



Beschrijving leertraject MIJN Duurzaamheid

Duurzaamheid in de Melkveehouderij

Duurzaamheid is het streven naar een optimale balans tussen economie, ecologie en sociale aspecten. In de melkveehouderij wordt op verschillende manieren gewerkt aan duurzaamheid, vanuit de coöperaties, vanuit de overheid en door de sector zelf. In het project MIJN Duurzaamheid is gekeken hoe je ondernemers kunt helpen om op eigen wijze, en op het eigen bedrijf, invulling te geven aan duurzaamheid.

Onderstaande beschrijving is te gebruiken als leidraad en inspiratie voor (groeps) begeleiders van toekomstige duurzaamheidstrajecten. Er is veel meer werkmateriaal beschikbaar vanuit het project, maar dit vraagt ervaring in de toepassing. Met een beperkte scholing/coaching vooraf zijn deze materialen en werkvormen toepasbaar.

Het leertraject is ontwikkeld door: Wageningen UR Livestock Research, Schepers Adviseurs, Projecten LTO Noord, PPP-Agro Advies, IDV-Advies en LTO Noord Advies.

Meer informatie: Bert Philipsen, Wageningen UR Livestock Research
(bert.philipsen@wur.nl)

Mijn duurzaamheid

In het project MIJN Duurzaamheid geven ondernemers invulling aan duurzaamheid op een manier die past bij de ondernemer, bij de mens, bij het bedrijf en bij de omgeving. Keuzes in duurzaamheid met aandacht voor de invalshoeken boer, koe, burger en milieu. Door de balans te zoeken tussen deze vier duurzaamheidspijler ontwikkelt iedere ondernemer een eigen duurzame bedrijfsstijl. Om ondernemers daarin te begeleiden is in het project een praktisch leertraject ontwikkeld.

Leertraject: eigen keuzes, samen maken

In het project Mijn duurzaamheid maakt iedere ondernemer zijn eigen keuzes, maar wel door samen te werken in een netwerk van ondernemers. Met dit uitgangpunt hebben in 2011 en 2012 ruim 60 melkveehouders in regionale netwerken gewerkt aan een duurzamere melkveehouderij. Elke deelnemer heeft in groepsverband een individueel traject doorlopen, afwegingen en keuzes gemaakt en gediscussieerd met collega's om te komen tot een praktisch bedrijfsontwerp vanuit de pijlers boer, koe, burger en milieu. Voorwaarde voor deelname was dat deelnemers er echt zelf voor kiezen, en dus de wil en intentie hebben om aan de slag te gaan met duurzaamheid op het eigen bedrijf.

Leertraject: één jaar, 8 bijeenkomsten

Het leertraject bestaat uit acht bijeenkomsten, waarvan zes met het eigen (kleine) netwerk en twee gezamenlijke bijeenkomsten met alle deelnemers. De opzet van het leertraject:

- Bijeenkomst 1. Persoonlijk geluk en kernwaarden
- Bijeenkomst 2: Zomeravondbijeenkomst bij inspirerend voorbeeld
- Bijeenkomst 3: Workshops met experts Boer, Burger, Koe en Milieu
- Bijeenkomst 4 en 5: Keuzes voor duurzaamheidspijlers
- Bijeenkomst 6: Keuzes aanscherpen met Integratiecirkel
- Bijeenkomst 7: Aan de slag met spanningen en dilemma's
- Bijeenkomst 8: MIJN duurzame bedrijfsstijl: van denken naar doen

Bijeenkomst 1 – Persoonlijk geluk en kernwaarden

Om duurzame keuzes te kunnen maken, is het belangrijk dat je kiest voor wat bij jou past. De omgeving verwacht veel van je, maar wat wil je nu eigenlijk zelf? Dit betekent dat je na moet denken over wat jou echt gelukkig maakt. Wat vind jij belangrijk? Tijdens de eerste bijeenkomst ervaren de deelnemers aan de hand van voorbeelden (zoals Nelson Mandela) hoe belangrijk het is om je persoonlijk geluk mee te nemen in je beslissingen. Bijvoorbeeld: Je voelt je echt gelukkig wanneer je samen met je gezin aan tafel zit voor het avondeten. Wat betekent dit voor de inrichting en ontwikkeling van je bedrijf? Passen de keuzes die je maakt wel bij de behoefte om tijd met je gezin door te brengen?

