EINDRAPPORT

‘CASE-BASE AGRO-INDUSTRIËLE KETENS’

Projectnummer KT-96.104

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport

Projectpartners:

LEI-DLO
LUW
Wye College

Drs. W.A. Kolkman, LEI-DLO

Den Haag, maart 1999

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
SAMENVATTING	3
SUMMARY	4
1. PROJECTPLAN	5
1.1 Definitie	5
1.2 Doelstelling	5
1.3 Opzet	6
2. SAMENVATTING WERKZAAMHEDEN	10
2.1 Verkregen resultaten	10
2.1.1 Inleiding	10
2.1.2 Kennis en vaardigheden	10
2.1.3 Case-writing methodiek	12
2.1.4 Cases	14
2.1.5 Case-onderwijs	17
2.1.6 Ketenkennis	18
2.2 Gevolgtrekkingen	21
3. OVERZICHT RAPPORTEN, ARTIKELEN EN PRESENTATIES	22
3.1 Rapporten	22
3.2 Artikelen	25
3.3 Presentaties	26
4. NAMEN EN ADRESSEN VAN PARTICIPANTEN	29
BIJLAGEN	30

SAMENVATTING

Het project 'Case-Base Agro-Industriële Ketens' had tot doel cases te ontwikkelen op basis van gerealiseerde AKK-projecten waarin vraagstukken waarmee agro-industriële ketens geconfronteerd worden centraal staan. Om dit te realiseren moest een case-methode ontwikkeld worden die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is.

Gedurende het project moesten de nodige hindernissen genomen worden. Zo bleek het schrijven van cases verre van eenvoudig te zijn. Het gaat om een heel ander soort onderzoek dan gangbaar is en bovendien komt het voor een belangrijk deel op 'schrijfkunst' aan. Omdat er geen bruikbare kennis over case-writing paraat lag bij de betrokken partijen moest veel tijd geïnvesteerd worden in literatuur, cursussen en het opbouwen van een kennisnetwerk. Bovendien bleken de te beschrijven AKK-projecten erg complex te zijn wat betreft interdisciplinairiteit en het gebruik van meerdere ingewikkelde concepten. Ook werd duidelijk dat de meeste bedrijven bang zijn om gevoelige informatie prijs te geven. Verder is meer dan eens gebleken dat bepaalde schriftelijke informatie niet meer of moeilijk verkrijgbaar is. Bovendien bleken veel personen (die bij de projecten betrokken waren) niet meer te traceren voor een interview of informatie. De mobiliteit binnen het project was eveneens aanzienlijk.

Ondanks bovengenoemde hindernissen heeft het Case-Base project zijn doelen bereikt. Zo is er een case-writing methodiek ontwikkeld die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is. Daarnaast zijn er drie cases geschreven: 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept' (GF-95.002); 'Vis à la Minute: Innovatie in vis' (VI-95.044) en 'Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry'. Ook is er een korte case geschreven: 'Western food services and the struggle for customer support'. De grote belangstelling van het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs voor deze cases, bood de mogelijkheid om de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector' in verschillende lessituaties te testen. Zowel de studenten (variërend in leeftijd en ervaring) als de docenten waren enthousiast over de lessen.

Gebleken is dat de in het Case-Base project ontwikkelde cases op een doeltreffende manier een brug kunnen slaan tussen theorie en praktijk. Bovendien is er vanuit onderzoeksinstanties, onderwijsinstellingen en bedrijven een toenemende belangstelling te bespeuren voor het schrijven en gebruiken van cases. Omdat door continuering van het project nieuwe ketenkennis ontsloten, vastgelegd en (toepassingsgericht) beschikbaar gesteld kan worden, wordt momenteel een businessplan ontwikkeld voor 'CABAC' (Case Base for Chains). In dit businessplan zal de uitwisseling, ontwikkeling en toepassing van cases ten behoeve van onderwijs, onderzoek en advies binnen een (internationaal) kennisnetwerk centraal komen te staan.

SUMMARY

The general objective of the project 'Case Base Agri Industrial Chains' has been the development of cases based on ACC projects. These cases should reflect problems or opportunities in supply chains in agribusiness and food industry. To realise this objective a case writing method had to be developed which could be used for all ACC projects.

