

**Project Creatief Ketengericht Ondernemen**

# **De verduurzaming van de zuivelketen Deel II**



## **Het Startdocument**

### **Waardengericht Ketenbewust Ondernemen**

Het didactisch groeimodel voor  
kwalitatief leren in de authentieke  
praktijksituatie

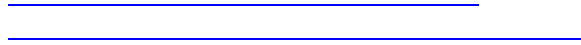
**Waarden in de keten  
Waarden ondernemers  
Relatie maatschappij  
Te verwachten gedrag**

**Kenniscentrum voor Waarden**

Training, Coaching & Advies

**Drs. Ing. C. (Cor) Nieuwenhuijse MA**

# Colofon



**Groene Kenniscoöperatie**




**Aanleiding tot dit onderzoek.**

## **Leeswijzer**

### **De zuivelketen**

**De opdracht voor dit onderzoek bestaat enerzijds uit:**

**Het opstellen van een Startdocument dat leidend kan zijn voor het didactisch groeimodel voor de verduurzaming van de keten.**

**Deze opdracht is uitgewerkt in dit document: De verduurzaming van de zuivelketen Deel II**

**De opdracht bestaat anderzijds uit:**

- 1. Het in beeld brengen van het ketenbewuste aspect op basis van waarden.**
- 2. Onderwijs en maatschappelijke context tezamen brengen.**

**Deze opdracht is uitgewerkt in: De verduurzaming van de zuivelketen Deel 1.**

**Bent u geïnteresseerd in:**

**leren in een nieuw concept: omschakeling van de sector naar duurzaamheid: lees dit Startdocument.**

**de maatschappelijke discussie: lees Deel I par. 5.1**

**hoe de sector denkt over het onderwijs: lees Deel I par. 5.2**

**de te overwinnen spanningsvelden naar een duurzame zuivelketen tot 2020-2023: lees Deel I par. 6**

**de beschrijving relatie creativiteit, attitude en ondernemerschap: zie Deel I bijlage 1**

## Inhoud

<b>Colofon</b> .....	2
<b>Aanleiding tot dit onderzoek.</b> .....	2
<b>Samenvatting</b> .....	6
<b>Waardengericht ketenbewust ondernemen</b> .....	8
.....	8
.....	8
<b>De opdracht</b> .....	8
<b>Het startdocument</b> .....	9
<b>1. De huidige bevindingen</b> .....	9
.....	9
.....	10
.....	10
.....	10
.....	11
<b>2. De toekomstvisie betreffende waardengericht ketenbewust ondernemen.</b> .....	12
.....	12
.....	12
<b>3. Ontwikkelingen op het operationele niveau van het werkplatform.</b> .....	13
.....	13
.....	13
.....	14
<b>4. Uitwerking van het didactisch groeimodel van leren</b> .....	15
.....	15
.....	15
.....	15
.....	15
.....	16
.....	16
.....	16
.....	16
.....	17
.....	18

**5. Het niveau van facilitering: het vervolg**..... 19  
..... 19  
..... 20

## Samenvatting

- Dit Startdocument (De verduurzaming van de zuivelketen Deel II) is een vervolg op De verduurzaming van de zuivelketen Deel I.
- In het Startdocument staat een uitwerking voor toekomstige implementatie van verduurzaming van de zuivelketen.
- De verduurzaming van de zuivelketen moet plaatsvinden vanaf 2011 – 2020 / 2023.
- De leervraag omvat in omvang 19.000 ondernemers op 15.000 rundveehouderijbedrijven, toeleverende bedrijven, bedrijven voor de de verwerking van producten, de detailhandel, de consument en de ontwikkelingen bij de reststroom (het opwekken van energie) .
- De inhoud van het duurzame beleid bestaat uit de overlap van beleid van de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, Royal FrieslandCampina Route 2020, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel en de Supermarkt. Tussen nu en 2020 / 2023 zal de sector duurzamer moeten worden.

De veehouder denkt: ‘Wij zijn duurzaam bezig, milieu bewust. Toekomstige energieopwekking versterkt het duurzame beeld van de veehouders op de productiebedrijven.

Tussen toekomstig duurzaam beleid en de bestaande ideeën bij de productiebedrijven bestaat een kloof in denken die nog overbrugd moet worden.

- Het uitvoeren van geslaagd waardengericht duurzaam beleid heeft als voorwaarde dat er binnen de sector een stabiele gemeenschappelijke overtuiging ontstaat over de koers tot verduurzaming. Die gemeenschappelijke overtuiging is op dit moment (nog) niet aanwezig.

