

Verwaarden van duurzame ketens

Alfons Beldman, Anne-Charlotte Hoes, Carlijn Savelkouls en Gemma Tacken



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

Inhoudsopgave

1. Samenwerken aan duurzame ketens en verdienmodellen	4
2. In de praktijk: CONO	8
3. In de praktijk: KDV	10
4. Inzicht in de klant	12
5. Kansen via de crowd, internet en ngo's	16
6. Aan de slag met veehouders	20
7. Zelf aan de slag met drie werkmodellen	24
1. Ambitie bepalen	25
2. Samenwerking starten	29
3. Opschaalkansen benoemen	31



1

Samenwerken aan
duurzame ketens en
verdienmodellen

Verduurzaming is voor steeds meer bedrijven belangrijk. De focus ligt hierbij op het verkleinen van de negatieve impact op milieu, dier en mens. Verduurzaming is een continu proces aangezien de markt vraag zich ontwikkelt, mede doordat maatschappelijke organisaties nieuwe duurzame thema's agenderen. Om hier aan te voldoen zijn vaak investeringen nodig. Een goede verwaarding van de duurzaamheidsinspanningen is vervolgens nodig zijn om dit ook economisch vol te houden.

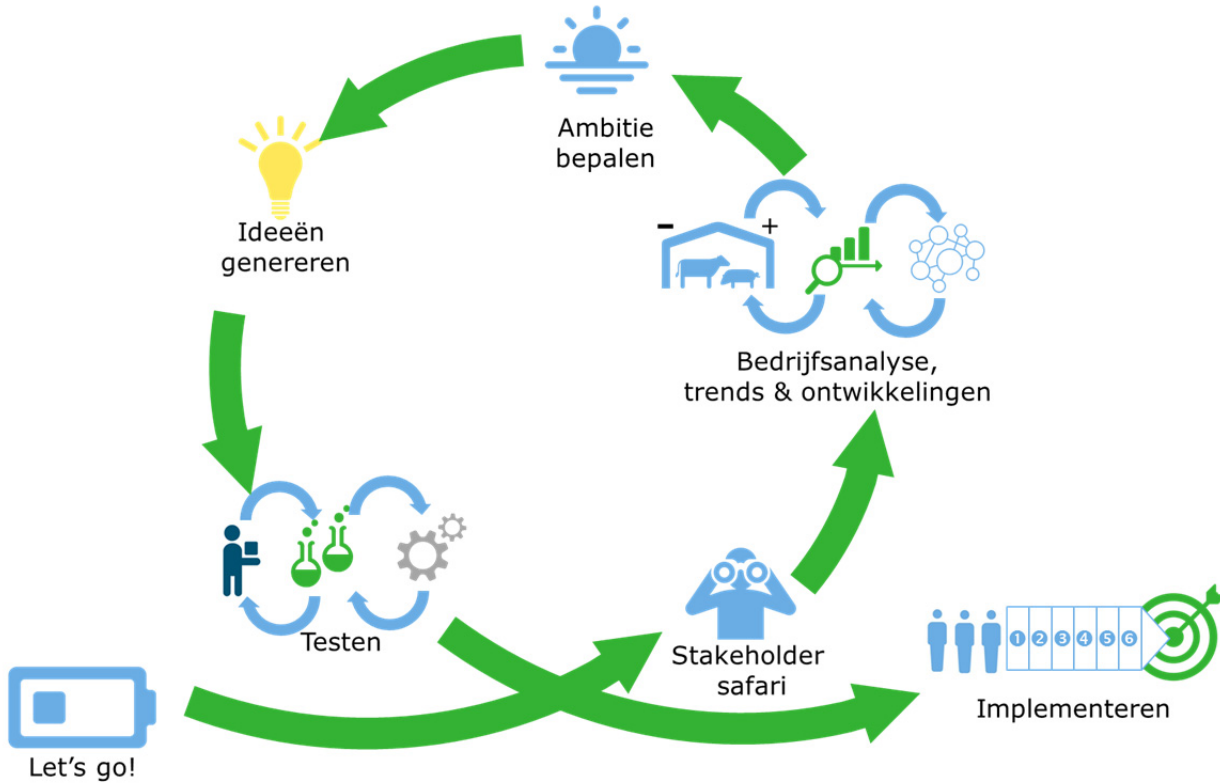
Keten Duurzaam Varkensvlees (KDV) en zuivelcoöperatie CONO Kaasmakers (CONO) zijn voorbeelden van ketens die continu werken aan duurzaamheid en zoeken naar het verbeteren van hun verdienmodel met betrekking tot duurzaamheid. Zij hebben samen met Wageningen University & Research een publiek-private samenwerking (PPS) vormgegeven om inzicht te krijgen in een aanpak voor marktgerichte verduurzaming van ketens. Hiermee willen we een beter verdienmodel voor veehouders die werken aan verduurzaming realiseren.

In deze brochure blikken we terug op de samenwerking en delen we inzichten over het verwaarden van duurzaamheid welke onder andere gevoed zijn door de sprekers (zie bijlage 1). Verder bieden we tools aan die ondernemers en organisaties kunnen gebruiken om zelf aan de slag te gaan met verduurzamen en verwaarden.

PPS verwaarden en verduurzamen: CONO en KDV

In deze publiek-private samenwerking hebben CONO en KDV van 2013 tot en met 2016 samen met onderzoekers van Wageningen University & Research (WUR) gewerkt aan de verdere verduurzaming en verwaarding van hun ketens. Vernieuwing is een randvoorwaarde om verduurzaming en verwaarding te realiseren. Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende stappen die relevant zijn bij vernieuwing. Het laat zien dat het een iteratief proces omvat, waarbij afhankelijk van de situatie een stap prioriteit krijgt. Voor de ontwikkeling van deze figuur hebben we gebruik gemaakt van design denken (Kumar, 2012; Martin, 2009) en Business Modelling (Osterwalder en Pigneur, 2010).