**Rechtvaardigheid
Verbinding/samen
Vrijheid**



Kiezen van kernwaarden

In deze bijeenkomst gaan deelnemers op zoek naar hun drie belangrijkste kernwaarden. De kernwaarden die belangrijk zijn in hun leven en werk, en die richting geven aan de keuzes in duurzaamheid. De werkwijze voor het kiezen van kernwaarden bestaat uit vier stappen:

1. Inspiratie
2. Kiezen van drie kernwaarden
3. Kernwaarden vertalen naar eigen 'woorden'
4. Mind map van kernwaarden

Beschrijvingen van het **werken met kernwaarden** en het **opstellen van een mind map** staat op www.mijnduurzaamheid.wur.nl

Kernwaarden/drijfveren

- Moeilijk te benoemen
- Maar wel herkenbaar
- Beter bij anderen te benoemen



Resultaten en ervaringen

Met deze bijeenkomst maken de deelnemers een pittige start. Ze hebben diep nagedacht over de beweegredenen en keuzes die ze maken als mens en als ondernemer. Het nadenken over persoonlijk geluk en je eigen kernwaarden geeft een stevige basis voor het maken van duurzame keuzes.

Voor de netwerkdeelnemers van MIJN Duurzaamheid bleken de gekozen waarden een rode draad in hun ondernemerschap en privéleven te zijn. Waarden waar zij hun persoonlijke keuzes op af (willen) stemmen. Bijvoorbeeld: resultaat, vrijheid, eerlijkheid, plezier, trots, uitdaging en waardering. De kernwaarden vormden een belangrijke leidraad bij het maken van keuzes in duurzaamheid.

Bijeenkomst 2 – Zomeravondbijeenkomst bij inspirerend voorbeeld

Inspiratie en reflectie

In de tweede bijeenkomst gaan de deelnemers met elkaar op stap naar het bedrijf van een ondernemer die een inspirerend voorbeeld is. Op deze wijze maken de ondernemers kennis met mogelijkheden van duurzaamheid in de praktijk. Tevens geven de zomeravondbijeenkomsten de gelegenheid om met elkaar in een andere omgeving te reflecteren op de gekozen kernwaarden. En om alvast vooruit te blikken op de te maken keuzes in duurzaamheid.

Op de bijeenkomst vertelt de voorbeeldondernemer over zijn geluismomenten, kernwaarden en keuzes. De netwerkdeelnemers, voorbeeldondernemer en de begeleider kijken en bespreken met elkaar of deze keuzes terugkomen in de bedrijfsvoering van deze ondernemer.

Op de voorbeeldbedrijven wordt met de ondernemer ook gesproken over de vier duurzaamheidspijlers. Samen kijken ze vanuit duurzaamheid naar inhoud, bedrijf en techniek én naar de persoon en zijn omgeving. De avond vormt de brug tussen de kernwaarden van bijeenkomst 1 en de inhoud van de vier duurzaamheidspijlers boer, koe, burger en milieu.

Resultaat en ervaringen

De zomeravondbijeenkomsten zijn belangrijk in het leertraject, zowel voor de netwerk- en groepsvorming, als om duurzaamheid in de praktijk te ervaren. De zomeravondbijeenkomsten geven veel voeding en motivatie voor eigen keuzes in duurzaamheid. Daarnaast wordt op de zomeravond een begin gemaakt met het “integraal” kijken naar duurzaamheid, ofwel het verbinden van keuzes. Een keuze voor bijvoorbeeld de pijler “Koe” kan de pijler “Milieu” negatief beïnvloeden. Door dit te bespreken groeit de bewustwording bij de deelnemers als het gaat om het effect van bepaalde keuzes en het belang om integraal duurzaam te ontwikkelen.



MIJN Duurzaamheid - Netwerk Oost (Zuid) op bezoek bij Marc Havermans

Bijeenkomst 3 – Workshops met experts Boer, Koe, Burger en Milieu

Bijeenkomst 3 is vooral bedoeld om de ondernemers te inspireren met kennis op het gebied van duurzaamheid, bekeken vanuit de duurzaamheidspijlers: boer, koe, burger en milieu. De bijeenkomst bestaat uit vier workshops met deskundigen. De kennis uit deze workshops, gekoppeld aan de gekozen kernwaarden, vormt de basis voor het maken van keuzes.

Doelen van de workshops

- Kennismaken met de vier duurzaamheidspijlers boer, koe, burger en milieu mede door het gebruik van 24 duurzaamheidsaspecten per pijler.
- Op scherp gezet worden; wil je echt iets, dan stappen zetten en niet alleen sleutelen.
- Ver vooruit leren kijken, los van oplossingen op korte termijn.

