuren als vergader- of workshopruimte. Met deze stal wordt de aalbaarheidsfactor van het varken (op stro) getoond aan burgers
15.	Educatie en entertainment op het bedrijf >> edutainment. Burgers kunnen rondgang maken langs de weilanden met de zeugen en biggen. Cursussen organiseren over natuurlijk gedrag van de varkens (dat ze op dit bedrijf buiten kunnen uitvoeren): varkensfluisteren.
16.	Een wekje met een paar zeugen en biggen erin als 'uithangbord' voor het bedrijf.
17.	Vergiste en gedroogde mest in potten/zakken verkopen aan burgers.
18.	Regionaliteit van bedrijfsvoering (voer, slachterij, verkoop vlees in regio) zichtbaar maken voor de consument.

MELKVEE	
1.	Uitdragen van waarden (gezondheid koe en werkplezier) door gerichte binding met de omgeving: organiseren open dagen, uitnodigen van scholen, eigen website.
2.	Stal, gebouwd met duurzame / natuurlijk materialen, heeft natuurlijke uitstraling en maakt deel uit van landschap.
3.	Inspelen op historie en cultureel erfgoed van het gebied door een in het oog springende passende stal (Terpstal). Stal bouwen met hout en duurzame materialen, waardoor het een warme uitstraling krijgt. Bedrijf hierdoor zichtbaar maken en contact zoeken met toeristen en burgers.
4.	Landschappelijke inpassing van groot melkveebedrijf (1200 koeien) laten ontwerpen door professionals.
5.	Pleisterplaats voor bezoekers: mensen kunnen van buiten naar binnen kijken d.m.v. uitzichtpunt vanaf groen dak, maar komen niet in de stal.
6.	Wandelpad (bypass van officieel wandelpad) over het erf: beleving voor burgers; met tijdsaanduiding wanneer open / wanneer welke activiteit te zien / wanneer gesloten. Theehuis en -tuin voor wandelaars en anderen.
7.	QR code (met link naar website bedrijf) op bordjes langs een wandelpad in de buurt.
8.	Beleving voor de burgers bieden met een open zichtstal met picknick bankjes voor burgers (passanten) voor de stal (passief communiceren). Hiervoor sponsoring vragen van plattelandscoöperatie, bank, gemeente, etc.
9.	Openheid naar omgeving toe; open terpstal, fietspad door stal, drive-in, sky-box, vogel spotters plek. Produceren van beleving (naast melk en vlees)
10.	Inzetten op recreatie: aanlegsteiger bij bedrijf aan het water; ontmoetingsruimte op bedrijf; winkel op bedrijf.
11.	Het oude boerderijgebouw opwaarderen tot ontmoetings-, educatie- en workshopruimte voor gebruik door mensen uit de omgeving.
12.	Beleving verkopen (inzetten op bezoekers boerderijwinkel en workshops kaasmaken) door: kleine horeca gelegenheid op het bedrijf die speciale gerechten maakt met de kaas; Wandelroute over het bedrijf en door de stal voor bezoekers aan de winkel/workshops; Filmpjes maken over het bedrijf/bedrijfsvoering die je aan bezoekers kan laten zien (bv klauwbekappen, afkalven).

KIPPEN	
1.	Burgers kunnen op het bedrijf tussen de kippen en bomen lopen (de vrije uitloop ofwel 'kippendoolhof') en rusten en eten in de 'eiertuin'.
2.	De trots op de dierhouderij herstellen door te plussen op welzijn. Bij trots hoort ook openheid, daarom ook bedrijf open stellen.
3.	Burgers kunnen via glazen wanden en verhoogde plateaus binnen in de stal kijken. Daarnaast bezoekerslokaal met voorlichting over de bedrijfsvoering.
4.	Wandelpad langs de zichtstal, plus parkeer- en rutruimte voor bezoekers op eigen erf.
5.	Huisverkoop via eierautomaat in een 'hutje' langs de weg waarin ook andere verse streekproducten kunnen worden verkocht.
6.	Via sociale media interactie met publiek (consument, burger, buurman). Veel volgers creëren en daarmee van extra waarde worden voor afnemers.

Bouwstenen Milieu

VARKENS	
1.	Water uit de grond oppompen met zowel warm als koud doel: Aardwarmte gebruiken voor verwarming van stallen in de winter en in de zomer is dit koele water te gebruiken voor koeling.
2.	Energiewinning uit mestvergisting.
3.	Energiewinning uit zonnepanelen.
4.	Mest vergisten in microvergister. Digistaat verder verwerken tot mineralenproducten met N, P, K. 'Mestproducten op maat' maken voor akkerbouwers in de regio in ruil voor veevoer. Kringloop regionaal sluiten.
5.	Bij mestvergisting ook gebruik maken van reststromen uit de horeca, GFT van gemeente, conserven industrie, granen, afval van akkerbouwproducten (zoals bietenpuntjes, bietenblad, etc.).
6.	Scheiden van mest en urine: vaste mest vergisten (energie opwekken) en urine en vergiste mest hergebruiken als meststof op eigen land.
7.	Scheiden van mest en urine: Dikke fractie mest wordt op een band gedroogd door een luchtcirculatie systeem / klimaatsysteem (tevens geurreductie). Urine wordt gebruikt als voeding voor de eendenkroosvijver (eendenkroos als veevoer).
8.	Vaste mest composteren en regionaal ruilen voor graan en wei.
9.	Lokale kringloop / samenwerking akkerbouw: varkensmest (of digistaat uit vergister) leveren aan akkerbouwers in ruil voor mais en granen.
10.	Gesloten regionale kringloop: met regionaal geteelde lupine (eiwitbron) in plaats van geïmporteerde soja; en regionale afzet van vlees.
11.	Stof-, geur-, pathogeen en NH3 reductie door verneveling van probiotica in de stal.
12.	Snel mest uit de stal halen met als reden: 1) beter voor diergezondheid (geen gisting, geen gassen) en 2) verse mest heeft hoger rendement in de vergister.
13.	Gemengd bedrijf (melkvee, kaasmakerij, varkens) gaat wei vanuit de kaasmakerij vervoederen aan de varkens in een wroetstal.
14.	Naast leveren van eten (vlees) ook recyclen van eten als voer voor de varkens.
15.	Eendenkroos als voeding voor varkens. Eendenkroos wordt 'gevoed' met urine (dunne mineralenstroom).
16.	Zaagsel en mest: samen een soort compost en door org. stof gehalte een interessante bodemverbeteraar. Zaagsel en mest worden via automatisch afvoersysteem uit de wroetstal gehaald. Zaagsel bindt NH3 in de stal, dus geen luchtwasser nodig?
17.	Akkerbouwgewassen en de varkens rouleren over de percelen: rotatie. De varkensmest verbetert de bodem.