During the project some difficulties had to be overcome. In fact, it seemed to be far from easy to write cases. This is due to the fact that case research is a different kind of researching as scientists are used to. In addition, it depends for a great deal on 'the art of writing'. Because the parties involved in the project didn't have case writing expertise at all, lots of time had to be invested in reading, attending courses and building a network. Moreover the chosen ACC projects turned out to be very complex in terms of interdisciplinairity and the use of different complicated concepts. Also it became clear that most firms were afraid to give sensitive information. Furthermore it proved to be very difficult to get certain written information. In addition, many people involved in the projects couldn't be traced anymore for an interview or information. The mobility within the project was relatively high too.

In spite of the problems mentioned above the Case Base project has achieved its objectives. In fact, a case writing method has been developed which could be used for all ACC projects. Besides, three cases have been written: 'Dynamics in the vegetable and fruit sector: A new logistic concept'; Fish à la minute: Innovation in fish' (both written in Dutch) and 'Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry'. A short case has been written as well: 'Western food services and the struggle for customer support'. Because of their great interest in case teaching, some institutes of higher and scientific agricultural education opened up possibilities to test the case: 'Dynamics in the vegetable and fruit sector: A new logistic concept'. Both the students (different in age and experience) and the lectures were enthusiastic about the lessons.

It turned out that the cases, written in the Case Base project, could effectively link theory and practice. Furthermore, research institutions, educational institutes and firms pay growing attention for case writing. By continuing the project new knowledge of chains could be opened up, laid down and made available. For that reason a business plan for 'CABAC' (Case Base for Chains) is being written. This plan will focus on the exchange, development and use of cases for education, research and advice within an (international) knowledge network.

1. PROJECTPLAN

1.1 Definitie

Volgens Van Vilsteren e.a. (1993)[1] is "een case in zijn algemene zin van het woord een weergave van een levensechte situatie, meestal een probleem-situatie die cursisten ook later in de beroepsuitoefening tegen kunnen komen. Een case bevat allerlei soorten informatie uit verschillende informatiebronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen".

1.2 Doelstelling

Het ontwikkelen van cases op basis van gerealiseerde AKK-projecten waarin vraagstukken waarmee agro-industriële ketens geconfronteerd worden centraal staan.[2] Om dit te realiseren moet een case-methode ontwikkeld worden die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is. De vraagstukken die in de cases centraal staan, kunnen worden onderverdeeld naar vier centrale ketenkennisvelden:

1. Ketenstrategie en -organisatie
2. Ketenmanagement
3. Ketenmarketing
4. Agro-logistiek

Het project vervult hiermee een belangrijke functie in het toepassen en verspreiden van ketenkennis. Door de ketenkennis in cases vast te leggen worden derden in staat gesteld ervaringen op te doen met bepaalde ketenvraagstukken waarin men geïnteresseerd is of waarmee men geconfronteerd wordt. De cases zijn toepasbaar in zowel het bedrijfsleven als het onderwijs en zijn in eerste intantie bedoeld voor personen met een HBO(+) niveau die werkzaam zijn als, of opgeleid worden tot manager binnen de food- en agribusiness[3]. De cases moeten min of meer op zichzelf staan en mogen niet staan of vallen bij de oplossingen/concepten die in een case behandeld worden. Dat betekent dat de nadruk komt te liggen op de probleemstelling die aan de oplossing(en) ten grondslag ligt. Op die manier zijn de cases wat minder gevoelig voor veranderende inzichten met betrekking tot de behandelde concepten, waardoor een case enigzins 'tijdloos' wordt. De cases hebben een exploratief karakter aangezien zij ketenkennis opleveren en in die zin een bijdrage leveren aan de nog nader vorm te geven wetenschappelijke discipline Ketenkunde.

---

[1] Van Vilsteren P., M. van der Heijden en J. Arts*, Het gebruik van casussen in cursussen van de open universiteit*, Centrum voor Onderwijskundige Productie, Heerlen, juni 1993

[2] De werkelijkheid (AKK-project) vormt hier het uitgangspunt van een case. Uit deze werkelijkheid moet de problematiek gedestilleerd worden die in de case centraal zal komen te staan. Vervolgens moet er naar relevante en ondersteunende theorieën gezocht worden die de case een wetenschappelijk karakter geven. Doorgaans wordt eerst bepaald welke problematiek en welke theorieën een case zal moeten bevatten. Hier omheen wordt vervolgens een fictie-case geschreven of er wordt een passende (werkelijke) situatie bij gezocht.

[3] Doorgaans wordt de doelgroep veel specifieker omschreven in termen van reeds aanwezige kennis en vaardigheden.