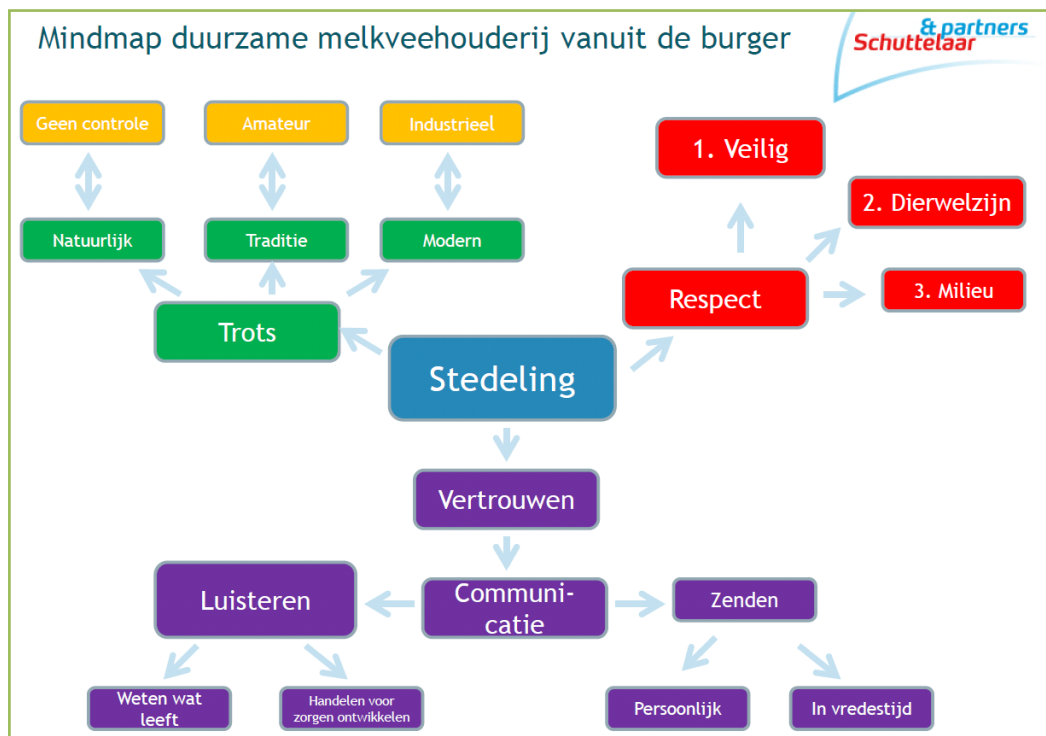
Opzet workshops

De experts maken ter plekke een mind map met daarin de eisen van de duurzaamheidspijler waar hun workshop om draait. Hierin wordt geen tijd besteed aan een analyse van de huidige problematiek, maar gelijk de stap naar de toekomst gezet. Door vervolgens te tekenen, schrijven en vertellen wat je als melkveehouder kunt doen wordt gediscussieerd en gebrainstormd door de groep. Samen bespreken zij wat je verder nog kan doen om het nog heel lang (duurzaam) vol te houden.

In het project MIJN Duurzaamheid zijn de workshops gegeven door:

- Burger - Kees-Jaap Hin, strategisch adviseur bij Schuttelaar & Partners
- Koe - Joep Driessen, dierenarts bij Vetvice
- Boer - Menno Kamminga, adviseur bij PPP-Agro Advies
- Milieu - Wiebren van Stralen, beleidsadviseur mest en milieu veehouderij bij LTO