MELKVEE	
1.	Lokale krachtvoervervanger: deels zelf gewassen telen (grasklaver, lupine, soja) en deels aankopen van lokale akkerbouwers.
2.	Streven naar betere bodem door grasklaver, betere bemesting, beter bodemleven en optimale opname van mineralen. Bewuste bemesting betekent op 't juiste moment de juiste bemesting.
3.	Energiewinning uit zonnepanelen. Extra ruimte voor zonnepanelen door zaagtanddak.
4.	Energieneutraal bedrijf door: monovergister (mest); zonnepanelen; hergebruik warmte uit composteringsbodem vrijloopstal.
5.	Regenwater opvangen.
6.	Kringlopen op regioniveau sluiten door samenwerking met akkerbouwers en melkveehouders in de omgeving.
7.	Energieproductie (en -opslag) d.m.v. zonnepanelen en mestvergisting. Deze energie leveren aan omwonenden.
8.	Mest vergisten in monovergisters: dunne fractie uit monovergister op eigen bedrijf gebruiken. In samenwerking met akkerbouwer de dikke fractie uit de monovergister ruilen voor mais.
9.	Mesttraffinage (mest uiteen rafelen tot N, P, K). samenwerking met akkerbouwer: levering maatwerk producten uit mesttraffinage in ruil voor teelt veevoer (o.a. mais).
10.	Mesttraffinage: droge fractie gebruiken als strooisel in diepstrooiselboxen, biogas leveren aan publieke gebouwen in het dorp, en mineralen gebruiken voor eigen grond of verkopen aan akkerbouwers.
11.	Produceer eigen eiwitbron: zelf tarwekiemen gaan telen tot kleine plantjes en als eiwitrijk veevoer gaan voeren. Warmte uit mesttraffinage benutten voor teelt tarwekiemen (onder serredak).
12.	Mest scheiden: Dikke fractie gebruiken als strooisel in diepstrooiselboxen; Dunne fractie opslaan in bestaande mestopslag en op eigen land gebruiken.
13.	Zelfvoorzienend in voer worden door beter graslandmanagement, verbeteren bodemleven en minder kunstmestgebruik.
14.	Onderhoud houtwallen door vrijwilligers en scholieren. Hout gebruiken in CV woonhuis en houtsnippers in uitloop koeien.
15.	Opvang perssappen en erfwater en zuiveren in eendenkroosveld. Eendenkroos gebruiken als veevoer.
16.	Hergebruik warmte uit de composteringsbodem.
17.	Vruchtbaarheid van de grond vergroten door compost uit de vrijloopstal en minder kunstmest (richting bio gaan werken).
18.	Een vrijloopbodem met houtsnippers en mest verhoogt het humusgehalte van de grond. Dit materiaal ook in zakjes verkopen als meststof aan burgers.

KIPPEN	
1.	Mest verwaarden: mest drogen in droogtunnel en dan verder in 2 sporen: 1) maken van droge korrels en die exporteren; 2) mest vergisten tot gas (naar DEP, Moerdijk).
2.	Warmte uit stallen met volwassen dieren via warmtewisselaar opvangen en gebruiken voor de opfokstal (slachtkuikenouderdieren).
3.	Mestafvoer via ondergrondse mestbanden.
4.	Goed voer zelf mengen: soja (transgeen vrij), eierschalen, maïs, tarwe en kernvoer.
5.	Zonnepanelen (nieuwe generatie, zonder subsidies)
6.	Energie leveren door productie van zonne-energie en windenergie

Bijlage 5 Drie voorbeeld draaiboeken voor case-besprekingen

1 Case bespreking: EN/EN duurzaamheid

Voor duurzaam ondernemen zijn vaak meer partijen nodig: hoe pak je dat aan?

Doel

- De ondernemer die de case inbrengt inzicht geven in:
 - Zijn opvattingen ten aanzien van duurzaamheid
 - Verbreden van die opvattingen richting duurzaamheid voor boer, burger, dier en milieu
 - Vertalen van die verbreding naar de ambitie van de ondernemer
 - Zoeken naar mogelijkheden voor synergie tussen de verschillende aspecten van duurzaamheid aansluitend bij de ambitie van de ondernemer
- Leren van elkaars ervaringen door die met elkaar delen en te verrijken.

Vooraf

Spreek vooraf af wie de case zal inbrengen. Een case bespreking duurt tussen de 1,5 en 2 uur. De meeste groepen kunnen maximaal twee cases op een geconcentreerde manier bespreken tijdens één bijeenkomst..

Een methode in 6 stappen

1. Case op tafel

5 tot 10 minuten

Case inbrenger vertelt zijn wat zijn ambitie op het gebied van duurzaamheid is:

- a. Wat ziet hij voor zich als einddoel?
- b. Waarom duurzamer?
- c. Waarin duurzamer?
- d. Hoe ziet het bedrijf er nu uit?
- e. Hoe wil hij de realisatie aan gaan pakken?
- f. Hoe ver is de realisatie gevorderd?
- g. Welke kansen ziet hij?
- h. Weke moeilijkheden?

2. De ambitie bevragen

10 tot 15 minuten

Groepsleden bevragen de case inbrenger om de ambitie te doorgronden. Waar gaat het nu echt om? Wat zijn de afwegingen van de ondernemer voor deze keuze? Wat wil hij echt bereiken, voor zijn bedrijf? Welke argumenten heeft hij daarvoor?

Doel is om een alle lagen in de ambitie te doorgronden: doel, middel, motivatie, aanleiding, context, structuur, realisatieplannen en succes en faal factoren.

3. Duurzaamheid bevragen

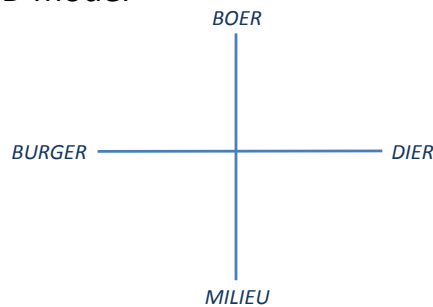
10 tot 15 minuten

Groepsleden bevragen de case inbrenger specifiek op zijn ambitie in duurzaamheid. Het 4 D model dient daarbij als referentie kader.

Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen zijn duurzaam.²¹ Invulling geven aan een duurzaamheid in deze brede zin vraagt om een kader. In het 4D model worden de vier dimensies van duurzaamheid in de veehouderij uitgediept en met elkaar in verband gebracht.

²¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame_ontwikkeling

4D model



Door te streven naar synergie tussen de vier dimensies ontstaan integrale duurzaamheidplan met een win/win impact voor boer, burger, dier en milieu.

Doel is het beeld van duurzaamheid van de case inbrenger specifiek te krijgen en te toetsen aan het 4D model.

4. De 4D analyse

10 tot 15 minuten

Op basis van de vragen en antwoorden over de ambitie in duurzaam van de case inbrenger vormt iedere deelnemer zich een beeld van wat de case inbrenger op het gebied van duurzaamheid wil bereiken en welke kansen voor verbreding en synergie hij laat liggen. Op basis daarvan beschrijft iedere deelnemer in zijn eigen woorden de huidige ambitie en de mogelijke ambitie na toepassing van het 4D model.

Alle deelnemers delen hun beeld met de groep. De case inbrenger geeft na het aanhoren van de verschillende beelden aan wat hij herkent en wat niet en welke verbreding en synergie hij verder wil onderzoeken met de groep

5. Dialoog over hoe verder

20 tot 25 minuten

Met welke vragen zit de case inbrenger? Hoe kan hij zijn ambitie in duurzaamheid versterken door meer of alle aspecten van duurzaamheid mee te nemen? En hoe kan hij synergie tussen de verschillende aspecten bewerkstelligen? Zodat zijn ambitie oplevert voor mens, dier, milieu en onderneming? Groepsleden kunnen feedback geven, advies geven, eigen ervaringen in brengen, kennis delen en samen brainstormen.