Toekomstig gedrag van ondernemers is gerelateerd aan het al of niet aanwezig zijn van een gemeenschappelijke overtuiging over toekomstige duurzame doelen. Om een gemeenschappelijke overtuiging te ontwikkelen ontstaat een leervraag die de gehele sector omvat en alleen door nieuwe verbindingen, nieuwe motivaties en nieuwe samenwerking binnen de keten is op te lossen.

- De keten zal de weg van verdere verduurzaming pas inslaan, wanneer zij verzekerd is van voldoende rendement en waarborgen voor het voortbestaan van het eigen bedrijf.
- De zuivelketen wordt verstrekt wanneer een privaat – publieke samenwerking ontstaat op strategisch niveau, het niveau van het werkplatform en bij de facilitering.

Het voorstel is om op strategisch niveau een digitaal vraagcentrum te ontwikkelen.

Op het niveau van het werkplatform het ontwikkelen van a. toekomstig onderwijs en b. toekomstig leren.

Toekomstig onderwijs is gericht op het opleiden van nieuwe ondernemers in de sector, waar de opleidingvraag 1350 vacatures betreft en het regulier onderwijs 550 leerlingen / studenten opleidt. Om aan te sluiten bij de bedrijven wordt ook voor het MBO een major / minor structuur geadviseerd.

Voor het toekomstig leren is een didactisch groeimodel uitgewerkt, om te kunnen voldoen aan de leervraag die ontstaat uit de verduurzaming van de zuivelketen. Voorgesteld wordt om coaches op te leiden die (collega)bedrijven begeleiden. Ondernemers die zich voorbereiden op de verduurzaming van hun bedrijf leren in

netwerken. Op hun bedrijven maken zij analyses en ontwikkelen zij bedrijfsplannen over de weg naar toekomstig duurzaam ondernemen

- Het portfolio waarin lerende ondernemers werken te zien als de moderne OVO aanpak waar onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven met elkaar in verbinding staan. De te verbinden partijen vormen met elkaar een nieuw digitaal vraagcentrum, zorgen elk voor een organisatiestructuur waardoor een vragende ondernemer die vanuit het portfolio inlogt niet alleen uitkomt bij literatuur, maar bij een persoon waarmee de ondernemer kan sparren.

Vanuit het portfolio staan lerende ondernemers in contact met het global kennissysteem en kunnen zij 'vrienden' uitnodigen waarmee zij binnen netwerken samenwerkend leren.

- Als ontsluiting voor vergaarde en gedeelde kennis wordt na afsluiting van een leertraject de informatie (geanonimiseerd) opgeslagen in een gemeenschappelijke kennisbank die ter stimulering van de kenniscirculatie open staat voor de sector.
- Waar ondernemers aantonen een duurzame ontwikkeling op het bedrijf tot stand te hebben gebracht, biedt Royal FrieslandCampina compensatie aan op de melkprijs.

Op het niveau van facilitering worden 2 pilots voorgesteld. a. Een pilot voor het beantwoorden van de leervraag om bij lerende ondernemers inzicht te laten ontstaan over het verduurzamingstraject voor hun eigen bedrijf. b. Een pilot voor het praktisch uitvoeren van de relatie creativiteit, attitude en innovatief ondernemerschap.

# Waardengericht ketenbewust ondernemen

## Het didactisch groeimodel voor kwalitatief leren in de authentieke praktijksituatie van het bedrijf

De onderstaande tekst is uitgewerkt voor de zuivelketen waar in het kader van verduurzaming tussen 2011 en 2023 een leervraag ontstaat voor o.a. 19.000 ondernemers op 15.000 rundveehouderijbedrijven, toeleverende bedrijven, de verwerking van producten, de detailhandel en de consument.

Dit startdocument is het vervolg op het onderzoek in het kader van het Project Creatief Ketengericht Ondernemen, waar onderzoek is gedaan in de zuivelketen naar de *Ketenbewuste* aspecten op basis van waarden en Onderwijs en maatschappelijke context tezamen brengen.

### De opdracht

In de opdracht van de Groene Kenniscoöperatie voor dit onderzoek staat aangegeven dat het bedrijfsleven en het Kenniscentrum voor Waarden op basis van research en toekomstvisie een startdocument opstellen met concrete handvatten op alle niveaus betreffende waardegericht ketenbewust ondernemen.

Het Startdocument moet zodanig worden geformuleerd dat het leidend kan zijn voor het didactisch groeimodel.

Daarnaast staat in het Startdocument een beschrijving van de activiteiten:

- a. de waarden in de keten,
- b. waarden ondernemers in relatie tot maatschappij,
- c. te verwachten toekomstig gedrag.

De geformuleerde kenmerken worden samengevat in een document.