Innovatieproces



Figuur 1 Overzicht van de verschillende stappen die relevant zijn bij vernieuwing

De stappen van Figuur 1 omvatten:

- **Let's go!**
Om slagvaardig te zijn is een klein kernteam nodig dat werkt aan de verandering.
- **Stakeholder safari**
Voor verduurzaming en verwaarding zijn vernieuwingen nodig. Deze vernieuwingen zullen diverse stakeholders raken. Het is daarom essentieel dat het veranderteam inzicht krijgt in de behoeftes en wensen van de betrokken stakeholders (voor inspiratie lees 'Inzicht in de klant' vanaf pagina 12 en werkvorm 2, op pagina 28).
- **Bedrijfsanalyse, trends & ontwikkelingen**
Een verandering moet ook aansluiten bij de identiteit van het eigen bedrijf en relevante trends en ontwikkelingen (voor inspiratie lees 'Kansen via de crowd, internet en ngo's' vanaf pagina 16 en werkvorm 2, op pagina 28).
- **Ambitie bepalen**
Met het opstellen van de ambitie maakt het veranderteam keuzes die richtinggevend zijn voor het bedenken en selecteren van een passende vernieuwing (voor inspiratie bekijk werkvorm 1, op pagina 25).
- **Ideeën genereren**
Door te kijken naar voorlopers en door brainstormsessies te organiseren met buitenstaanders kun je ideeën opdoen (voor inspiratie bekijk werkvorm 3, op pagina 31).
- **Testen**
Sluiten de ideeën aan bij de behoefte van relevante stakeholders en ben je in staat het idee te realiseren? In de testfase krijg je antwoord op deze vragen en scherp je het idee verder aan (voor inspiratie lees 'Aan de slag samen met veehouders', vanaf pagina 20).
- **Implementeren**
De brede invoering van een vernieuwing vraagt andere expertise en een andere aanpak. Betrek een grotere groep om hiermee aan de slag te gaan.

Afhankelijk van de vragen bij CONO en KDV werd tijdens onderzoek, coaching en inspiratiesessies (toelichting in bijlage 1) ingezoomd op één of meerdere elementen van de figuur.



In de praktijk: CONO



Veehouders uit Noord-Holland hebben in 1901 de coöperatie CONO Kaasmakers opgericht. Momenteel zijn 460 melkveehouders aangesloten. CONO, onder andere bekend van Beemster kaas, staat voor ambachtelijke tradities en het gebruik maken van moderne duurzame technieken. CONO was de eerste Nederlandse zuivel-coöperatie die haar boeren een premie gaf voor weidegang en deelname aan het duurzaamheidsprogramma. Ook kreeg de hightech kaasmakerij van CONO in 2014 de prijs voor het meest duurzame bedrijfsgebouw van Nederland (ARC14).

Met het duurzaamheidsprogramma Caring Dairy ondersteunt CONO sinds 2008 onder andere weidegang, kringlooplandbouw en blijde koeien. In dit programma volgen melkveehouders tweejarige resultaatgerichte leertrajecten met een vaste themabegeleider, (studie)groep en SMART acties. Onderzoekers van WUR monitorden de aanpak en begeleiden de themabegeleiders van CONO van 2013 tot en met 2016. Daarnaast evalueerden de onderzoekers de effecten van het duurzaamheidsprogramma in 2013, 2014, 2015 en 2016.

Voor CONO was het een uitdaging om de inspanningen rond verduurzaming bij de veehouders en in de fabriek beter te verbinden met de klant en maatschappij. Het duurzaamheidsteam dat verantwoordelijk is voor de inspanningen rond verduurzaming bij de veehouders en in de fabriek is onderdeel van de afdeling veehouderij en is meer gericht op vakinhoudelijke en technische uitdagingen. Het team rond marketing en communicatie is juist gericht op de klant en maatschappij. Onder begeleiding van WUR-onderzoekers zijn de twee teams via verschillende workshops en interviews meer met elkaar gaan samenwerken. Het resultaat is dat de duurzaamheidsmensen inzicht kregen in het belang van consumentenbehoeftes, de toenemende borgingsvraag bij de retail en trends die de sector raken. De marketing- en communicatiespecialisten leerden over het aanjagen van verduurzaming bij melkveebedrijven en de unieke duurzaamheidskenmerken van de CONO-producten.

Ook hebben onderzoekers van WUR CONO geholpen in het aanscherpen van hun duurzaamheidsvisie en strategie. Tijdens diverse workshops met de directie, het managementteam, het bestuur, het jongerencollege en de melkveehouders-klankbordgroep zijn de identiteit en kernwaarden van CONO verkend. Daarnaast brachten de deelnemers de behoeften van de markt, de maatschappij en de zuivelsector in beeld. Na deze verkenning prioriteerde CONO de duurzaamheidsbehoeftes en besloot op welke duurzaamheidsthema's CONO de komende jaren investeert. Aanvullend hierop heeft CONO bijeenkomsten met erfbetreders en themabegeleiders georganiseerd om hen mee te nemen in de visie van CONO.



In de praktijk:
Keten Duurzaam
Varkensvlees

De basis voor de Stichting Keten Duurzaam Varkensvlees is in 1997 gelegd door Hans Verhoeven en Mark van den Eijnden. Met de stichting streven De Hoeve en Westfort Vleesproducten naar een milieu- en diervriendelijke varkensketen met gezonde dieren, een energieneutrale varkenshouderij, een beter leven voor de varkens en vlees met een goede smaak. In 2016 zijn meer dan 300 varkensboeren aangesloten die werken volgens het eisenpakket van Keten Duurzaam Varkensvlees. Het vlees van hun varkens is te koop op meer dan 500 locaties in Nederland.



De stichting Keten Duurzaam Varkensvlees (KDV) investeert in het onderzoeken, ontwikkelen en ondersteunen van verduurzaming. Zo startte KDV in 2010 een onderzoekstraject antibioticareductie en begin 2017 zal KDV een segment 'leven lang antibioticavrij vlees' aanbieden. Antibioticavrij varkenshouden blijkt mogelijk in een stal met onder andere een hoge kwaliteit drinkwater, goede ventilatie en dagontmesting. Daarnaast werkt KDV vanaf 2013 samen met de onderzoekers van WUR aan de realisatie van een monovergister die dagverse mest verwerkt. Het gebruik maken van dagverse mest levert - naast een betere hygiëne - ook meer biogas (dus meer energie) op. Daarnaast is de ammoniakuitstoot uit stallen met een snel uitmestsysteem lager. Verder zijn de mogelijkheden voor crowd funding, boerderij- en onlineverkoop onderzocht en is een studie gedaan naar de verwaardingsmogelijkheden van vlees van mannetjesvarkens, ofwel berenvlees.