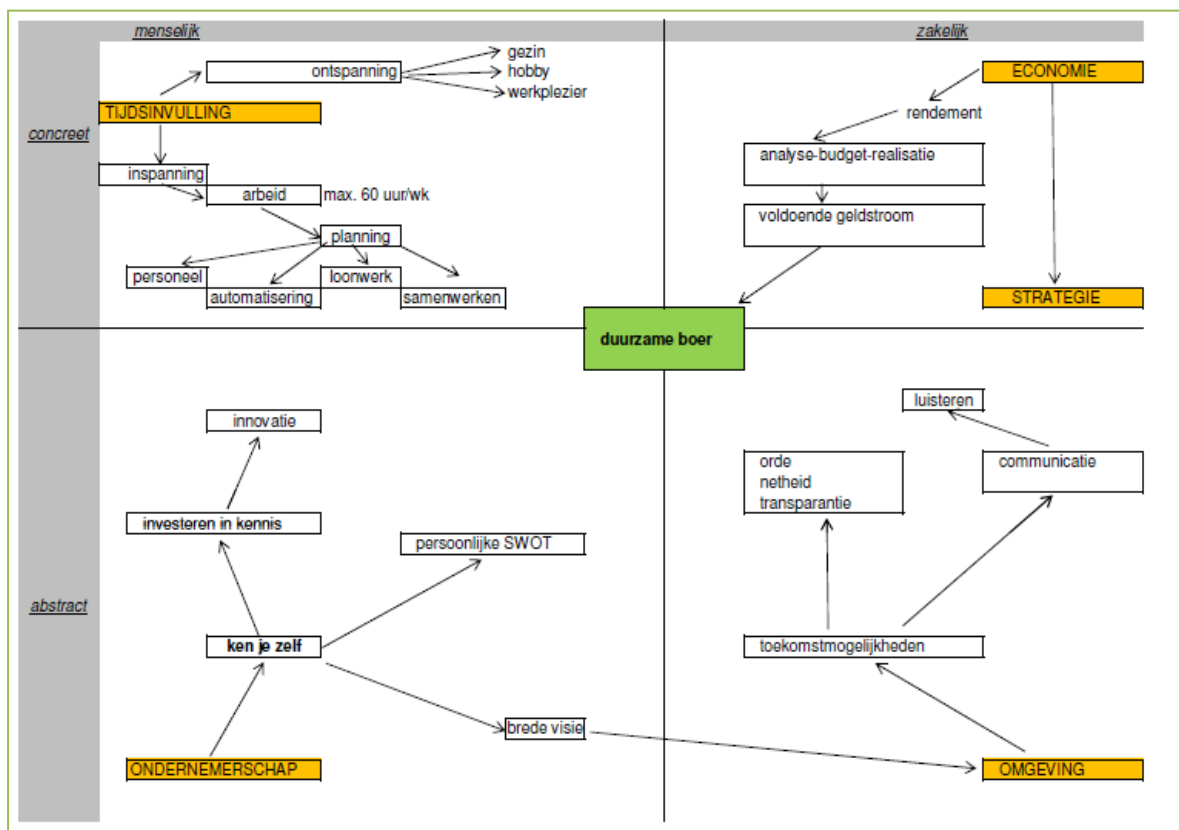
Onderstaand de mind maps die zij gebruikt hebben in hun workshops.



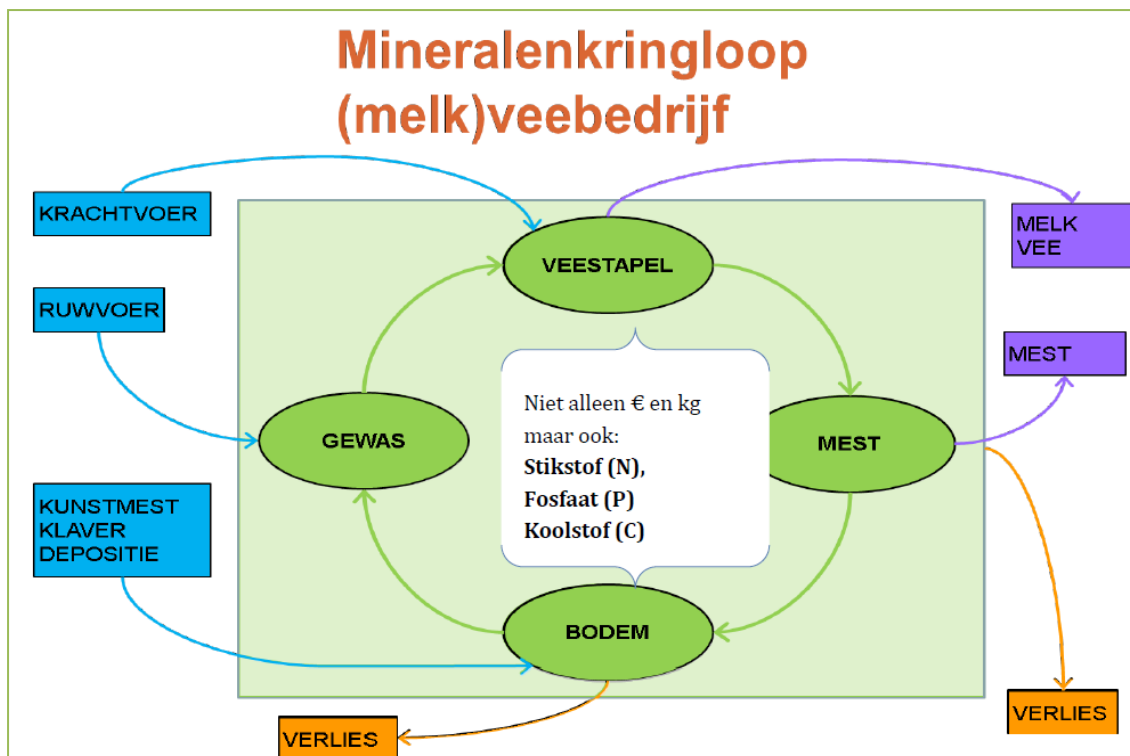
Burger - Kees-Jaap Hin



Koe - Joep Driessen



Boer - Menno Kamminga



Milieu - Wiebren van Stralen

Resultaten en ervaringen

Bij de deelnemers wordt tijdens de workshops de nieuwsgierigheid naar nieuwe inzichten gestimuleerd zonder dat zij direct een vertaling naar eigen keuzes maken. Door de verhalen en de spiegelende houding van de experts wordt duidelijk dat een integrale benadering van duurzaamheid onmisbaar is om stappen te kunnen zetten.