6. Nabespreking

10 tot 15 minuten

Wat neemt de case inbrenger mee uit de bijeenkomst?

Wat nemen anderen er uit mee?

Dialoog over wat anderen mee nemen: feedback geven, advies, eigen ervaringen of kennis inbrengen.

Aandachtspunten voor begeleiders

Ad vooraf Voor case besprekingen is een groep tussen de 4 en 7 personen heel werkbaar. Met dit aantal is er voldoende variatie in inbreng en kunnen alle deelnemers een actieve rol spelen.

Ad1 Als de case inbrenger vertelt dan luistert de groep. Vragen stellen gebeurt pas nadat de case inbrenger zijn verhaal heeft afgerond. Zo kan de groep zien wat de case inbrenger belangrijk vindt en wat niet.

Ad 2/3 Het is van belang dat de groepsleden hun vragen zo open mogelijk stellen aan de case inbrenger. Wat het groepslid ziet of denkt is in deze fase nog niet van belang. Het gaat er immers om te achterhalen wat de case inbrenger nastreeft. De vragenrondes zijn géén discussie rondes. Doel is de ambitie of en de opvatting over duurzaamheid van de case inbrenger te onderzoeken, begrijpen, verdiepen en toetsen.

Ad 4 Het kan goed zijn om de deelnemers hun beeld op papier te laten zetten, zodat de case inbrenger in alle rust de beelden van de anderen over hem nog eens kan nalezen. Het is belangrijk dat de deelnemers hun beeld weergeven van wat zij in de ambitie aan duurzaamheid zien naast wat zij denken dat meer anders en beter kan op het gebied van

- duurzaamheid. De deelnemers stellen als het ware een nieuwe ambitie in duurzaamheid voor.
- Ad 5 In deze stap is het *juist* de bedoeling om ervaringen en ideeën van iedereen in te brengen en daar naar elkaar toe op te reageren zodat adviezen, kennis en ervaring zo rijk mogelijk worden. Hierdoor krijgt de case inbrenger een grote variatie aan oplossingsrichtingen en mogelijkheden mee.
- Ad 6 Ook degenen die geen case inbrengen kunnen veel uit de case besprekingen halen voor hun eigen praktijk. Door daar in de nabespreking naar te vragen worden de verkregen inzichten expliciet en kunnen ze worden aan gescherpt en verrijkt door de andere deelnemers.

2 Case bespreking: Stakeholders betrokkenheid

Voor duurzaam ondernemen zijn vaak meer partijen nodig: hoe pak je dat aan?

Doel

- De ondernemer die de case inbrengt inzicht geven in:
 - Welke stakeholders een rol spelen
 - Wat hun toegevoegde waarde is
 - Hoe belangrijk/invloedrijk zij zijn
 - Hoe het samenspel te organiseren
- Leren van elkaars ervaringen door die met elkaar delen en te verrijken.

Vooraf

Spreek vooraf af wie de case zal inbrengen. Een case bespreking duurt tussen de 1 en 1,5 uur. De meeste groepen kunnen maximaal twee cases op een geconcentreerde manier bespreken tijdens één bijeenkomst..

Een methode in 7 stappen

1. Case op tafel

5 tot 10 minuten

Case inbrenger vertelt zijn wat zijn ambitie is:

- a. Wat ziet hij voor zich als einddoel?
- b. Hoe ziet het bedrijf er nu uit?
- c. Waarom wil hij het anders?
- d. Hoe wil hij de realisatie aan gaan pakken?
- e. Hoe ver is de realisatie gevorderd?
- f. Welke kansen ziet hij?
- g. Weke moeilijkheden?

2. De ambitie bevragen

10 tot 15 minuten

Groepsleden bevragen de case inbrenger om de ambitie te doorgronden. Waar gaat het nu echt om? Wat zijn de afwegingen van de ondernemer voor deze keuze? Wat wil hij echt bereiken, voor zijn bedrijf: voor het dierenwelzijn, natuur en milieu, burger, de onderneming? Welke argumenten heeft hij daarvoor?

Doel is om een alle lagen in de ambitie te doorgronden: doel, middel, motivatie, aanleiding, context, structuur, realisatieplannen en succes en faal factoren.

3. De stakeholders op tafel

5 tot 10 minuten

Case inbrenger geeft zijn eigen beeld van de stakeholders die bij zijn ambitie betrokken zijn.

- Stakeholders kunnen individuen, groepen of organisaties zijn.
- Een stakeholder is iemand die:
 - Belangen of behoeften heeft die gerelateerd zijn aan de realisatie van de ambitie van de ondernemer
 - Die bijdraagt aan of deelneemt aan het realisatieproces van de ambitie van de ondernemer
 - De ambitie en/of realisatie van de ondernemers legitimeert, rechtvaardigt of er voor betaald
 - De ambitie en/of realisatie evalueert, gebruikt of er door beïnvloed wordt.

Of iemand die denk dat hij daar het recht toe heeft

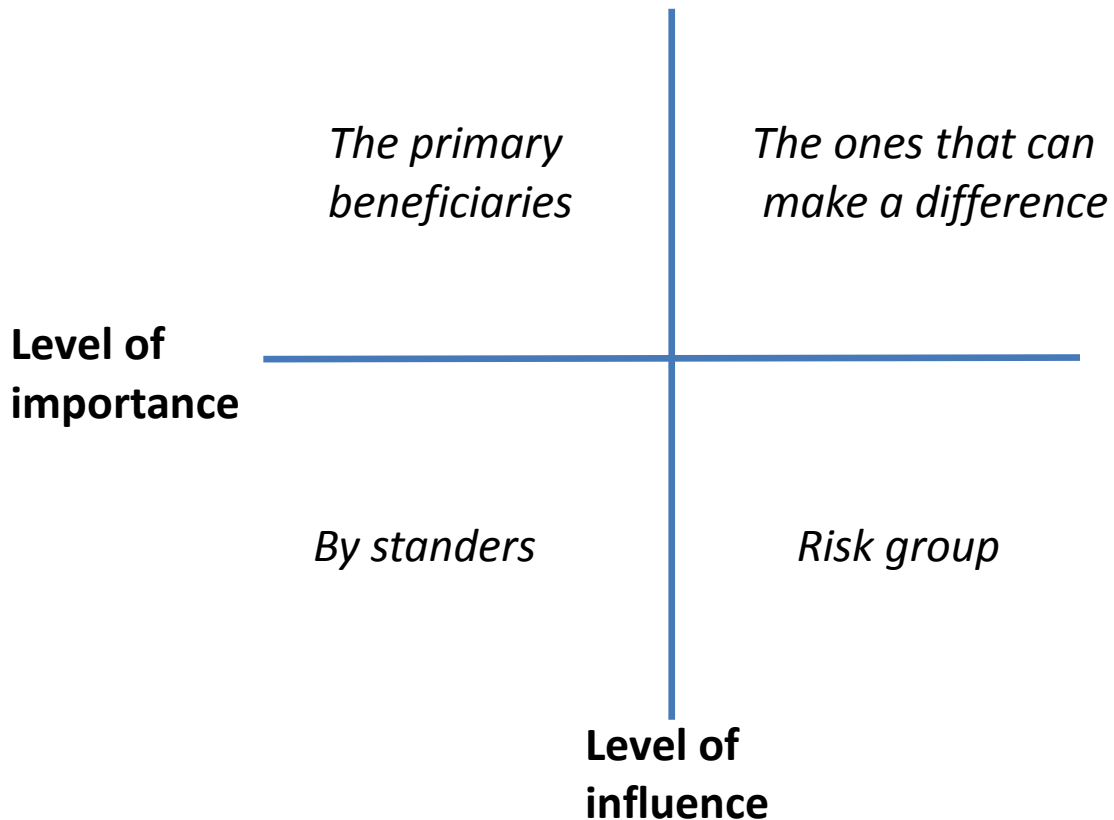
4. De stakeholders bevragen

10 tot 15 minuten

De groepsleden stellen open vragen om het beeld over de stakeholders van de case inbrenger te verdiepen, te toetsen en aan te scherpen.