Ook hebben WUR-onderzoekers voor KDV een luzernemix om voedsaam afleidingsmateriaal te kunnen bieden aan varkens onderzocht en getest. De mix is een klaverachtig ruwvoer dat bestaat uit luzerne, zonnebloemolie en cichorei en dat varkens uitdaagt te onderzoeken, ruiken, wroeten en te eten. Boeren die meededen aan de test verstrekten de mix dagelijks handmatig en merkten dat de varkens snel en gemakkelijk overeind kwamen. Het contact dat door de test ontstond tussen boer en varken leverde een waardevol controlemoment, namelijk dat als een varken blijft liggen tijdens de luzerneverstreking dat een signaal is dat er iets aan de hand is. Deze onderzoeken geven KDV praktische handvatten en inspiratie voor het verbeteren van de dagelijkse bedrijfsvoering van de aangesloten bedrijven.

De volgende stap die KDV wil zetten is het stoppen van het couperen van krulstaarten. Onderzoekers van WUR helpen KDV met het ontwerpen, testen en opschalen van stallen die lange staarten bij varkens mogelijk maken. Om dat te realiseren, worden gespeende varkensstallen verbouwd.



Inzicht in de klant

In het eerste hoofdstuk van deze brochure stelden we dat vernieuwingen nodig zijn om verduurzaming en verwaardiging te realiseren. De klanten waar een bedrijf zich op richt zijn essentieel voor het bepalen van de vernieuwing. CONO en KDV bedienen rechtstreeks diverse spelers in de versketens (onder andere retail en foodservice) en bereiken via hen de consument. De communicatie van CONO is in tegenstelling tot KDV ook direct gericht op consumenten. Ieder afzetkanaal krijgt ook een klantspecifiek product. Ten behoeve van verwaardiging is er tijdens de gezamenlijke inspiratiesessies veel aandacht besteed aan het doorgronden van klantbehoeftes en het identificeren van trends die klantgedrag beïnvloeden.

Gemakkelijk, lekker, goedkoop en gezond als belangrijkste consumenten prioriteit

In de inspiratiesessies is besproken dat één consumentsegment, van ongeveer 17%, consequent kiest voor het duurzame segment (Rabobank, 2017). De meeste en grootste consumentsegmenten geven prioriteit aan gemakkelijk, lekker, goedkoop en gezond voedsel. Daarna spelen pas afwegingen zoals duurzaamheid, ambachtelijkheid en rechtvaardigheid mee. Veel consumenten zien duurzaamheid bovendien als iets wat gewoon geregeld moet worden, net zoals voedselveiligheid. Hierdoor is het lastig een duurzaamheidsclaim rechtstreeks te vertalen in een hogere prijs. Deze inzichten betekenen dat in het verdienmodel van het verwaarden van duurzaamheid naar andere oplossingen moet worden gekeken, aangezien investeringen in duurzaamheid zich niet laten doorvertalen in een directe meerwaarde voor de klant.

Deze boodschap maakte veel los bij KDV. In de zoektocht naar eventuele aanpassingen van het bedrijfsmodel concludeert KDV dat zij richting hun klanten meer moet werken aan het benadrukken van de smaak van het product, die mede tot stand komt door gebruik te maken van duurzame veehouderijtechnieken, in plaats van alleen duurzaamheid. Ook CONO gaf aan nog meer in te zetten op de relatie tussen weidegang - veel grasetende koeien - en lekkere kaas.

Maak duurzaamheid concreet en sluit aan bij de belevingswereld van de consument

Een reden waarom duurzaamheid vaak een lagere prioriteit krijgt bij consumenten is de afstand tussen duurzaamheidsonderwerpen en de belevingswereld van de consument. Onderwerpen in het hier en nu, met directe gevolgen voor de consument hebben over het algemeen een hogere prioriteit dan onderwerpen later, ergens anders en met impact op anderen (Onwezen et al., 2011). Duurzaamheid is een abstract begrip dat voor consumenten concreet gemaakt kan worden

door informatie te geven over de grondstof, locatie en/of de maker van het product. CONO heeft met het merk Beemster alles in huis om met de consument te communiceren over grondstoffen, locatie en de maker (zie figuur 2). Over de grondstof en locatie vertelt CONO al jaren. Verder heeft CONO geleerd dat de marketing en communicatie slagen kan maken door de veehouder en kaasmaker prominenter in beeld te brengen.



Figuur 2 Vertel over de grondstof, de locatie en de maker (uit presentatie van F. Fredrix, 2013)

Ontwikkelingen en zorgen bij de retail en foodservice

Nederlandse retailers willen zich meer onderscheiden van elkaar. De ene supermarkt concurreert vooral op prijs en de ander biedt juist meer specialiteiten, streekproducten en werkt aan een sterke klantenbinding. Ook de onlineverkoop van de foodretail groeit. Zo opende in 2015 de eerste online supermarkt zonder fysieke winkel (zie www.picnic.nl). Daarnaast wordt de retail steeds vaker en kritischer aangesproken wanneer zij milieu-, sociaal- en of dieronvriendelijk geproduceerde producten in het schap hebben. Trendwatchers voorspellen dat de retail in de toekomst duurzaamheid opneemt in de leveringsvoorwaarden. Maar hoe kan de retail de duurzaamheid van haar producten waarborgen?

CONO en KDV organiseren bewust zelf de certificering van hun veehouders. Hierdoor zijn ze goed op de hoogte van de duurzaamheidsuitdagingen en kunnen ze persoonlijk advies bieden aan veehouders. Een keerzijde is dat consumenten wellicht de onafhankelijkheid van de controle ter discussie stellen. CONO en KDV bespraken dit uitvoerig tijdens de inspiratiesessie en concludeerden dat zij de voorkeur geven aan zelf certificeren.



5

Kansen via de crowd,
internet en ngo's

Verduurzaming en de verwaarding van voedsel zijn complexe trajecten, waarbij bedrijven externe expertise goed kunnen gebruiken. Je hebt partners nodig om te investeren in de ontwikkeling van nieuwe duurzaamheidspraktijken en verdienmodellen. Daarnaast kan het netwerk van toeleveranciers, afnemers, omwonenden en andere belanghebbenden verduurzaming en verwaarding aanjagen of juist remmen. Deze onderwerpen zijn volop aan bod gekomen tijdens diverse inspiratiesessies. Hieronder staan we stil bij de inspiratiesessies die gingen over crowdfunding, communicatie via het internet en samenwerken met ngo's.