De workshops zijn nodig om de deelnemers een belangrijke inhoudelijke voeding te geven voor het maken van keuzes. De workshops brengen veel ondernemers op andere en nieuwe gedachten; 'food for thought'.



Wiebren van Stralen bespreekt pijler Milieu met de deelnemers van MIJN Duurzaamheid

Bijeenkomsten 4 en 5 – Keuzes per duurzaamheidspijler

MIJN Duurzaamheid is gericht op integrale duurzaamheid. Bij iedere gemaakte keuze wordt naar het effect op alle vier duurzaamheidspijlers gekeken om rekening te houden met de onderlinge samenhang. Om deze keuzes stap voor stap te doorlopen starten de netwerkdeelnemers met het bepalen van de “ingrediënten”, ofwel aspecten, die voor hen belangrijk zijn om mee te nemen in hun plan voor de toekomst.

Kiezen uit vier duurzaamheidspijlers en 100 opties

De uitdaging is om de deelnemers keuzes te laten maken die bij hun passen en waarbij ze het voornemen hebben die op het eigen bedrijf toe te passen. In het leertraject is de werkwijze gevolgd van ‘divergeren en convergeren’ in een aantal stappen. Divergeren is uiteenlopen, dus zo breed mogelijk kijken en zoveel mogelijk opties bekijken en benoemen. Convergeren betekent: bij elkaar brengen, daarmee ga je indikken en keuzes maken. Om het kiezen te vereenvoudigen krijgen de deelnemers per pijler een groslijst van meer dan 100 opties. Deze worden allemaal gescoord door de deelnemers. Op deze manier is de grote hoeveelheid aan allerlei ideeën gezeefd. Het invulformat van scorelijst per duurzaamheidspijler (koe, boer, burger en milieu) staat op www.mijnduurzaamheid.wur.nl. Elke scorelijst bevat de kolommen: ZW = zeker weten, WW = wie weet, NN = never nooit.

Vervolgens selecteren ze per pijler negen ideeën en onderscheiden daarbij:

- Aansluitende ingrediënten: maatregelen die passen bij nu/wat ik al doe
- Uitdagende ingrediënten: nieuwe dingen die passen
- Innovatieve ingrediënten: hele nieuwe dingen die je nu nog helemaal niet doet, maar wellicht wat kunnen worden/zijn

De keuzekaart voor een selectie per duurzaamheidspijler staat op www.mijnduurzaamheid.wur.nl

Op deze manier dwingen de deelnemers zichzelf om naar de toekomst te kijken. Belangrijk is dat ze kijken of keuzes passend zijn bij de kernwaarden, het bedrijf, de ambities en eigen (on)mogelijkheden. De negen keuzes per pijler (totaal 36) worden in volgende bijeenkomsten verder ingedikt.

Per bijeenkomst worden twee duurzaamheidspijlers behandeld



Resultaten en ervaringen

Door het proces van divergeren en convergeren, lukt het alle deelnemers om uiteindelijk keuzes te maken die bij hen passen. Soms zijn dat keuzes die ze vooraf al in het hoofd hadden, maar in een groot aantal gevallen zijn deelnemers ook op nieuwe en andere gedachten gekomen. Het is belangrijk en ook de kunst, om deelnemers in zo'n proces voortdurend te verleiden om ‘anders’ en ‘breder’ te kijken dan ze vaak gewend zijn. Het werken in een netwerkgroep met een begeleider werkt daarbij zeer goed. In de loop van het traject leren ondernemers elkaar echt kennen, en durven elkaar ook scherp te bevragen op gemaakte keuzes.