# Het startdocument

## 1. De huidige bevindingen

### 1.1 De waarden in de keten

De sector zoekt de balans tussen enerzijds kosten en opbrengst en anderzijds de maatschappelijke waarden die voortkomen uit de maatschappelijke discussie zoals voeding, dierenwelzijn,

gezondheid van dieren, gezondheid van mensen, het omzetten van afval in reststroom voor energie, milieu en klimaat en verantwoord consumeren.

#### De waardenbeleving in de sector

Was de belangrijkste waarde voor het beleid aanvankelijk 'voedselzekerheid', ging het van 1990-2010 om 'voedselveiligheid', in de toekomst gaat het vooral om 'verduurzaming'. De verduurzaming van de sector rundveehouderij is beschreven in de beleidsplannen van de Uitvoeringsagenda Duurzame

Veehouderij, bij Royal FrieslandCampina Route 2020, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel en de Supermarkt. Zij hebben elk voor zich doelen geformuleerd tot verduurzaming van de zuivelketen. Soms anders geformuleerd blijkt er een overlap te zijn in beleid, waaruit gemeenschappelijk beleid kan ontstaan

#### De waardenbeleving bij ondernemers

Ondernemers hebben al eeuwenlang bedrijven overgedragen op de volgende generatie. De waardenbeleving bij de productiebedrijven komt er in hoofdlijn op neer dat zij van mening zijn dat zij nu al duurzaam en klimaatbewust bezig zijn. Toekomstige energieopwekking versterkt het beeld bij de productiebedrijven. Het boerenbedrijf

zou over 15 jaar leverancier van energie en grondstoffen kunnen worden. Dan heb je minimaal energiegebruik, goed voor het klimaat en het herwinnen van grondstoffen. Maar dan moet je de restproducten (o.a. mest) wel kunnen opvangen. Van koeien die buiten lopen kun je geen reststromen opvangen.

#### Verskil in waardenbeleving tussen beleidsmakers en de productiebedrijven

De beleidsmakers willen verduurzaming van de keten. De productiebedrijven zijn van mening dat ze al duurzaam bezig zijn. Uit het verschil in waardenbeleving tussen beleidsmakers en de

productiebedrijven blijkt dat een belangrijke kloof bestaat die overbrugd moet worden, wil het voorgenomen duurzame toekomstige beleid ook slagen.

## 1.2 De relatie tot de maatschappij: verschil in taal van spreken

De maatschappelijke discussie wordt overheerst door maatschappelijke organisaties. De maatschappelijke organisaties voeren de discussie op het niveau van waarden, van beleving. Bijvoorbeeld een filmpje over dierenwelzijn. De uitwassen bij diertransport met dieren zonder water en vertrapte dode dieren schokt de kijker en doet de gehele sector schade.

De sector antwoordt op rationeel niveau. In onze stallen hebben onze koeien X m2

ruimte per koe. Maar de consument heeft geen idee wat die rationele getallen betekenen.

In de toekomst zal de sector ook op het niveau van duurzame waarden, van beleving, de maatschappij moeten antwoorden. Bij de consument moet het gevoel van een duurzame sector ontstaan, een waardering voor het product, waardoor de consument een hogere prijs voor de duurzame zuivelproducten wil betalen.

## 1.3 Waardengericht duurzaam beleid en toekomstig gedrag

Waardengericht duurzaam beleid betekent dat er binnen de sector een stabiele gemeenschappelijke overtuiging ontstaat over de koers tot verduurzaming binnen de zuivelketen. Die gemeenschappelijke stabiele overtuiging over het toekomstige duurzame beleid is op dit moment (nog) niet aanwezig.

De graad van overeenstemming over het toekomstige beleid heeft invloed op het te verwachten gedrag.

Eenzijds komt gedrag voort uit extern opgelegde gedragsregels of normen die in een gemeenschap belangrijk zijn, omdat geen samenleving zonder gedragsregels kan bestaan. Gedrag dat voortkomt uit externe maatregelen zal ontdoken worden wanneer men het er niet mee eens is en vergeten worden zodra de maatregel niet meer van kracht is.

Anderzijds is er het gedrag dat voortkomt uit waarden. Doorwrochte waarden en normen en het daaruit voortvloeiende gedrag zit zo aan het lijf gebakken dat je geen ander gedrag kunt

vertonen dan het gedrag dat mij door de intrinsieke waarden wordt opgelegd. Dat is een vorm van gedrag dat voortkomt vanuit de innerlijke beleving. Is het behoud van het milieu opgenomen in het pakket van intrinsieke waarden, dan zal de consument bereid zijn om meer voor de duurzame merkmelk te betalen en de producent vanuit eigen beleving duurzaam produceren.