Crowdfunding biedt naast financiering ook andere kansen

Crowdfunding is een relatief nieuwe financieringsvorm die kan helpen bij het aanjagen van verduurzaming en verwaarding in ketens. Crowdfunding biedt naast financiering ook klantenbinding, mogelijkheden voor marktonderzoek en (online) zichtbaarheid (zie figuur 3 op pagina 18). Door deze nevenvoordelen kan crowdfunding een interessante financieringsvorm zijn voor bedrijven (Douw en Koren, 2016).

Zowel KDV als CONO zijn aan de slag gegaan met crowdfunding. Na een inspiratiesessie over crowdfunding heeft CONO vier melkveehouders geholpen met het organiseren van crowdfunding voor onder andere stalaanpassingen. Twee melkveehouders zijn erin geslaagd om het volledige bedrag via de crowd gefinancierd te krijgen. KDV leerde dat bij crowdfunding de meerwaarde voor de crowd duidelijk en simpel moet zijn om financiering te realiseren. Daarnaast heeft KDV samen met het Groene Brein alternatieve financieringsmogelijkheden onderzocht voor de bouw van duurzame stallen, zoals pensioenfondsen.

Een andere mogelijkheid is om consumenten te betrekken bij productontwikkeling. Door de betrokkenheid van consumenten in een vroeg stadium garandeer je dat het product aansluit bij de wensen van de klant. In lijn hiermee heeft CONO de Youth Food Movement betrokken om meer inzicht te krijgen in hoe jonge consumenten aankijken tegen duurzaamheidsvraagstukken.

Internet als communicatie en verkoop kanaal

Een andere belangrijke trend is digitalisering en de nieuwe verkoopmogelijkheden die dit biedt. Consumenten doen gemakkelijk online aankopen en de bedrijven lopen eigenlijk achter met hun online aanbod. Vooral het marktaandeel food was in 2013 nog relatief klein, er zijn echter aanwijzingen dat dit aandeel sindsdien sterk is gegroeid. Voor het verdienmodel is het een belangrijke vraag of je via een retailer de online verkoop organiseert of rechtstreeks (Tacken, 2015).

Naar aanleiding van de inspiratiesessie vroeg KDV aan de onderzoekers van WUR om een literatuurstudie (Immink et al., 2014) te doen naar de voor- en nadelen van online en boerderijverkoop. Een voordeel is onder andere dat het bedrijven helpt om in direct contact te komen met de consument. Inmiddels heeft één KDV varkenshouder een eigen vleesautomaat (vending machine) neergezet.



Figuur 3 Redenen voor crowdfunding (uit presentatie van M. Keuper en P. Hurd van Douw&Koren, 2015)

Ngo als partner

Verschillende non-gouvernementele organisaties (ngo's) willen constructief samenwerken met bedrijven, overheid en wetenschap om duurzame voedselproductie- en consumptie te realiseren. Ngo's kunnen een waardevolle partner zijn in de verwaarding van duurzaamheid omdat consumenten meer vertrouwen hebben in claims die geuit zijn door ngo's dan door bedrijfsleven. Verder kunnen zij een rol spelen in het opsporen van latente maatschappelijke issues, zodat bedrijven hier proactief op kunnen inspelen (Bitzer and Glasbergen, 2015).

Om te verkennen of een samenwerking met een ngo een win-winsituatie kan opleveren, vulden CONO en KDV met de onderzoekers het partnership CANVAS model in (zie pagina's 28 tot en met 30 voor verdere uitleg). Hierbij was het een eyeopener om na te denken over wat de bedrijven zelf te bieden hebben aan ngo's. Ook werd er aandacht besteed aan het businessmodel achter ngo's. Door deze inspiratiesessie zijn CONO en KDV meer gericht op het creëren van een gezamenlijk belang met ngo's en zijn ze actief op zoek gegaan naar samenwerkingsmogelijkheden. De ambitie om meer inhoudelijk input te krijgen en meer samen op te trekken met ngo's heeft KDV besproken met Stichting Natuur en Milieu, de Dierenbescherming en Solidaridad tijdens een Raad van Advies bijeenkomst.

6

Aan de slag samen
met veehouders



Veehouders moeten hun bedrijfsvoering aanpassen om verduurzaming te realiseren. Tijdens inspiratiesessies vertelden sprekers over nieuwe inzichten in de veranderkunde en boden tips en tricks om verduurzaming bij veehouders aan te jagen.

Verbind duurzaamheid met de identiteit van het veehouderijbedrijf

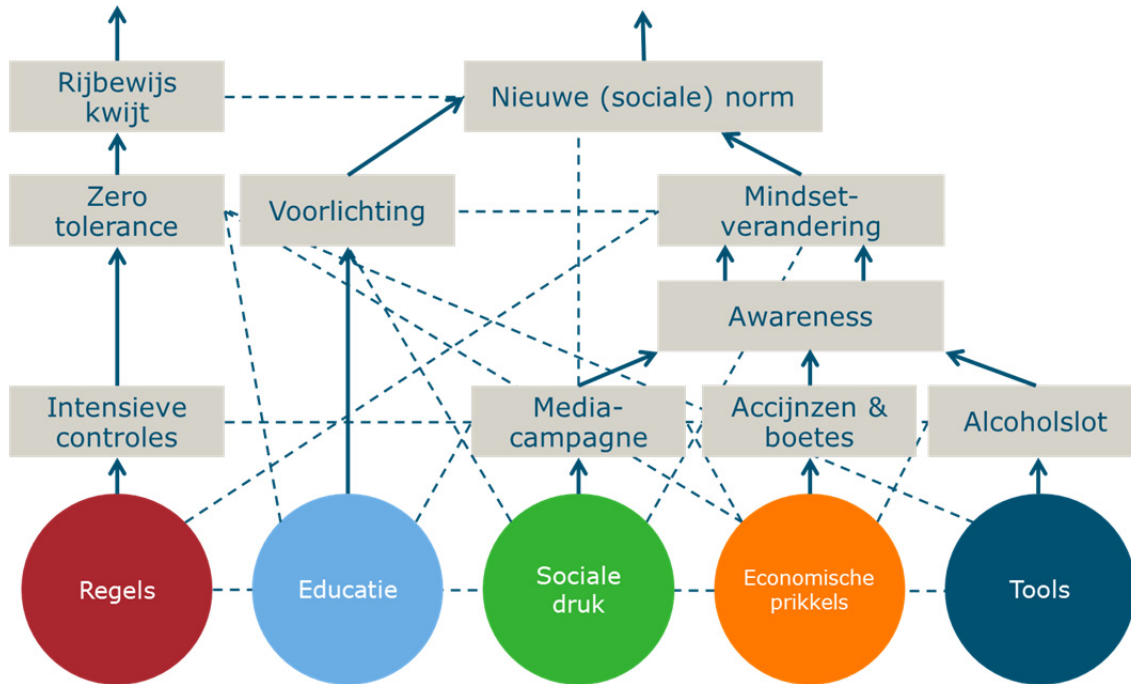
In de inspiratiesessies kwam naar voren dat de diversiteit in veehouders én hun bedrijven groot is. Om proactief aan de slag te gaan met verduurzaming is een sterke verbinding tussen de identiteit van de onderneming en de invulling van duurzaamheid essentieel. De boodschap was daarom dat verduurzamingsadvies moet aansluiten bij de drijfveren van de individuele boer.