Bijeenkomst 6 – Keuzes aanscherpen met integratiecirkel

In bijeenkomst 4 en 5 bepalen de deelnemers welke 36 ingrediënten, 9 ingrediënten per duurzaamheidspijler, voor hen belangrijk zijn. De volgende stap is het integraal verbinden van de ingrediënten. Hiervoor maken de ondernemers een nog nauwkeurigere selectie om uit te komen op de ingrediënten waar ze echt wat mee willen gaan doen in de komende jaren. Bijeenkomst 6 is bij voorkeur een gezamenlijke bijeenkomst waarin de deelnemers van meerdere netwerken worden gemixt. Dat helpt om deelnemers weer anders en breder te laten kijken, zodat hun keuzes verder worden aangescherpt.

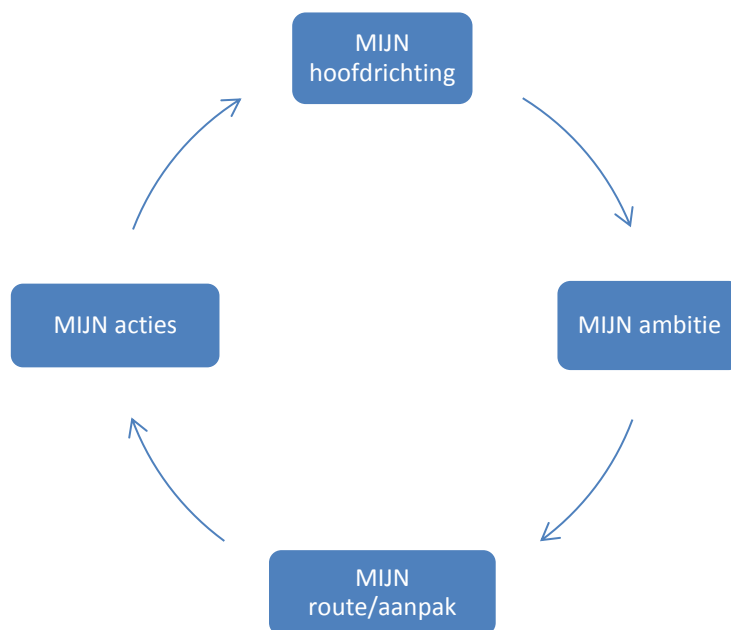
Integratie van 7 belangrijkste ingrediënten

Om echt een stap in duurzaamheid te maken, brengen ze de keuzes op de kaarten van boer, koe, burger en milieu terug naar de 7 belangrijkste ingrediënten. Hierbij kiezen de deelnemers uit meerdere pijlers, zodat ze integraal blijven denken en kijken. Vervolgens beoordelen ze de 7 ingrediënten op de volgende punten:

- Wil je dit op korte of lange termijn realiseren?
- Kun je een volgorde op prioriteiten aangeven voor deze ingrediënten?
- Is één van de ingrediënten leidend bij je toekomstplannen?

Met de antwoorden op deze vragen is tijdens deze bijeenkomst gezamenlijk de integratiecirkel (zie onderstaande afbeelding) doorlopen en ingevuld. Met het invullen van deze cirkel wordt de praktische vertaalslag gemaakt van de gemaakte keuzes naar persoonlijke ambitie, plan van aanpak en bijbehorende concrete acties. Het invullen van de cirkel doe je een paar keer, om zo tot de beste keuzes te komen. Het nadenken over “acties” kan resulteren in het bijstellen van “ambitie”, “route” of zelfs je “hoofdriching”.

Input: 7 basisingrediënten



Spanningen/dilemma's

Integratiecirkel: scherpt basisingrediënten aan en maakt spanningen en dilemma's helder.

Resultaten en ervaringen

Tijdens deze zesde bijeenkomst hebben de deelnemers in groepjes met collega's uit andere netwerken hun integratiecirkel ingevuld. Een wisseling van groep, maakt dat de deelnemers vanuit andere invalshoeken bevraagd en gespiegeld zijn in hun ideeën. De daarop volgende bijeenkomst is weer met het eigen netwerk. In deze inmiddels vertrouwde omgeving wordt de cirkel opnieuw doorlopen. Door in twee verschillende groepen de cirkel te behandelen zoek je in dit traject de spanning op van: inspiratie en reflectie van anderen, en kiezen in een vertrouwde omgeving. Het helpt de ondernemers om de keuzes op verschillende manieren te bekijken, en zo uiteindelijk tot de meest passende keuzes voor duurzaamheid te komen.

Bijeenkomst 7 – Aan de slag met spanningen en dilemma's

Het maken van keuzes leidt tot spanningen en dilemma's. Bijvoorbeeld doordat keuzes vragen opwerpen waar je het antwoord niet op weet, er tegenstellingen ontstaan tussen keuzes en dilemma's. Spanningen en dilemma's kunnen op verschillende gebieden liggen:

- technisch
- persoonlijk
- denk-doe spanning
- situationeel

Het is belangrijk deze spanningen op te speuren, te benoemen en vervolgens te kijken hoe je daarmee om kunt gaan in je plan. Dit kan ook leiden tot bijstellingen in het plan.