Hulpvragen zijn:

- Welke stakeholders zijn er nog meer?
- Welke belangen of behoeften hebben de stakeholders?
- Welk belang of welk behoefte heeft de ondernemer tav de stakeholders?
- Welke waarden delen de ondernemer en zijn stakeholders?
- Welke waarden, belangen of behoeften van de stakeholders en de ondernemer zijn conflicterend?
- Welke stakeholders zijn belangrijk?
- Welke invloedrijk?



5. Een stakeholders analyse

10 tot 15 minuten

Op basis van de vragen en antwoorden over de ambitie en de stakeholders van de case inbrenger vormt iedere deelnemer zich een beeld van het speelveld van de stakeholders:

Wat zijn de belangrijkste spelers en waarom?

Welke kansen en bedreigingen zie je in relatie tot de realisatie van de ambitie?

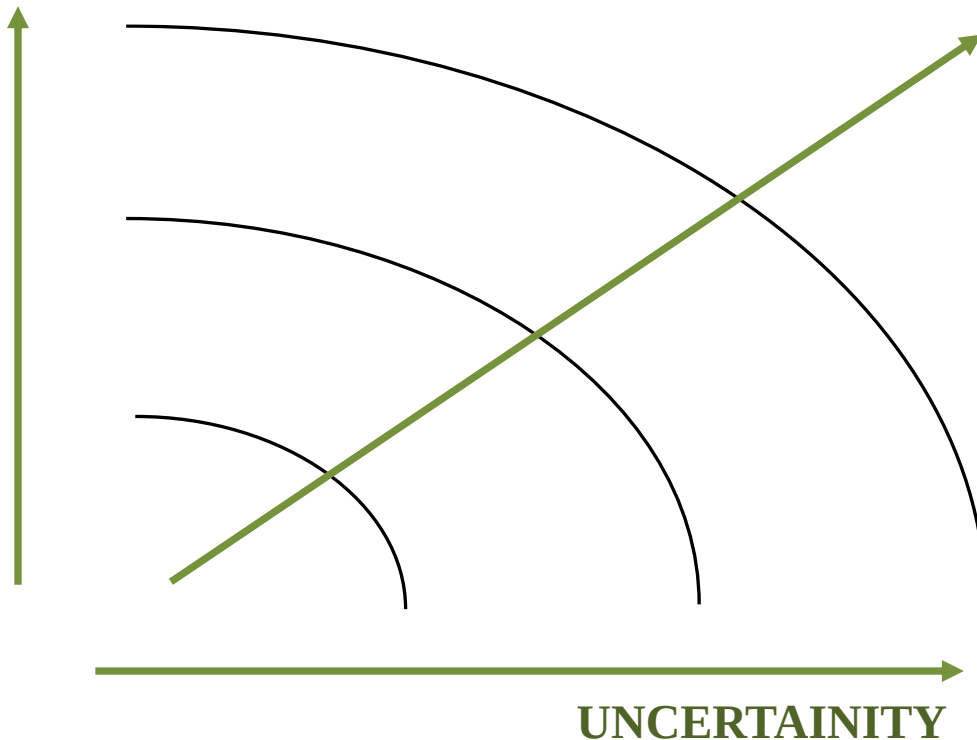
Alle deelnemers delen hun beeld met de groep. De case inbrenger geeft na het aanhoren van de verschillende beelden aan wat hem meer/minder aanspreekt, waar hij iets mee kan of juist niet

6. Dialoog over hoe verder

15 tot 20 minuten

Hoe meer stakeholders hoe meer onzekerheid, chaos en onvoorspelbaarheid in de realisatie van de ambitie.

AMBIGUITY



Met welke vragen zit de case inbrenger? Hoe kan hij omgaan met de grootste onzekerheden? Hoe stakeholders te betrekken en betrokken te houden? Hoe in contact te komen met stakeholders? Hoe om te gaan met verschillen in belangen en waarden? Groepsleden kunnen feedback geven, advies geven, eigen ervaringen in brengen, kennis delen en samen brainstormen.

7. Nabespreking

10 tot 15 minuten

Wat neemt de case inbrenger mee uit de bijeenkomst?

Wat nemen anderen er uit mee?

Dialogoog over wat anderen mee nemen: feedback geven, advies, eigen ervaringen of kennis inbrengen.

Aandachtspunten voor begeleiders

- Ad vooraf Voor case besprekingen is een groep tussen de 4 en 7 personen heel werkbaar. Met dit aantal is er voldoende variatie in inbreng en kunnen alle deelnemers een actieve rol spelen.
- Ad1 Als de case inbrenger vertelt dan luistert de groep. Vragen stellen gebeurt pas nadat de case inbrenger zijn verhaal heeft afgerond. Zo kan de groep zien wat de case inbrenger belangrijk vindt en wat niet.
- Ad 2/4 Het is van belang dat de groepsleden hun vragen zo open mogelijk stellen aan de case inbrenger. Wat het groepslid ziet of denkt is in deze fase nog niet van belang. Het gaat er immers om te achterhalen wat de case inbrenger nastreeft. De vragenrondes zijn géén discussie rondes. Doel is de ambitie van de case inbrenger in relatie tot de betrokken stakeholders en hun belangen te onderzoeken, begrijpen, verdiepen en toetsen.
- Ad 5 Het kan goed zijn om de deelnemers hun beeld op papier te laten zetten, zodat de case inbrenger in alle rust de beelden van de anderen over hem nog eens kan nalezen.
- Ad 6 In deze stap is het juist de bedoeling om ervaringen en ideeën van iedereen in te brengen en daar naar elkaar toe op te reageren zodat adviezen, kennis en ervaring zo rijk mogelijk worden. Hierdoor krijgt de case inbrenger een grote variatie aan oplossingsrichtingen en mogelijkheden mee.

- Ad 7 Ook degenen die geen case inbrengen kunnen veel uit de case besprekingen halen voor hun eigen praktijk. Door daar in de nabespreking naar te vragen worden de verkregen inzichten expliciet en kunnen ze worden aan gescherpt en verrijkt door de andere deelnemers.

3 Case bespreking: ondernemerswaarden

Past de ambitie voor mijn onderneming bij mijn waarden als ondernemer?

Doel

- De ondernemer die de case inbrengt inzicht geven in zijn eigen ondernemerswaarden en in de mate waarin zijn ambitie aansluit bij die waarden of juist niet.
- Onderzoeken hoe de ambitie meer te laten aansluiten bij de waarden van de ondernemers zodanig dat de waarden de ambitie versterken.
- Leren van elkaars ervaringen door die met elkaar delen en te verrijken.