CONO gaat aan de slag met veehouderpersona's. Persona's zijn profielen of stereotypes van consumenten die verder gaan dan demografische en socio-economische kenmerken maar waarbij aspecten zoals waarden, gebruiken en wereldbeelden zijn opgenomen (Revella, 2015). Met deze persona's kunnen ze hun communicatie afstemmen op de typen ondernemers en ondernemers motiveren tot duurzame investeringen aan de hand van hun eigen waarden en wereldbeelden.

Combineer interventietypes voor een effectieve gedragsverandering

In de onderzoeks-, trainings- en advieswereld bestaat de neiging om ondernemers vooral via voorlichting te stimuleren om ander (zoals duurzamer) gedrag te vertonen. Er zijn echter ook andere effectieve manieren om gedrag te beïnvloeden zoals het opstellen van regels, via sociale druk, economische prikkels en technische maatregelen. Bij campagnes voor gedragsverandering is het verstandig om al deze vijf strategieën in te zetten. Samenvattend worden de vijf strategieën RESET genoemd: Regels, Educatie, Sociale druk, Economische prikkels en Tools (Jansen en Lam, 2012). Figuur 4 toont de gedragsverandering campagne 'geen alcohol in het verkeer' en laat zien hoe op alle vijf beïnvloedingsstrategieën werd ingezet.

Geen alcohol in het verkeer



Figuur 4 RESET bij de campagne 'Geen alcohol in het verkeer' (uit presentatie van J. Jansen, 2014)

In de discussie kwam naar voren dat CONO de neiging heeft om vooral in te zetten op educatie (via workshops met melkveehouders). CONO kan grotere slagen maken door ook gebruik te maken van sociale druk. Het RESET-model wordt ondertussen regelmatig gebruikt bij CONO om te waarborgen dat verschillende interventietypes worden overwogen. KDV kiest veel minder voor educatie van veehouders, maar motiveert ondernemers via inspiratie en praktische handvatten tot duurzaamheid. Voorbeelden zijn een collectief energiefonds en het centraal organiseren van speelgoed voor varkens zoals nestbouw materiaal.

Zorg voor een passende ondersteuning voor verschillende veehouders

Veranderprocessen komen in een versnelling wanneer maatregelen laagdrempelig zijn en collega's en vrienden het ook doen (Christakis en Fowler, 2010). Wakker daarom het groepsgevoel onder veehouders aan en organiseer acties waar veehouders laagdrempelig kunnen instappen, zoals de collectieve inkoop van zonnepanelen. Daarnaast kan een crisis, zoals het overschrijden van het fosfaatplafond, verandering aanjagen. Door proactief te opereren in tijden van urgentie kunnen duurzaamheidsveranderingen in versnelling komen.

Het gegeven dat niet alle veehouders even innovatief zijn herkent KDV. De initiatiefnemers van KDV zijn zelf koplopers in hun keten en beseffen zich door de inspiratiesessie meer dat andere veehouders soms wat meer de kat uit de boom kijken. Dit inzicht helpt in het ontwikkelen van passende ondersteuning voor verduurzaming bij de aangesloten veehouders.



Zelf aan de slag

Wil jij zelf met jouw organisatie aan de slag met verduurzaming en de verwaarding hiervan? Op basis van het traject met CONO en KDV hebben wij drie werkvormen ontwikkeld die jouw organisatie hierbij kunnen helpen. Voor meer informatie over deze vormen kan je contact opnemen met de auteurs van deze brochure.

Werkvorm 1: Ambitie bepalen

Met de keuze voor duurzame ontwikkeling speelt een bedrijf onder andere in op wensen vanuit de markt, maatschappij en de keten. De lijst met duurzaamheidswensen is echter lang. Een bedrijf moet dus keuzes maken welke duurzaamheidsthema's prioriteit krijgen om slagkrachtig te kunnen zijn. De werkvorm *ambitie bepalen* helpt bedrijven om samen met collega's duurzaamheidsprioriteiten vast te stellen (deze werkvorm is samen ontwikkeld met R. Schepers, www.schepersadviseurs.nl).

Vorbereiding

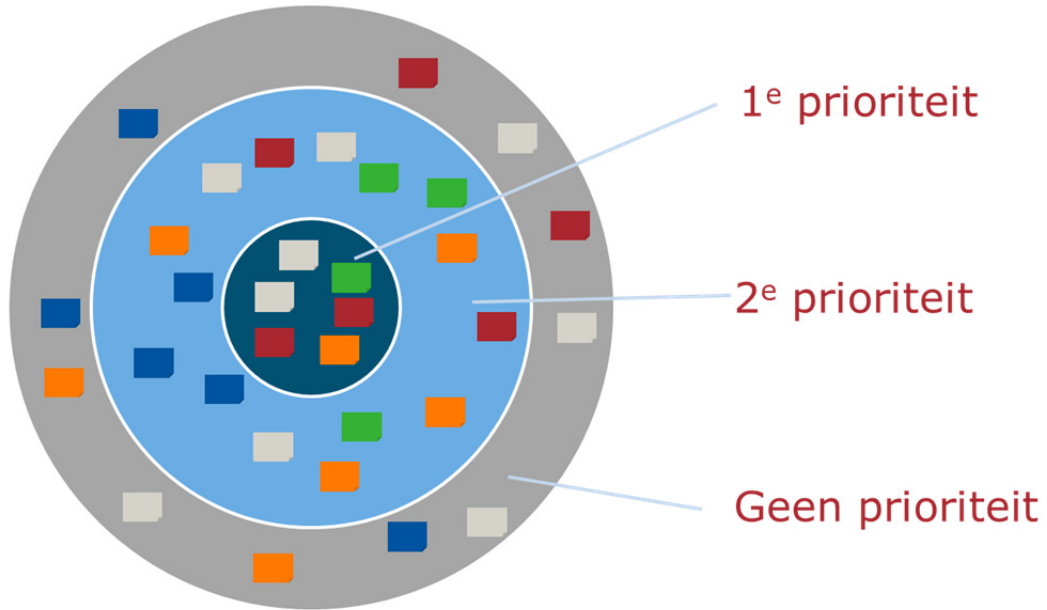
Organiseer een werksessie met 5 tot 20 mensen uit verschillende disciplines van jouw organisatie (van marktkant tot primaire productie-/veehouderskant). Benodigdheden voor deze werksessie zijn: post-its in verschillende kleuren, pennen/stiften en behangerstape of een krijtje.