Wanneer stabiele gemeenschappelijke overtuigingen niet intrinsiek aanwezig zijn, of wanneer men extern opgelegde gedragsregels of normen niet als acceptabel ervaart, dan ontstaat gedrag dat de nieuwe duurzame ontwikkeling wil ontwijken of verhinderen. In dat geval mislukt het gemeenschappelijke duurzame beleid.

Voor het vormen van een gemeenschappelijke duurzame overtuiging en gedrag ontstaat een leervraag die de gehele sector omvat en alleen door nieuwe verbindingen, nieuwe motivaties en nieuwe samenwerking binnen de keten is op te lossen.

## 1.4 De vraag naar toekomstig rendement

De keten zal de weg van verdere verduurzaming pas inslaan, wanneer zij verzekerd is van voldoende rendement

en van het voortbestaan van het eigen bedrijf. Dit is mogelijk door bij de consument voor verduurzaamde

merkartikelen een hogere prijs te vragen en het hogere rendement te laten terugvloeien in de keten (melk is in de supermarkt goedkoper dan limonade). Hierdoor kunnen op de productiebedrijven de grootvee eenheden per ha in het landschap afnemen, kunnen er betere mogelijkheden ontstaan voor

weidegang, terwijl toch het inkomen van de productiebedrijven wordt gegarandeerd. Royal FrieslandCampina stelt in haar marktstrategie het begrip 'beleving' op de voorgrond, wat aansluit bij de taal van de verduurzaming en de basis kan vormen tot rendementsverbetering.

### 1.5 Relatie creativiteit, attitude en ondernemerschap

Er wordt binnen de sector (nog) geen verband gelegd tussen creativiteit, attitude en ondernemerschap.

Creativiteit heeft betrekking op: *praktische verstandigheid, goed leren om je heen te kijken en realistisch te interpreteren*, dat vanuit de creativiteit een nieuwe betekenis ontstaat. In dit onderzoek komt het naar voren dat goede ondernemers netwerkers zijn.

In het klaslokaal bepaalt de docent de attitude van zichzelf en de student. Als het proces maar doorlopend is met een beoordeling boven de 6, dan is het goed. Het bedrijf verlangt dat elke dag de koeien goed gemolken worden. Daar is een 8 nauwelijks goed te noemen. Dat is een andere attitude. In

het bedrijf bepaalt het dier, de markt of de externe omgeving de noodzakelijke attitude. Hieruit blijkt dat een goede attitude alleen op het bedrijf is aan te leren.

Creatief leren en het ontwikkelen van een goede attitude heeft een directe relatie met innovatief ondernemerschap. Deze manier van leren, wat betrekking heeft op persoonsvorming en het aanleren van sociale competenties, vraagt om een onafhankelijke leerstroom gedurende vele jaren naast het inhoudelijke theoretisch en praktisch leren. Voorgesteld wordt om voor deze vorm van leren een project op te zetten. Er zijn 2 korte pilots geweest.

## 2. De toekomstvisie betreffende waardengericht ketenbewust ondernemen.

### 2.1 De toekomstige samenwerking in de keten

Nederland is sterk door de structuur in de zuivelketen. De schakels in de keten staan echter nog te los van elkaar. Goede samenwerking in de keten zal de sector versterken.

De sector mist een goed vraagcentrum waar kennisuitwisseling kan plaatsvinden tussen de partijen in de keten. Er is een hang naar het oude OVO drieluik, waarin overheid, voorlichting (adviseurs) en onderwijs samenwerken. Onderzoek heeft moeite om tot samenwerking te komen met onderwijs. De Royal FrieslandCampina Academy voorziet zelf in haar interne educatie voor haar medewerkers (20.000). De adviseurs van Royal FrieslandCampina onderhouden eigenstandig een netwerk van 4600 jonge ondernemers.

De toekomstige samenwerking zal zich richten op samenwerkingsvormen privaat - publiek. De samenwerking brengt de uitwisseling tot stand tussen enerzijds het landelijk beleid en anderzijds de uitvoering in de keten.

#### Strategisch niveau

Het niveau waarin de skakeholders bij elkaar komen (stuurgroep) voor het uitwerken van de hoofdlijnen van beleid.

Er zijn digitale oplossingen mogelijk om tot een goed integraal vraagcentrum te komen (zie 2.1.1).

#### Het werkplatform

Het operationele niveau waarin ondernemers in netwerkgroepen bij elkaar komen om het uit te voeren beleid op bedrijfsniveau te analyseren en te implementeren. Paragraaf 3 gaat hier verder op in.