Vooraf

Spreek vooraf af wie de case zal inbrengen. Een case bespreking duurt tussen de 1,5 en 2 uur. De meeste groepen kunnen maximaal twee cases op een geconcentreerde manier bespreken tijdens één bijeenkomst.

Een methode in 7 stappen

1. Ieders ondernemerswaarden op tafel

15 tot 20 minuten

Alle groepsleden en de case inbrenger vullen de vragenlijst²² over ondernemerwaarden in.

Op basis daarvan maken de deelnemers een keuze welke waarde oriëntatie het dichtst bij hen ligt.

Deze keuze delen zij met de groep voorzien van een korte toelichting.

3 waarde oriëntaties	Afbeeldingen	Verdeling uit meerkeuze vragen in	Eerste voorkeur op basis van toelichting
Deugd		 %	
Nut		 %	
Rechten en plichten		 %	
		100%	

2. Case op tafel

5 tot 10 minuten

Case inbrenger vertelt zijn wat zijn ambitie is:

- Wat ziet hij voor zich als einddoel?
- Welke ambities heeft hij nog meer afgewogen?
- Hoe ziet het bedrijf er nu uit?
- Waarom wil hij het anders?
- Hoe wil hij de realisatie aan gaan pakken?
- Hoe ver is de realisatie gevorderd?
- Wat lukt en wat niet?

3. De ambitie bevragen

10 tot 15 minuten

Groepsleden bevragen de case inbrenger om de ambitie te doorgronden. Waar gaat het nu echt om? Wat zijn de afwegingen van de ondernemer voor deze keuze? Wat wil hij echt bereiken, voor zijn bedrijf: voor het dierenwelzijn, natuur en milieu, burger, de onderneming? Welke argumenten heeft hij daarvoor?

²² Zie bijlage: waarden oriëntatie, werkbladen en vragenlijst

Doel is om een alle lagen in de ambitie te doorgronden: doel, middel, motivatie, aanleiding, context, structuur, realisatieplannen en succes en faal factoren.

4. De waarden bevragen en vergelijken

10 tot 15 minuten

De groepsleden stellen open vragen om de waarden oriëntatie van de case inbrenger te verdiepen, te toetsen en aan te scherpen.

Hulpvragen zijn:

- Waarom ben je boer/ondernemer?
- Wat is voor jou de optimale productie per dier en waarom?
- Hoe kijk je aan tegen jouw stal in het landschap?
- Hoe kijk je aan tegen burgers op je bedrijf?

Daarnaast kunnen groepsleden vragen stellen over de waarden oriëntatie van de case inbrenger in relatie tot die van henzelf of van andere groepsleden:

- Met wie verwacht je dat je als eerste ruzie krijgt?
- Hoe zou een nuts/deugd/rechten en plichten ondernemer hier over denken/mee omgaan?

5. De synergie of gap tussen waarden en ambitie

10 tot 15 minuten

Op basis van de vragen en antwoorden over de ambitie en de waarden oriëntatie van de case inbrenger vormt iedere deelnemer zich een beeld of en hoe de waarden van de ondernemers en zijn ambitie met elkaar in lijn liggen. Waar is dat wel het geval en waar niet en welke consequenties heeft dat of kan dat hebben in de realisatie van de ambitie.

Alle deelnemers delen hun beeld met de groep. De case inbrenger geeft na het aanhoren van de verschillende beelden aan wat hem meer/minder aanspreekt, waar hij iets mee kan of juist niet

6. Dialoog over hoe verder

15 tot 20 minuten

Met welke vragen zit de case inbrenger? Hoe kan hij zijn ambitie beter laten aansluiten bij zijn waarden? Of hoe kan hij zijn ambitie nog verder verstreken op basis van zijn waarden? Hoe kunnen zijn waarden hem helpen bij zijn realisatieplannen? Groepsleden kunnen feedback geven, advies geven, eigen ervaringen in brengen, kennis delen en samen brainstormen.

7. Nabespreking

15 tot 20 minuten

Wat neemt de case inbrenger mee uit de bijeenkomst?

Wat nemen anderen er uit mee? Hoe hebben de waarden oriëntaties van de verschillende groepsleden zich tijdens de bijeenkomst verdiept of ontwikkeld?

Dialoog over wat anderen mee nemen: feedback geven, advies, eigen ervaringen of kennis inbrengen.

Aandachtspunten voor begeleiders

Ad vooraf Voor case besprekingen is een groep tussen de 4 en 7 personen heel werkbaar. Met dit aantal is er voldoende variatie in inbreng en kunnen alle deelnemers een actieve rol spelen.

Ad1 Doel is om alle deelnemers bewust te maken van hun eigen waarden oriëntatie zodat zij die kunnen vergelijken met die van de case inbrenger. Door die vergelijking ontstaat een dieper inzicht in de waarden oriëntatie op zich en op hun eigen waarden oriëntatie en die van de andere groepsleden.

Ad 2 Als de case inbrenger vertelt dan luistert de groep. Vragen stellen gebeurt pas nadat de case inbrenger zijn verhaal heeft afgerond. Zo kan de groep zien wat de case inbrenger belangrijk vindt en wat niet.

Ad 3 Het is van belang dat de groepsleden hun vragen zo open mogelijk stellen aan de case inbrenger. Wat het groepslid ziet of denkt is in deze fase nog niet van belang. Het gaat er immers om te achterhalen wat de case inbrenger nastreeft. De vragenrondes zijn géén discussie rondes. Doel is de ambitie of waarden van de case inbrenger te onderzoeken, begrijpen, verdiepen en toetsen.

Ad 4 In deze vragen ronde mogen mensen hun persoonlijke waarden oriëntatie gebruiken om het verschil of de overeenkomst met die van de case inbrenger te duiden. Eerste doel is steeds om de case inbrenger beter te begrijpen. De vragen gaan dus over de case en de case inbrengen en niet over de andere groepsleden. Daarvoor is in de nabespreking ruimte.

- Ad 5 Het kan goed zijn om de deelnemers hun beeld op papier te laten zetten, zodat de case inbrenger in alle rust de beelden van de anderen over hem nog eens kan nalezen.
- Ad 6 In deze stap is het juist de bedoeling om ervaringen en ideeën van iedereen in te brengen en daar naar elkaar toe op te reageren zodat adviezen, kennis en ervaring zo rijk mogelijk worden. Hierdoor krijgt de case inbrenger een grote variatie aan oplossingsrichtingen en mogelijkheden mee.
- Ad 7 Ook degenen die geen case inbrengen kunnen veel uit de case besprekingen halen voor hun eigen praktijk. Door daar in de nabespreking naar te vragen worden de verkregen inzichten expliciet en kunnen ze worden aan gescherpt en verrijkt door de andere deelnemers.

Bijlage 6 Drie voorbeeld draaiboeken voor workshops

1 Workshop: mijn duurzaamheid

Doel

- Geeft deelnemers inzicht in de bredere betekenis van duurzaamheid
- Doorbreekt oordelen en vooronderstellingen in het denken van duurzaamheid.
- In de workshop wordt duidelijk dat elke omgeving-ondernemer-onderneming zijn eigen combinatie van oplossingen maakt die passen.
- Aan het eind hebben deelnemers (verschillende) voorbeelden gezien van persoonlijke invulling van duurzaamheid die goed zijn voor ondernemer, milieu, omgeving, (dier).
- Ondernemers hebben voor ogen wat duurzaamheid hen oplevert in economische, sociale, ecologische waarde.