Stap 1: identificeren van issues

Benoem met het team de verschillende stakeholdergroepen, zoals de maatschappij, de klant, de sector, de veehouder en het eigen bedrijf. Elke stakeholdergroep krijgt een eigen kleur post-it. Identificeer vervolgens de behoeftes en issues van de verschillende stakeholdergroepen en schrijf elke op een post-it. Doe dit in de vorm van een brainstorm zodat zo veel mogelijk issues en behoeftes worden verzameld. Ga door tot niemand meer nieuwe issues of behoeftes kan bedenken (als alternatief kunnen de issues van tevoren worden geïnventariseerd en geprint/geschreven op verschillende kleuren A5 papier).

Stap 2: prioriteiten kenbaar maken

Maak met bijvoorbeeld schildertape, touw of een krijtje twee cirkels op de grond en vraag de deelnemers hier omheen te staan (zie figuur 5 op pagina 26). Vraag elke deelnemer de issues die de hoogste prioriteit moeten krijgen in de binnenste cirkel te leggen en de issues die een tweede prioriteit hebben in de tweede cirkel te leggen. Een belangrijke spelregel is dat er maximaal zes issues in de binnenste cirkel mogen liggen.



Figuur 5 Abstract beeld van het visuele resultaat van werkvorm ambitie bepalen

Stap 3: onderhandelen over eerste prioriteit

Nadat een aantal deelnemers hun eerste en tweede prioriteit hebben gedeeld liggen er zes issues in de binnenste cirkel. De volgende deelnemer die een ander issue als eerste prioriteit heeft gekozen moet dus een ander issue uit de binnenste cirkel halen om ruimte te creëren voor het nieuwe issue. Hij/zij heeft echter wel consensus of de meerderheid van de groep nodig om dat te doen. Nu begint dus een onderhandeling/discussie over welke issues het belangrijkste en/of het meest urgent zijn. Dit spel gaat door totdat alle deelnemers aan het woord zijn geweest en er consensus is over eerste en tweede prioriteit.

Stap 4: welke stakeholders krijgen prioriteit?

Als er consensus is bereikt over de zes issues die de eerste prioriteit krijgen reflecteren de deelnemers welke stakeholdergroepen worden gerepresenteerd in de eerste cirkel, de tweede cirkel en daarbuiten. Zorgt de reflectie ervoor dat de groep aanpassingen wil maken in de prioriteiten? Zo ja, dan wordt er verder onderhandeld totdat consensus wordt bereikt.

Stap 5: twistpunten zichtbaar maken (optioneel)

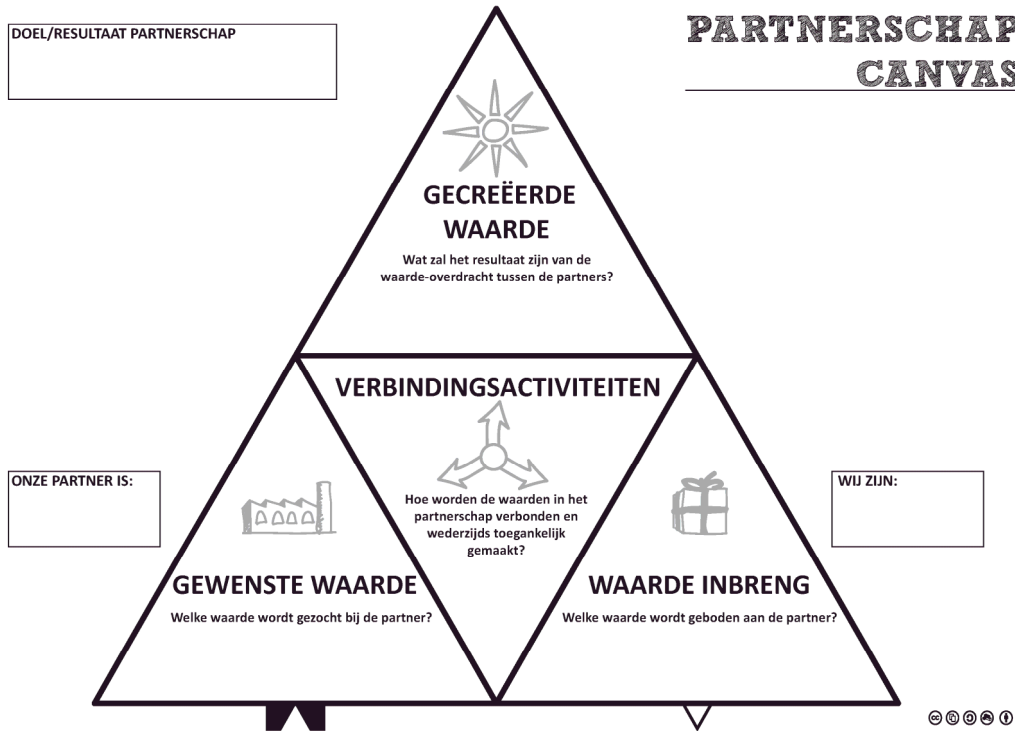
Een mogelijke optionele stap is dat met groene en rode stickers wordt aangegeven welke issues in de binnenste cirkel door de hele groep eerste prioriteit krijgen (een groene sticker) en welke door een deel van de groep (een rode sticker).

Stap 6: gericht aan de slag

Maak een goede foto voor de verslaglegging. Bespreek daarna per binnenste cirkel-issue welke acties al lopen en brainstorm vervolgens over mogelijke optionele acties per binnenste cirkel-issue. Als laatste stelt de groep een to-do-lijst met actiehouders op en formuleert daarbij passende vervolgspraken.