#### De facilitering

Het faciliteren van de te ontwikkelen acties. Om inzicht te krijgen worden 2 pilots voorgesteld bij paragraaf 5. Het vervolg.

#### 2.1.1 Het ontwikkelen van een digitaal vraagcentrum

Voorgesteld wordt om op strategisch niveau het gemeenschappelijke vraagcentrum digitaal in te richten vanuit het portfolio waarin ondernemers leren.

Ondernemers die inloggen in het portfolio komen daarin alle verbindingen naar databanken tegen die ertoe doen. Het portfolio staat virtueel in verbindingen met de global kennisinfrastructuur en biedt de mogelijkheid om de verschillende schakels in de keten uit te nodigen en

te verbinden. Ondernemers komen daardoor in contact met onderwijs, onderzoek, collega bedrijven, de coaches, om bij nieuwe ontwikkelingen te sparren.

Het portfolio te zien als de moderne OVO aanpak waar onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven met elkaar in verbinding staan. De te verbinden partijen zorgen elk voor een organisatiestructuur waardoor een vragende ondernemer niet alleen uitkomt bij literatuur, maar verbonden

kan worden met een persoon die over het onderwerp ter zake deskundig is.

Relaties worden gelegd met onderwijs, onderzoek, COV (slachterijen), Dierenbescherming, IPO (provincies), LTO, Ministerie van EL&I, Natuur & Milieu, Nevedi

(diervoederbedrijfsleven), NZO (zuivel), Rabobank, Royal Friesland Campina, Centraal Bureau Levensmiddelen Handel, de supermarkt, Agro Center voor Duurzaam Ondernemen, Dairy Campus, Melkvee Academie, .....

### 3. Ontwikkelingen op het operationele niveau van het werkplatform.

#### 3.1 Toekomstige onderwijsvraag en de toekomstige leervraag

##### De onderwijsvraag

De onderwijsvraag richt zich op het opleiden van toekomstige ondernemers. Voor de melkveehouderij wordt het aantal vacatures ingeschat op 1350

personen per jaar terwijl de uitstroom van gediplomeerden voor MBO en HBO tezamen 550 leerlingen/studenten betreft.

##### De leervraag

De leervraag bestaat uit de uitvoering van de beleidsagenda ter verduurzaming van de sector.

In totaal zijn er leervragen bij 19.000 ondernemers op 15.000

productiebedrijven, er zijn leervragen bij de toeleverende bedrijven, bij de coöperatie, bij de detailhandel, over de consument en de waarden van de reststroom.

#### 3.2 Toekomstig onderwijs

Traditionele scholen trekken de meeste leerlingen. Het onderwijs dat meegaat met het tempo van de nieuwe ontwikkelingen loopt vooruit op de sector en heeft geen klantenbinding. De schoolkeuze van de leerlingen voor traditionele scholen en het gevoerde behoudende beleid binnen deze scholen remt de ontwikkeling van de sector.

Daarnaast zijn er 3 typen productiebedrijven die het onderwijs met het zelfde onderwijspakket bedient. Er zijn a. gespecialiseerde productiebedrijven, b. het bedrijf ontwikkelt zich in combinatie met een andere branche, bijvoorbeeld een camping, verkoop aan huis, kaasmakerij, zorgboerderij, en c. naast

werken in de boerderij ook werken buiten het bedrijf.

Het aantal jaarlijkse vacatures in de productie bedrijven bedraagt 1350 personen. Het reguliere onderwijs voor de veehouderij levert jaarlijks 550 leerlingen / studenten af, zowel MBO als HBO. Rekening houdend met de private groep leerlingen die opgeleid worden bij Royal FrieslandCampina, blijkt dat de onderwijsvraag groter is dan het regulier onderwijs levert.

Maatwerk kan de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. Het indelen van de leerstof in major en minors (zoals in het HBO) biedt in het MBO nieuwe kansen, doordat het onderwijs tegemoet komt aan de diversiteit van de sector.

### 3.3 Toekomstig leren

Toekomstig leren is niet eerst uit het hoofd leren en daarna uitvoeren. Toekomstig leren voor ondernemers gebeurt door het creatief analyseren van de authentieke praktijksituatie van het eigen bedrijf. Relaties worden gelegd tussen de eigen bedrijfssituatie en andere bedrijven. Het resultaat van de analyse en de uitwerking naar duurzaamheid wordt vastgelegd in het portfolio. In het moderne leren staat de leerling vanuit het portfolio wereldwijd in verbinding met belangrijke ontwikkelingen elders. Het leren gebeurt in een netwerkstructuur waar

lerende boeren continu met elkaar in contact staan. Ondersteuning bij het ondernemend leren is mogelijk door ‘mentoren’ op te leiden als coach. De coaches staan digitaal in contact met de lerende ondernemers, bezoekt de bedrijven van het netwerk en leidt netwerkbijeenkomsten.