Vooraf

In deze workshop komen de ideeën, oordelen en vooronderstellingen over duurzaamheid van de deelnemers samen met die van de buitenwereld. Voorafgaand aan deze workshop is het van belang om de participerende adviseurs en ondernemers te vragen om hun ideeën en ambities op het gebied van duurzaamheid te formuleren.

Door de deelnemers te vragen om daarnaast een of meerdere artikelen over duurzaamheid te lezen kan, indien gewenst, een versnelling gerealiseerd worden in het confronteren van de eigen ideeën met die van de buitenwereld.

De workshop in 3 stappen

De totale duur van de workshop is 4 tot 5 uur

1. Delen van eigen ideeën met de groep

45 minuten

Deelnemers delen met elkaar hun eigen ambities en ideeën over duurzaamheid met elkaar en bespreken de verschillen en overeenkomsten daarin. Om iedereen voldoende tijd te geven is het handig om deze stap in subgroepen te organiseren. Groepjes van 3 of 4 deelnemers, samengesteld op basis van variatie tussen de deelnemers, werkt goed. Laat de subgroepen ongeveer 20 tot 25 minuten met elkaar werken.

Daarna plenair de impressies uit de verschillende groepen met elkaar bespreken in 15 tot 20 minuten.

Vat de grote lijn over duurzaamheid die uit de verschillende verhalen ontstaat samen. Een andere mogelijkheid is om een van de deelnemers dat te laten doen.

2. Inbreng van buiten

90 minuten

In deze workshop komen de ideeën en de vooronderstellingen over duurzaamheid van de deelnemers en die van de buitenwereld samen. Dat betekent dat naast de verhalen van de deelnemers ook verhalen van anderen een belangrijke rol spelen in deze workshop.

De begeleider heeft de keuze uit verschillende soorten inbreng van buiten:

1. Uit de theorie (wat is mogelijk?)
 - a. Modellen (bij voorbeeld het 4 D model)
 - b. Onderzoeken (kennis over duurzaamheid)
 - c. Technologische mogelijkheden die beschikbaar zijn en/of komen op de kortere en langere termijn
 - d. Economische mogelijkheden: bedrijfs-, keten en verdienmodellen
 - e. Artikelen (opinions over (relevantie, wenselijkheid ten aanzien van duurzaamheid of juist het *niet* duurzaam ondernemen)
2. Uit de praktijk (hoe werkt het?)
 - a. Ondernemers die duurzaam werken
 - i. Uit de eigen sector (varkens, rund- pluimvee)
 - ii. Uit een andere sector
 - iii. Uit de keten (industrie: leveranciers, afnemers, retail, consument)
 - iv. Producten van duurzame technologie

3. Uit den vreemde (ter inspiratie)
 - a. Duurzame ondernemers uit andere branches
 - b. Producenten van duurzame technologie voor andere branches
 - c. Kunstenaars met een totaal andere blik

Op basis van de vragen van de groep, de samenstelling van de groep kan de begeleider een keuze maken voor een of meerdere van de bovenstaande of nog andere inbreng van buitenaf. **De eerste activiteit** is kennis/ervaring/inspiratie te delen met de groep. Dat kan bijvoorbeeld door het organiseren van een lezing, een oefening, een ervaring, bedrijfsbezoek of uitleg van een innovatie, denkwijze of model.

De tweede activiteit is het doorgronden en eigen maken van de aangeboden input door dialoog:

- Begrijp ik het?
 - Wat betekent het voor de ontwikkeling van duurzame bedrijven in het algemeen?
- Vragen stellen, met elkaar in gesprek gaan, voorbeelden zoeken, zijn allemaal onderdeel van deze activiteit.

Het is belangrijk er voor te zorgen dat alle deelnemers de gelegenheid krijgen om de inbreng eigen te maken. In kleinere groepjes werken zorgt dat iedereen de gelegenheid krijgt in gesprek te komen of vragen te stellen.

De derde activiteit is het samenvatten van de gesprekken, het duiden van de rode draden en die verbinden met de rode draad die uit de eerste stap (ideeën en ambities over duurzaamheid van de deelnemers) naar voren kwam. Duidt de verschillen, de overeenkomsten, de breedte die ontstaat, de mogelijkheden en de variatie in oplossingen die ontstaat door de inbreng van buiten.

3. Reflectie op de keuzes in de eigen organisatie

75 minuten

De volgende stap is de kennis/ervaring inspiratie van buiten te vertalen naar de eigen situatie en een eigen combinatie van aspecten van duurzaamheid te maken.

In deze stap is het van belang om de eigen denk en werkruimte wat op te rekken, eigen oordelen (wat vind/wil ik) en vooronderstellingen (wat is wel/niet mogelijk, haalbaar, hoe hoort het) te herzien en de kans te benutten om tot een effectievere keuze te komen dan de oorspronkelijk eigen ideeën en ambities.

De deelnemers gaan in gesprek over de volgende vragen ten aanzien van de inbreng van buiten:

- Wat vind ik er van?
- Wat kan/wil ik er mee?
- Hoe vertaal ik het naar mijn situatie

Deze gesprekken zijn niet vrijblijvend in die zin dat de deelnemers elkaar kritisch bevragen om zo oordelen en vooronderstellingen boven tafel te krijgen en alle deelnemers uitgenodigd worden om die ter discussie te stellen.

Ook hier is het werken in kleinere groepen handig om iedereen voldoende aandacht te geven. Daarna kunnen in een plenaire sessie inzichten en herziene visies met elkaar gedeeld worden. De begeleider vat samen door de rode draad in de inzichten en visies op duurzaamheid en de veranderingen daarin tov de eerste rond weer te geven.

Aandachtspunten voor de begeleiders en deelnemers

De succes van deze workshop wordt in hoge mate bepaald door het vermogen van de deelnemers en begeleiders om:

- a. Te kijken naar de betekenis achter de woorden:
 - a. wat bedoeld iemand te zeggen
 - b. welke voordelen/vooronderstellingen liggen daaronder
 - c. en hoe dat inzichtelijk te maken naar elkaar
- b. De individuele bijdragen te verbinden en de samenhang te duiden:
 - a. Welk verhaal vertellen de verschillende verhalen samen?
 - b. Welke energie ontstaat in de groep?

Hierdoor dat te duiden ontstaat een context waarin ruimte is om te groeien en te innoveren, zodat deelnemers geïnspireerd en gedragen worden om boven hun eigen verhaal uit te stijgen.

2 Workshop: oplossingsruimte vergroten/blokkades opheffen

Doel

- Herkennen, erkennen van de (vermeende) hobbels op weg naar duurzaam ondernemen:
 - Deze bijeenkomst triggert deelnemers op de (veronderstelde) tegenstellingen tussen de verschillende aspecten van duurzaamheid
 - Het doorbreken of verbinden van die tegenstellingen
- Vinden van oplossingen voor hobbels en tegelstellingen in de ontwikkeling naar duurzaamheid:
 - Verbreden van de denkruimte om oplossingen in te vinden
 - Vinden van concrete bouwstenen die invulling geven aan én-én-én veehouden
 - Vertalen van die bouwstenen naar de eigen praktijk

Vooraf

Om tot een goed resultaat te komen in deze workshop is het van belang dat deelnemers hun ambitie helder hebben. Het is aan te raden om deze workshop te laten volgen op de workshop: mijn duurzaamheid of op de case bespreking: en/en duurzaamheid en/of ondernemerswaarden.