Speuren naar spanningen en dilemma's

Elk netwerk gaat aan de hand van de onderstaande verdeling en vragen op zoek naar spanningen verkent de onderliggende oorzaken.

Technische spanning Kan het technisch wel? Zijn techniek en investeringen in balans? Kun je zelf innoveren of heb je anderen nodig? Past de techniek bij de opzet van je bedrijf?	Persoonlijke spanning Willen, durven en kunnen: waar zit de persoonlijke uitdaging of beknelling? Heeft het plan voldoende uitdaging en ambitie voor je? Ga je hiermee je pensioen halen? Hoeveel zekerheid heb je nodig? Klopt het met je kernwaarden? Bezit je alle kwaliteiten of moet je nog wat ontwikkelen?
Denk-doe-spanning Haalbaarheid: zijn het plan en de acties haalbaar? Of juist te gemakkelijk haalbaar? Daadkracht: ga je de acties ook echt doen of zit daar een knelpunt? Realistisch: zijn de acties realistisch? Voorwaarden: zijn er wel de juiste omstandigheden om het plan echt uit te voeren?	Situationele spanning Investeren: past het plan in het lange termijn beleid of zijn er daar knelpunten? Opvolging: past het plan bij de opvolgers of partners in het bedrijf? Markt: past het plan bij marktontwikkelingen? Omgeving: past het plan bij mijn fysieke/ sociale omgeving?

Resultaten en ervaringen

Tijdens het bespreken van de integratiecirkel met het eigen netwerk in bijeenkomst 7 blijkt dat er overal in de cirkel spanningen op kunnen treden. Door met de groep deze spanningen te benoemen en te onderzoeken, bepalen de deelnemers wat ze hier verder mee willen doen. De spanningen vormen vaak beren op de weg, maar voor de ontwikkeling van een integraal plan dat past bij persoonlijke doelen is het goed om deze spanningen nader te onderzoeken. Het helpt de deelnemers en is nodig om de volgende stap te maken naar een actieplan.

Bijeenkomst 8 – MIJN Duurzame bedrijfsstijl – van denken naar doen

Aan het einde van bijeenkomst 7 hebben de deelnemers besproken hoe ze hun eigen duurzame bedrijfsstijl kunnen vormgeven. De verschillende stappen die met het netwerk zijn doorlopen komen samen in deze bedrijfsstijl. Voorafgaand aan de laatste bijeenkomst krijgen de deelnemers een huiswerkopdracht om met onderstaande vragen hun definitieve overwegingen en keuzes in te vullen. Het invulformat van deze **huiswerkopdracht** staat op www.mijnduurzaamheid.wur.nl

Vragen voor “MIJN Duurzame bedrijfsstijl”	
<i>MIJN kernwaarden:</i> Zoals in de 1e bijeenkomst omschreven.	<i>MIJN ingrediënten:</i> De 7 keuzes waar je echt iets mee wilt gaan doen (uit meerdere duurzaamheidspijlers en minimaal 2 voor langere termijn).
<i>MIJN richting:</i> Ontwikkelrichting van je bedrijf in relatie tot duurzaamheid. Hoe omschrijf je dit? Hoe ziet dit eruit?	<i>MIJN ambitie / eindbeeld:</i> Wat wil je bereiken met jouw keuzes/plan op het gebied Boer, Koe, Burger en Milieu? Concrete beschrijving met doelen en resultaten. Wat wil je bereiken in kg, euro's, tijd, etc.?
<i>MIJN aanpak:</i> En hoe ga je het doen? Hoe kom je daar? Geleidelijk of in één keer, samen of alleen, vervlechten, inpassen of alles nieuw, etc. Welke investeringen? Wat is nodig op de korte en lange termijn? Welke mijlpalen zie je?	<i>MIJN actie:</i> Wat ga je doen? Financieel, technisch, markt, communicatie, onderzoek etc. Hoe ga je het doen? En wanneer? Wie heb je nodig?

De routemap: van denken naar doen

Aan de start van bijeenkomst 8 is met het format in hoofdlijnen een eigen duurzame bedrijfsstijl samengesteld. De laatste stap is het omzetten van “denken” naar “doen”. Door het opstellen van een zogenaamde routemap, maken de deelnemers een duidelijke planning voor de weg naar hun duurzame bedrijfsstijl.