Ondernemers vragen om lerende gespecialiseerde netwerken van 6-10 boeren bij elkaar, die digitaal met elkaar in verbinding staan en 1x per maand bij elkaar komen onder begeleiding van een coach.

## 4. Uitwerking van het didactisch groeimodel van leren

In dit hoofdstuk lichten wij het schema toe, zoals aangegeven in punt 4.3

### 4.1. Uitwerking van de inhoud van het beleid tot 2020 / 2023

De inhoud van het duurzame beleid bestaat uit leereenheden (modulen), competenties en werkprocessen die voortkomen uit de gemeenschappelijke agenda's van Uitvoeringsagenda

Duurzame Veehouderij, Royal FrieslandCampina Route 2020, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel en de supermarkt.

### 4.2. Het omvormen van de keten naar duurzaamheid

#### 4.2.1 Het opleiden van coaches.

De leervraag te realiseren door het trainen van gespecialiseerde coaches uit de scholen of de sector die als mentor (collega)bedrijven begeleiden. Royal FrieslandCampina, LTO en DLV beschikken tezamen over meer dan 100 adviseurs die naar behoefte van de toeleverende instelling en naar geschiktheid opgeleid kunnen worden als coach. De Melkvee Academie beschikt reeds over mentoren die collega boeren begeleiden.

De training tot coach bedraagt 2-3 dagen voor het aanleren van het gebruik van portfolio en het analyserend leren in netwerken vanuit de authentieke praktijksituatie in de bedrijven. Nadien vindt begeleiding plaats in de praktijk van de uitvoering, waardoor ook de coach een lerende coach blijft. De coach bezoekt de lerende ondernemers op het bedrijf en leidt de periodieke netwerkbijeenkomsten.

#### 4.2.2 De te leren inhoud van verduurzaming en leren in netwerken

De relatie wordt gelegd tussen de huidige bedrijfssituatie en het toekomstige beleid ter verduurzaming van de sector. Authentiek leren betekent in dit verband dat de ontwikkelingen van het eigen bedrijf centraal staan bij de leervraag. Hoe ontwikkelt mijn eigen bedrijf zich tot toekomstig duurzaam bedrijf ? De te leren inhoud voor de lerende ondernemers bestaat in eerste instantie uit het gemeenschappelijke duurzame beleid dat voortkomt uit de huidige beleidsplannen van de Uitvoeringsagenda Duurzame

Veehouderij, Royal FrieslandCampina Route 2020, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel en de supermarkt. Deze inhoud wordt in het portfolio uitgewerkt in modulen en vanuit de authentieke bedrijfssituatie in netwerken aangeleerd, onder begeleiding van een gespecialiseerde coach. Ondernemers kunnen zich voor deze netwerken opgeven. Daarnaast is het mogelijk alle onderwerpen aan te leren waarvoor binnen de keten een vraag is. Er ontstaat een databank waar ondernemers hun interesses kenbaar

kunnen maken. Bij overeenkomende interesses kunnen de ondernemers in netwerken gekoppeld worden aan gespecialiseerde coaches.

Netwerkgroepen komen onder leiding van de coach in aantallen van 6-10

periodiek bij elkaar om naast het continue digitale contact via het portfolio elkaar periodiek in de ogen te kunnen kijken.

#### **4.2.3 Het flexibele portfolio is een combinatie van sociale media en leren.**

Het flexibele portfolio is geschikt voor maatwerk en bestaat uit een combinatie van sociale media en leren. Lerende ondernemers kunnen 'vrienden' uitnodigen, collega bedrijven die met de zelfde ontwikkeling bezig zijn.

Hierdoor is het ook mogelijk dat ondernemers zelf netwerken vormen rond een onderwerp in de keten en daarbij een gespecialiseerde coach uitnodigen.

#### **4.2.4 Het analyserend leren**

Het portfolio beschikt over een analyseaanpak om de authentieke situatie van het bedrijf te analyseren. Het portfolio heeft de toets meten van leerwinst en heeft hulpvragen om de context op bedrijfsniveau te analyseren. Het portfolio beschikt vervolgens over een netwerkanalyse om netwerken te bouwen, een tool voor integrale bedrijfsvergelijking, een methodiek tot het maken van strategische keuzes en een ketengerichte businesscase ter ondersteuning van ondernemerschap.