Workshop in 4 stappen

De totale duur van de workshop is 4 tot 5 uur

1. Identificatie van hobbels

60 minuten

In deze stap onderzoeken de deelnemers welke tegenstellingen en hobbels zij (denken te) zien in de realisatie van hun duurzaamheidsambitie. Dit onderzoek leidt tot:

- Identificatie van mogelijke tegenstellingen tussen verschillende aspecten van duurzaamheid
- Expliciteren van hobbels voor realisatie bij voorbeeld op het gebied van:
 - Technologie
 - Bedrijfseconomie
 - Cultuur/draagvlak
 - Financiën
 - Regelgeving
 - Samenwerking in de keten
 -

2. Inspiratie van buiten

60 minuten

Het gedachtegoed van Het nieuwe veehouden gaat er vanuit dat de verschillende aspecten van duurzaamheid (boer, beest, burgen en milieu) elkaar versterken. In het huidige tijdsgewricht is die opvatting nog niet breed gedragen. Veel vaker denkt men dat aandacht voor people of planet ten koste gaat van profit. Soms is dat zo, maar dat hoeft niet.

Reden om de deelnemers kennis te laten maken met inspirerende voorbeelden waarin verschillende aspecten succesvol en in synergie samengaan.

Inbreng van buiten de groep is hierbij belangrijk (zie 10.1, inbreng van buiten, voor de mogelijkheden).

Nadat de deelnemers kennis hebben gemaakt met succesvolle voorbeelden van en/en/en duurzaamheid, kijken zij opnieuw naar de tegenstellingen die zij in stap 1 hebben geïdentificeerd. Door met een nieuwe bril te kijken, en elkaar te bevragen, is het heel goed mogelijk dat een aantal van de in eerste instantie benoemde tegenstellingen vervallen of anders geformuleerd kunnen worden. De tegenstellingen die blijven bestaan gaan mee naar de volgende stap.

3. Buiten de kaders oplossingen vinden

45 minuten

“Problems cannot be solved by the same level of thinking that created them.” Albert Einstein²³

Om oplossingen te vinden voor de door de deelnemers benoemde tegenstellingen en hobbels is het nodig op de oplossingsruimte te vergroten, zodat ruimte ontstaat om te komen tot ideeën en innovaties de voorbij het dagelijkse en het voor de hand liggende te gaan.

²³

http://www.searchquotes.com/quotation/Problems_cannot_be_solved_by_the_same_level_of_thinking_that_created_them./28253/

Door creatieve denktechnieken (brainstormen, gebruik van metaforen en analogieën, kantelen van vooronderstellingen of uitnodigen van creatieve denkers²⁴) in te zetten ervaren de deelnemers aan de hand van hun eigen concrete vragen hoe te komen tot oplossingen buiten hun eigen referentie kader.

Een tweede mogelijkheid is om naast deze technieken ook oplossingen/bouwstenen uit eerdere ontwerp ateliers (zie hoofdstuk 12: bouwstenen voor duurzaamheid) in te brengen als inspiratie voor de deelnemers.

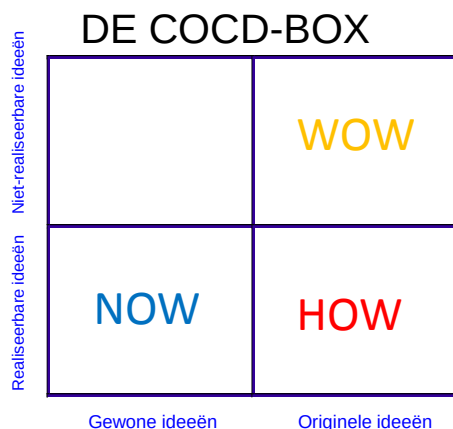
In deze stap leren de deelnemers deze technieken toe te passen.

4. Oplossingen voor de eigen hobbels

75 tot 120 minuten

In subgroepen gaan de deelnemers aan de slag met de geleerde technieken en passen samen toe op (een aantal van) ieders hobbels en tegenstellingen.

Door te werken met brainstorm technieken worden veel mogelijke oplossingen gevonden voor elk probleem. Om te komen tot een eigen keuze uit die overvloed kan gebruik gemaakt worden van de COCD box.



²⁴ Voor een overzicht van creatieve technieken en hoe die toe te passen, zie: www.cocd.be of Creativiteit HOE?ZO! van Igor Byttebier)

DE COCD-BOX

Realiseerbare ideeën	niet realiseerbare ideeën		WOW - ideeën voor de toekomst - dromen, uitdagingen - stimulatie voor het brein - rode ideeën voor morgen
	Realiseerbare ideeën	NOW - gemakkelijk te implementeren - weinig risico's - hoge aanvaardbaarheid - vroegere voorbeelden beschikbaar	HOW - innovatieve ideeën - doorbraak - opwindende ideeën - kan geïmplementeerd worden
		Gewone ideeën	Originele ideeën

Door de gevonden ideeën en oplossingen in de box te plaatsen worden de deelnemers uitgenodigd om niet alleen de voor de hand liggende oplossingen te overwegen maar ook de oplossingen die innovatiever zijn of die pas op een wat langere termijn realiseerbaar zijn in hun overweging mee te nemen.

Het op deze manier zoeken naar oplossingen leidt tot twee soorten resultaten:

1. Hobbels en tegenstelling worden herzien:
 - a. Krijgen minder prioriteit
 - b. Blijken vanuit een ander perspectief helemaal geen hobbels of tegenstelling te zijn
 - c. Of worden geherformuleerd of terug gebracht tot hun essentie
2. Hobbels en tegenstelling worden opgelost:
 - a. Middels technologie
 - b. (bedrijfs of productie)proces aanpassing
 - c. Kennis en vaardigheden
 - d. Innovaties
 - e. Samenwerking
 - f.

Aandachtspunten voor de begeleiders en deelnemers

De succes van deze workshop wordt in hoge mate bepaald door het vermogen van de deelnemers en begeleiders om:

- a. Te kijken naar de betekenis achter de woorden:
 - a. wat bedoeld iemand te zeggen
 - b. welke voordelen/vooronderstellingen liggen daaronder
 - c. en hoe dat inzichtelijk te maken naar elkaar
- b. Deel te nemen in een creatief denk proces door:
 - a. Vrij te associëren
 - b. Oordelen over oplossingen even uit te stellen tot na de brainstorm
 - c. Mee te liften op ideeën van anderen
 - d. De vrijheid te nemen om elk idee dat op komt ook te delen met de groep

3 Workshop: ondernemen met je omgeving

Doel

Deze bijeenkomst geeft deelnemers inzicht in de oude en nieuwe vrienden bij verduurzaming.

- Ze herkennen relevante rollen bij realisatie
- Benoemen waarde én belangen van relevante partijen
- Hoe belangrijk/invloedrijk zij zijn
- Hoe het samenspel te organiseren

Vooraf

Deze workshop is pas zinvol als de deelnemers hun duurzaamheidsambitie geëxpliciteerd hebben en zij een plan hebben hoe die te gaan realiseren. Logischerwijze volgt de workshop als laatste op de workshops: mijn duurzaamheid en oplossingsruimte vergroten.

Deze workshop is goed te combineren met de case bespreking: stakeholders betrokkenheid.

Workshop in 4 stappen

De totale duur van de workshop is 4 tot 5 uur.