De werkwijze:

- mijlpalen: de vijf belangrijkste 5 mijlpalen (resultaat, doel of actie) voor het plan te benoemen en in de tijdlijn zetten.
- stappen: in de route aan te geven welke stappen nodig zijn om daar te komen.
- nodig: bij elke stap te beschrijven wie en wat er nodig is om dit te realiseren en hier een tijdsplanning aan te hangen.

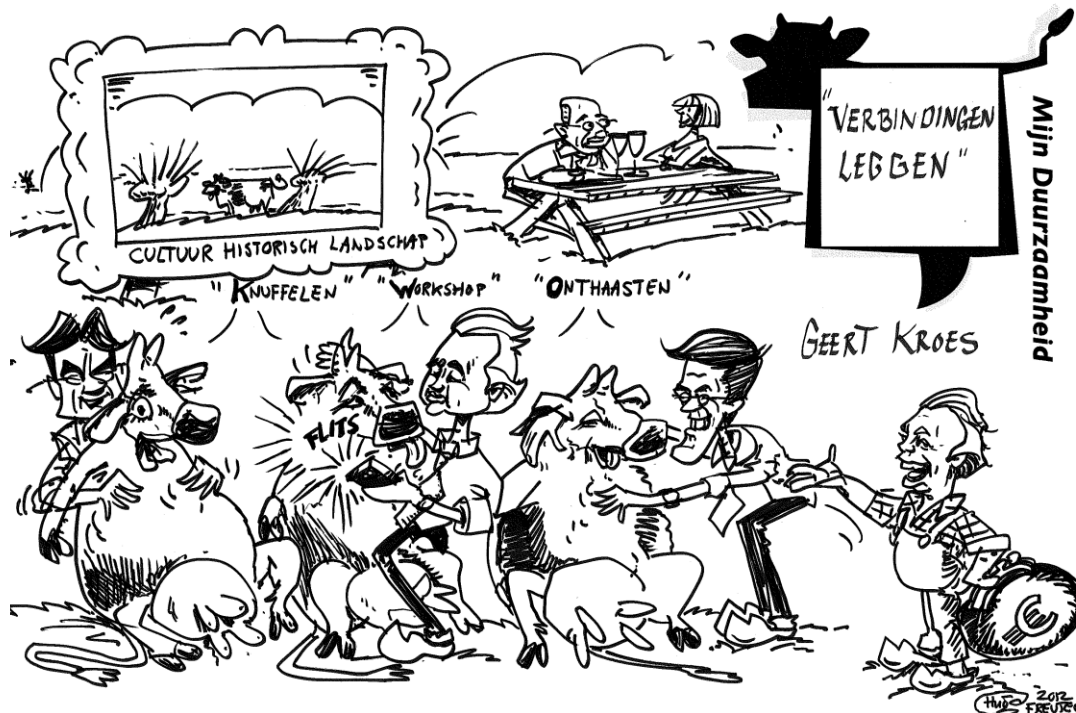
Het invulformat van de **routemap** staat op www.mijnduurzaamheid.wur.nl

Presentatie MIJN Duurzaamheid

Het tweede deel van deze bijeenkomst presenteren de deelnemers hun plan op eigen wijze aan het netwerk. Dit bijvoorbeeld door:

- Beschrijven mindmap
- Vertellen uit het hoofd
- Aan de hand van een symbool of voorwerp
- Te vertellen aan een bepaalde doelgroep (gezin, (burger)buurman, collega, etc)
- Stel; je bent 10 jaar verder en je vertelt hoe het is gegaan

Bij de presentaties in het project MIJN Duurzaamheid heeft een tekenaar een cartoon gemaakt van elk persoonlijk verhaal.



Ervaringen en resultaten

De huiswerkopdracht zorgt ervoor dat deelnemers reflecteren op het totale leertraject, en hun keuzes in samenhang gaan zien: van kernwaarden tot de concrete actie. Door dit thuis te doen kunnen deelnemers hun eigen tijd en moment kiezen voor deze reflectie.

De presentaties geven een levendige afsluiting van het traject. En ook blijkt dat door een presentatie de keuzes en motivaties worden verlevendigd door de ondernemer.

Afsluiting

Wanneer de deelnemers behoefte aan een afsluiting van dit traject, dan kan dit perfect op een bedrijf dat ook volgens een duurzame bedrijfsstijl is ontwikkeld. De deelnemers van het project MIJN Duurzaamheid hebben de Rondeelstal te Ewijk bezocht. Een aansprekend voorbeeld hoe van planvorming tot realisatie te komen met een integraal duurzaam bedrijfsontwerp.

Van diverse deelnemers aan het project MIJN Duurzaamheid zijn de ervaringen gedurende het traject beschreven en gecommuniceerd via de website www.mijnduurzaamheid.wur.nl.