DOEL/RESULTAAT PARTNERSCHAP

PARTNERSCHAP CANVAS



Figuur 6 Invulformat Partnerschap Canvas (Bart Doorneweert, valuechaingeneration.com)

Werkvorm 2: Samenwerking starten

Verduurzaming en verwaardig vraagt om bedrijfsveranderingen die lastig kunnen zijn om alleen met het eigen bedrijf op te pakken. In dat geval kan een partnerschap met andere organisaties uitkomst bieden. Met een partnerschap bedoelen we een samenwerking die voor beide organisaties voordeel biedt en met gesloten beurs wordt uitgevoerd. De Partnership Canvas tool kun je gebruiken om expliciet te maken wat je in een potentiële partner zoekt en wat jouw organisatie potentiële partners te bieden heeft.

Vorbereiding

Organiseer een werksessie met 4 tot 10 mensen uit jouw organisatie. Print meerdere versies van de Partnership Canvas uit (zie figuur 6). Een Engelse versie van deze figuur is [online beschikbaar](#). Neem deze vellen en post-its en pennen mee om te gebruiken tijdens de werksessie.

Stap 1: doel bepalen

Beschrijf als team het doel en/of de ambitie die jullie willen bereiken met een partnership.

Stap 2: potentiële partners identificeren

Formuleer een lijst met partijen met wie jullie graag zouden willen samenwerken. Beargumenteer bij elke partij waarom deze op de lijst staat. Selecteer uit de lijst één partij met wie jullie het liefst zouden willen samenwerken.

Stap 3: Partnership CANVAS invullen – wat wil je?

Deel het team op in twee groepen. Eén groep vult het Partnership Canvas formulier in vanuit het perspectief van de eigen organisatie. De andere groep vult het Partnership Canvas formulier in vanuit het perspectief van de gekozen potentiële partner (een rollenspel). Bij het invullen van het formulier begin je bij wat je zoekt bij de andere partner. Je kunt hierbij gebruik maken van het doel dat vooraf bepaald is. Wat zoek je bij een partner om dit doel te bereiken (bijvoorbeeld expertise, ervaring, netwerk). Hierbij is het essentieel dat je concreet maakt wat je precies zoekt. Het team dat het formulier invult vanuit het perspectief van de potentiële partner moet dus in de huid kruipen van de partner en kan wat vrijer brainstormen.

Stap 4: Partnership CANVAS invullen – wat heb je te bieden?

Beide groepen formuleren wat hun organisatie de potentiële partner te bieden heeft (zie stap hierboven voor extra uitleg). Schrijf alleen zaken op die relevant zijn voor het doel en/of de ambitie die in stap 1 is beschreven. En kijkt ook naar wat je zoekt in een partner. Sluiten deze dingen goed op elkaar aan? Zie je al een 1+1=3 effect door het aanbod te combineren met wat je wenst van een partner?

Stap 5: Hoe gaan jullie samenwerken en ieders inbreng aan elkaar ontsluiten?

Verbindingsactiviteiten zijn nodig om samen te werken en de inbreng van beide partners tot waarde te brengen. Hoe denk je deze samenwerking tot stand te brengen? Brainstorm over mogelijke manieren om effectief samen te werken.

Stap 6: Gecreëerde waarde

Tot slot is de vraag of je met deze samenwerking in staat bent om een nieuwe vorm van waarde te creëren die de gewenste verbetering zal brengen aan jouw eigen organisatie. Kan het gerealiseerd worden? En kan je ook vertellen hoe deze gecreëerde waarde effect zal hebben op jouw eigen bedrijf?

Stap 7: elkaars Partnership CANVAS bespreken

Beide groepen komen bij elkaar en bespreken wat ze hebben ingevuld. Is er een potentiële match tussen vraag en aanbod? Kijken jullie op dezelfde manier naar de samenwerking? Verder kan de inbreng van de andere groep additionele kansen laten zien en het team op nieuwe ideeën brengen.

Stap 8: formuleer bevinding en vervolgstappen

Als laatste stap wordt er teruggekeken naar vooraf vastgestelde doel of ambitie. Verwacht het team, op basis van de voorgaande discussie, nog steeds dat de gekozen potentiële partner kansrijk is? Zo ja, dan kan je een actieplan maken om daadwerkelijk in gesprek te treden met deze potentiële partner en te achterhalen of jullie aannames kloppen. Ook kun je ervoor kiezen om eerst voor nog wat andere potentiële partners de stappen 2 tot en met 5 te doorlopen (dit kan ook op een later tijdstip, in een kleiner teamverband of zelfs individueel).

Werkvorm 3: Opschaalkansen benoemen

Veranderprocessen komen pas in versnelling als oplossingen voorhanden zijn. Het identificeren van effectieve oplossingen en de brede communicatie hiervan is een andere tak van sport dan de ontwikkeling van innovaties. Met deze werkvorm ga je aan de slag met het vinden van veehouderij oplossingen om een specifiek issue aan te pakken. Daarnaast kijk je hoe je deze oplossingen op verschillende manieren met de relevante doelgroep kunt communiceren.

Vorbereiding

Kies van tevoren een issue waar je oplossingen voor wilt benoemen. Identificeer vervolgens veehouders die koploper zijn in het oplossen van deze issues. Nodig daarnaast een geschikte veehouder uit die ondersteuning kan bieden tijdens de werksessie. Organiseer de werksessie voor 8 tot 20 belanghebbenden met in elk geval de verantwoordelijke voor duurzaamheid van het bedrijf. Verder kunnen ook anderen van jouw bedrijf en externen zoals veehouders en erfbetreders worden uitgenodigd. Wijs daarnaast iemand aan die vragen voorbereidt om te stellen aan de veehouder en een notulist. Benodigheden voor deze werksessie zijn: white board, vellen papier en pennen/stiften.

Stap 1: interview de veehouder over bedrijfspraktijk

Begin de werksessie met het bevragen van de veehouder over zijn dagelijkse praktijk. Eén persoon bereidt de vragen voor en stelt deze aan de veehouder. De rest van de deelnemers luistert aandachtig. Centraal staat de vraag: wat doet deze ondernemer anders in zijn bedrijfsvoering dan andere ondernemers? De notulist houdt alle praktijken die worden genoemd bij. Dit kan op post-its of met een mind-map en hoeft niet direct voor de anderen zichtbaar te zijn.