Het analyserend leren leidt tot creativiteit, het realistisch interpreteren door praktische verstandigheid, waardoor nieuwe vragen en ideeën ontstaan die de lerende deelnemers leiden naar de kennisinfrastructuur.

Door de kennisopbrengst van het analyserend leren worden individuele ondernemers naast onderzoek en onderwijs ook kennisdragers, van belang voor de kenniscirculatie.

#### **4.2.5 Het opzetten van een kennisbank.**

Ter ontsluiting voor vergaarde en gedeelde kennis wordt na afsluiting van een module de informatie (geanonimiseerd) opgeslagen in een gemeenschappelijke kennisbank die ter

stimulering van de kenniscirculatie open staat voor de sector.

Deze databank is onderdeel van het beschreven vraagcentrum.

#### **4.2.5 Het afsluiten van een module**

Waar ondernemers een ontwikkeling op het bedrijf tot stand gebracht hebben kan een assessment plaatsvinden, op basis van de EVC systematiek. Het assessment kan leiden tot getuigschriften, branche certificaten of diploma's.

Ingeval van diploma's moet opgemerkt worden dat crebo (MBO) en croho

(HBO) geregistreerde opleidingen moeten voldoen aan de wettelijke eisen en dat het uitreiken van deelcertificaten (nog) niet mogelijk is. Bij uitgifte van getuigschriften of branche certificaten heeft de sector zelf de bevoegdheid tot certificeren.