Op basis van ieders eigen plan waarin de duurzaamheidsambitie en de onderliggende ondernemerwaarden en kwaliteiten kunnen de deelnemers bepalen welke stakeholders nodig, wenselijk en ondersteunend kunnen zijn in het realiseren van hun plan.

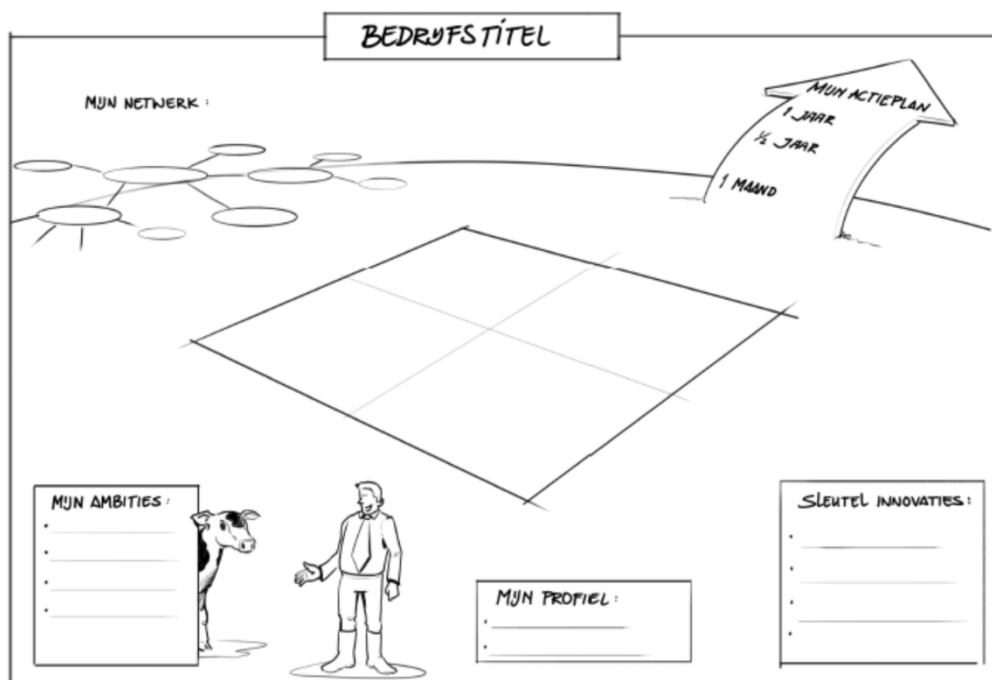
1. In kaart brengen van het eigen plan

45 minuten

In subgroepen bespreken de deelnemers hun plannen aan de hand van de volgende punten:

- Ambities
- Actieplan
- Ondernemersprofiel (waarden)
- Sleutel innovaties
- Netwerk (bestaand en gewenst)

De onderstaande plaat kan daarbij dienen als praatplaat.



2. Verbeelden van het samenhangend plan

75 minuten

Door de samenhang tussen de verschillende onderdelen die in stap 1 in kaart gebracht te expliciteren wordt helder hoe de verschillende onderdelen elkaar verstreken en waar nog gaten zitten of steun nodig is. Samenhang duiden kan op verschillende manieren. Een manier is door het plan niet alleen te verwoorden maar ook te verbeelden.

Het voordeel van werken met beelden is dat samenhang in één oogopslag zichtbaar wordt. Door te werken aan de verbeelding verdiept het plan zich ook weer verder voor ieder van de deelnemers.

Het verbeelden van een plan kan op verschillende manieren:

- deelnemers maken met elkaar collages, films, fotoreportages van ieders plan, al dan niet onder begeleiding van professionele kunstenaars
- uitnodigen van tekenaars, filmers die een beeld maken voor ieder van de deelnemers²⁵

Ook hier heeft werken in subgroepen weer de voorkeur.

3. Presentatie aan een potentieel netwerk

75 minuten

De deelnemers presenteren hun plannen aan een groep mensen van buiten het ontwerpatelier. De samenstelling van deze groep hangt af van welke stakeholders voor de realisatie verschillende plannen interessant zijn. Deelnemers kunnen zelf mensen uit nodigen, voor hun eigen plannen of voor die van hun collega'-deelnemers, en ook de begeleider kan stakeholders aandragen. De bedoeling is om zoveel als mogelijk elkaars netwerken te benutten en de te delen.

Aan de hand van het beeld geven de deelnemers een presentatie van hun plan. Naar aanleiding daarvan kunnen de aanwezige stakeholders vragen stellen, feedback en adviezen geven.

Afhankelijk van de mate waarin ondernemers hun eigen plannen al verinnerlijkt hebben kan het een grote stap zijn om hun plan meteen met de buitenwereld te delen. Dan kan een tussenstap handig zijn door de deelnemers bij voorbeeld eerst hun plannen in de hele groep te laten presenteren.

4. Verwerken van reflecties en reactie van buiten

30 minuten

Na de presentaties verwerken de deelnemers in subgroepen de reacties op hun plannen. Waar nodig of wenselijk worden de plannen op onderdelen aangepast.

5. Netwerk in kaart

60 minuten

Wie zijn belangrijke stakeholders?

- Wat dragen zij bij aan het plan?
 - Wat lossen zij op?
 - Hoe vullen zij de ondernemer aan?
- Wat zijn de opinies en belangen van de betreffende stakeholders?
 - Hoe liggen die in lijn of juist niet met die van de ondernemer?
 - Waarin werken zij tegen?
 - Hoe kun je dat oplossen?
- Hoe verbind je de stakeholders op een duurzame manier aan je onderneming en je plannen? Hoe bouw je een robuust netwerk?
- Welke stakeholders mis je nog?
- Hoe kun je daarmee in contact komen?

Ook voor deze stap kan een tussenstap noodzakelijk zijn. Soms zijn de reacties en input van de aanwezige stakeholders bij de presentatie niet voldoende om zicht te krijgen op wie de ondernemer nodig heeft in zijn netwerk om de duurzaamheidsplannen te realiseren.

Een goede tussenstap is om een ondernemer die zijn duurzaamheidsplannen al gerealiseerd heeft (een voorloper) uit te nodigen om specifiek de rol van een goed netwerk toe te lichten en de manier waarop hij of zij dat heeft aangepakt.

Aan de hand van concrete verhalen van voorlopers verbreden deelnemers hun visie op relevante partijen die bij realisatie van innovatieve plannen van waarde zijn.

²⁵ In de ontwerp ateliers van het nieuwe veehouden werd gebruik gemaakt van JAM visual thinking <http://www.jam-site.nl/>. Voorbeelden van hun werk zijn te vinden op de site van het nieuwe veehouden <http://www.hetnieuweveehouden.nl/plannen-varkenshouders>.

Aandachtspunten voor de begeleiders en deelnemers

Het succes van deze workshop staat of valt met de mate van concreetheid die bereikt wordt in de plannen. Hoe concreter hoe beter. Dat vraagt van begeleiders en deelnemers om:

- Discipline
- Doorvragen
- Precies worden
- Willen weten hoe het echt zit
- Niet akkoord gaan met ongeveer



Wageningen UR Livestock Research

Edelhertweg 15, 8219 PH Lelystad T 0320 238238 F 0320 238050

E info@livestockresearch.wur.nl | www.livestockresearch.wur.nl