Stap 3: vragen uit de zaal

Wanneer de interviewer geen vragen meer heeft, krijgt het publiek de mogelijkheid om aanvullende vragen te stellen.

Stap 4: maken van een short-list

De groep bespreekt de lijst met oplossingen die de notulist heeft opgeschreven. Hieruit kiezen de deelnemers een short-list van maximaal vier praktijken die effectief en laagdrempelig zijn.

Stap 5: brainstorm over communicatiestrategie

Verdeel de deelnemers in vier groepen. Elke groep gaat aan de slag met één oplossing. De deelnemers brainstormen over manieren om veehouders aan te sporen de oplossing uit te voeren en deze breed te verspreiden. Maak hierbij gebruik van het RESET-model om ervoor te zorgen dat je groepen op verschillende manieren bereikt (zie pagina's 21 tot en met 23).

Stap 6: bespreek elkaars bevinding en formuleer vervolgstappen

Als laatste stap komen de groepjes bij elkaar en delen ze elkaars ideeën. Daarna wordt gekozen welke acties opgepakt worden. Dit resulteert in een to-do-lijst met actiehouders en passende vervolgspraken.

Referenties

- Bitzer, V. en P. Glasbergen (2015) Business–NGO partnerships in global value chains: part of the solution or part of the problem of sustainable change? In: *Current Opinion in Environmental Sustainability* 12, 35-40.
- Christakis, N.A. en J.H. Fowler (2010) *Connected: The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives*. HarperPress.
- Douw, S. en G. Koren (2016) *Het Grote Crowdfunding Boek, de weg naar jouw crowd*. De sneak preview is te downloaden op <http://www.douwenkoren.nl/download-sneak-preview>
- Immink, V., G. Tacken en E. van Wijk (2014) Welke zaken zijn relevant bij het opzetten van boerderijverkoop, PPT, LEI Wageningen UR.
- Jansen, J. en T. Lam (2012) 'How to R.E.S.E.T farmer mindset? Experiences from The Netherlands'. Paper presented at the *Dairy Australia Countdown Symposium*. 19 July 2012. Melbourne, Australia.
- Kumar, V., (2012) *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Martin, R.L. (2009) *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Onwezen, M., J. van 't Riet, J. & Bartels, J.(2011) *Voedselbalans 2011, Deel II Consumenten*. ISBN: 978-90-8615-509-5
- Osterwalder, A. en Y. Pigneur, Y. (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Revella, A. (2015) *Buyer personas; how to gain insight into customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Rabobank (2017) Rabobank Cijfers en Trends 2016 / 2017, Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 40e jaargang editie 2016/2017. Online beschikbaar op: www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print&branche=Biologische_veehouderijRabobank Cijfers en Trends 2016 / 2017; biologische landbouw, januari 2017.
- Tacken, G. (2015) Nieuwe afzetkanalen voor KDV-vlees; kansrijk of dé markt van de toekomst, PPT, LEI Wageningen UR.

Bijlage 1

Deze brochure baseert zich vooral op de 11 inspiratiesessies waar CONO en KDV samen met gastsprekers en ervaringsdeskundigen werkten aan specifieke verwaardings thema's (zie tabel 1).

Tabel 1 Chronologisch overzicht van de gezamenlijke inspiratiesessies

Thema	Sprekers
1. Kick-off	
2. Retail en het vermarkten van duurzaamheid	Frans Fredrix
3. Certificering en borging	David Klingen en Jan Willem van der Schans
4. Issue-management en communicatie	Rien Bongers en Gemma Tacken
5. Veehouders in beweging	Jolanda Jansen
6. Rol van ngo's in verduurzamen en verwaarden	Onno van Eijk
7. Trend van internet en webwinkels	Evelyn van Leur en Bart Doorneweert
8. Crowdfunding	Anne Bruinsma, Merel Keuper en Patrick Hurd
9. Nieuwe afzetkanalen	Kitty Koelemeijer
10. Co-creatie in productontwikkeling	Siet Sijtsema
11. Komen tot een onderscheidende smaak	Piet van der Aar en Ton Teerling

Over de auteurs



Alfons Beldman is senior onderzoeker bij Wageningen Economic Research. Hij is actief rond de thema's duurzaamheid, ondernemerschap en veranderprocessen met name in projecten met het bedrijfsleven.

alfons.beldman@wur.nl

+31 (0)320 293540



Anne-Charlotte Hoes is actie-onderzoeker bij Wageningen Economic Research en werkt aan het begrijpen en ondersteunen van (systeem)innovaties in de agro-food sector.

anne-charlotte.hoes@wur.nl

+31(0)317 482 636



Carlijn Savelkouls is business innovator bij Wageningen Economic Research en richt zich op het vormgeven en inbedden van innovaties in bedrijven en organisaties in de agro-food sector.

carlijn.savelkouls@wur.nl

+31(0)6 24860520



Gemma Tacken is senior marktonderzoeker bij Wageningen Economic Research. Zij is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het (inter)nationaal marktonderzoek met betrekking tot dierlijke producten (vlees, vis, zuivel en eieren) en ze heeft als speerpunten productontwikkeling, suikerreductie in voedingsmiddelen en gezonde voeding in opkomende economieën.

gemma.tacken@wur.nl

+31 (0)317 48 48 03

Colofon

Wageningen University & Research, Den Haag, 2017

Dit rapport is gratis te downloaden op <http://dx.doi.org/10.18174/402697> of op www.wur.nl/economic-research (onder Wageningen Economic Research publicaties).

Layout

MediaCenter Rotterdam

Fotografie

Gert van den Bosch, Shutterstock

Iconen

Creative Stall/Noun Project, Josh Sorosky/Noun Project, Luis Prado/Noun Project, Maxim Kulikov/Noun Project, mikicon/Noun Project, Wageningen University & Research

Deze publicatie is een samenwerking tussen Wageningen Economic Research en Wageningen Livestock Research, in het kader van het Beleidsondersteunend onderzoeksthema 'Verwaarden en verduurzamen: CONO en KDV' (BO-23.05-001-006).

2017-018

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 5.000 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen

T +31 (0)317 482 636

E anne-charlotte.hoes@wur.nl

www.wur.nl

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 5.000 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen

T +31 (0)317 482 636

E anne-charlotte.hoes@wur.nl

www.wur.nl