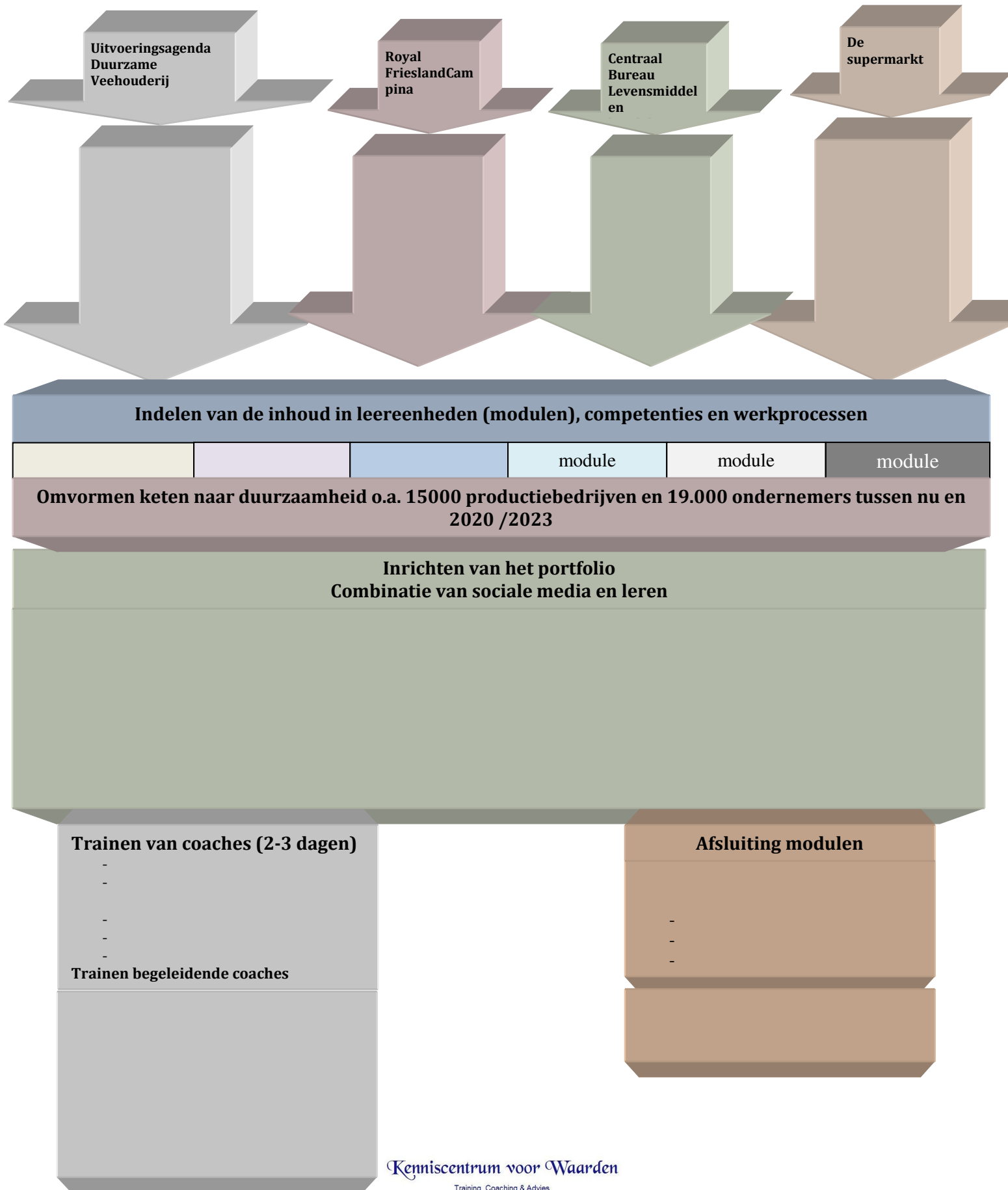


#### **4.2.7 Compensatie op de melkprijs.**

Waar ondernemers aantonen een duurzame ontwikkeling op het bedrijf tot stand te hebben gebracht, biedt Royal FrieslandCampina compensatie aan op de melkprijs. Duurzaamheid

kan diversificatie van melkstromen inhouden om de duurzame merkmelk gescheiden te houden van de overige productie.

### 4.3 Schema: het uitwerken van het didactisch groeimodel



## 5. Het niveau van facilitering: het vervolg

Als volgende stappen in de ontwikkeling van het project Creatief Ketengericht Ondernemen worden de volgende 2 ontwikkelingen voorgesteld.

### 5.1 Pilot verduurzaming van de keten

groeimodel het voldoen aan de toekomstige leervraag wordt allereerst een pilot voorgesteld voor analytisch leren in een netwerkstructuur, zoals in deze notitie aangegeven bij de Uitwerking van het didactisch groeimodel van leren. In de pilot werkt het project Creatief Ketengericht Ondernemen van het programmteam melkveehouderij samen met het Programmteam ketens en agrologistiek van de GKC, het RolloverOnderwijs, het Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen (WUR) en de Royal FrieslandCampina Academy, waardoor een gemeenschappelijk privaat - publiek project ontstaat, in samenwerking met partijen in de keten.

De inbreng vanuit het project Creatief Ketengericht Ondernemen bestaat uit de continuïteit van het project en in samenwerking met de opstellers van de beleidsplannen het ontwikkelen van modulen uit de beleidsplannen van de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, bij Royal FrieslandCampina, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel en de Supermarkt.

Het Programmteam ketens en agrologistiek levert haar specifieke kennis over ketens. Het RolloverOnderwijs brengt haar kennis in over het trainen en begeleiden van coaches, het analytische leermodel van authentiek leren in een netwerkstructuur en portfolio opbouw.

Het Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen levert de netwerkanalyse om netwerken te bouwen, een tool voor integrale bedrijfsvergelijking, een methodiek tot het maken van strategische keuzes en een ketengerichte businesscase ter ondersteuning van ondernemerschap. Royal FrieslandCampina Academy brengt haar kennis in over de coöperatie, de detailhandel en de consument. De adviseurs van Royal FrieslandCampina brengen de kennis in over de begeleiding van jonge ondernemers bij de productiebedrijven. De gezamenlijke partijen leveren inbreng over de organisatie van het digitale vraagcentrum: onderwijs, onderzoek, Melkvee Academie, COV (slachterijen), Dierenbescherming, IPO (provincies), LTO, Ministerie van EL&I, Natuur & Milieu, Nevedi (diervoederbedrijfsleven), NZO (zuivel), Rabobank, Royal Friesland Campina, Centraal Bureau Levensmiddelen Handel, de supermarkt, Agro Center voor Duurzaam Ondernemen, Dairy Campus, .....

## 5.2 Pilot voor de ontwikkeling van creativiteit en attitude in relatie tot ondernemerschap.

Het opzetten van een pilot voor het ontwikkelen van creativiteit, een goede attitude in relatie tot innovatief ondernemerschap. Als onderdeel van het project Creatief Ketengericht Ondernemen wordt een afzonderlijk projectplan uitgewerkt.

Het onderwijs kent het theoretisch leren en het leren in de praktijk.

Het aanleren van een goede attitude, het ontwikkelen van creativiteit, het ontwikkelen van innovatief ondernemerschap ontwikkel je door continu leren, leren door oriëntatie, self management. Het informele werkplek leren is daarvoor het belangrijkste. *Goed leren om je heen te kijken, realistisch interpreteren en praktische verstandigheid.*

Deze manier van leren, wat betrekking heeft op persoonsvorming en het aanleren van sociale competenties, vraagt om een onafhankelijke leerstroom gedurende vele jaren naast het theoretische en praktische leren.

Op enkele scholen zijn kleine proefprojecten gestart, die aanleiding geven tot de opzet van een pilot.