1.3 Opzet

In eerste instantie wordt ernaar gestreefd om in een tijdsbestek van een jaar vier cases te schrijven die gebaseerd zijn op de volgende AKK-projecten: GF-95.002, VI-95.044, VG-95.015 en SG-95.043. De cases zullen worden geschreven volgens de definitie die Van Vilsteren e.a. (1993) aan een case toekennen. Omdat iedere case een beschrijving van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept m.b.t. organisatie & strategie, management, marketing en/of agro-logistiek bevat, zijn de cases te typeren als 'procesbeschrijvingen'. De structuur van de case zal lijken op de 'France Mais-case' (IAMA Congress Parijs, 17 mei 1997), die een gangbare en duidelijke case-structuur bezit. Voor meer informatie zie ook paragraaf 'Case-Writing Methodiek'.

A. Structuur

Opzet van de case (ongeveer zoals de 'France Mais-case', IAMA Congress Parijs, '97):

DEEL 1	**1.** Inleiding	• Beknopte omschrijving 'probleem' • Omschrijven doel case • Beknopte omschrijving inhoud case
	2. Aanleiding	Chronologische beschrijving van de geschiedenis van de in de keten participerende bedrijven m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek in relatie tot marktontwikkelingen
DEEL 2	**3.** Problemen	Chronologische beschrijving van de gerezen problemen m.b.t strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek en het belang van ketensamenwerking voor het vinden van oplossingen voor deze problemen
DEEL 3	**4.** Oplossingen	Chronologische beschrijving van de ontwikkelingen binnen de keten die leiden tot het vinden van oplossingen
	5. Conclusie en Discussie	• Analyse van de succes- en faalfactoren • Vaststellen in welke mate de in het AKK-project opgedane ketenkennis algemeen toepasbaar is • Vragen die bijdragen tot discussie
	6. Bijlagen	Datasets in relatie tot het probleem

B. Raamwerk

De wijze waarop de case wordt beschreven ziet er als volgt uit:

1. Voorbereidingsfase Deel 1 & 2 van het structuurschema (onderdelen 2 en 3)	**De 'wat-vraag' staat centraal** • Bewustwording van het belang van een nieuw concept m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek • Verwachte resultaten • Totstandkoming van de ketensamenwerking
2. Uitvoeringsfase Deel 2 & 3 van het Structuurschema (onderdelen 3 en 4)	**De 'hoe-vraag' staat centraal** • Ontwikkelingsproces van een nieuw concept in een ketensamenwerking
3. Evaluatiefase Deel 3 van het structuurschema (onderdeel 5)	**De 'waarom-vraag' staat centraal** • Evaluatie van de behaalde resultaten • Evaluatie van de ketensamenwerking

De case wordt bekeken vanuit het perspectief van de ketensamenwerking, dat wil zeggen vanuit het perspectief van de verschillende betrokken bedrijven. Vertegenwoordigers van deze bedrijven zullen daartoe afzonderlijk geïnterviewd worden. De in het onderstaande raamwerk vermelde onderzoeksvragen dienen verder uitgewerkt te worden tot projectgebonden interviewvragen. Deze laatsten moeten de specifieke projectinformatie voor een case opleveren. Bij het opstellen van interviewvragen is het belangrijk om te weten welke informatie nodig is voor het schrijven van een specifieke case. Informatie uit journals en rapporten, zoals het projectvoorstel, de voortgangsrapportages en het eindverslag van het desbetreffende AKK-project, geeft de probleemomvang weer en vormt het raamwerk van een case. De uit interviews verkregen specifieke projectinformatie maakt een case compleet. Om het case-onderzoek zo waardevrij mogelijk uit te voeren, wordt bij de formulering van de interviewvragen zoveel mogelijk gebruik gemaakt van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria stoelen op de theorieën en inzichten die in het boek 'Verticale Samenwerking' (Dr. P.J.P Zuurbier, drs. H.J. Trienekens en dr.ir. G.W.Ziggers) [4] beschreven worden. Tijdens de voortgang van het Case-Base Project zou kunnen blijken dat bepaalde onderzoeksvragen van meer of minder belang zijn dan nu wordt verondersteld. In zo'n geval kan besloten worden om het raamwerk bij te stellen door bijvoorbeeld onderzoeksvragen toe te voegen of weg te halen.

[4] Zuurbier, P.J.P., Trienekens, J.H. en G.W. Ziggers, *Verticale Samenwerking*, Kluwer bedrijfsinformatie B.V. , Deventer, 1996

Onderzoeksvragen waarop de case stoelt

Voorbereidingsfase	*Bewustwording van het belang van een nieuw concept* - Hoe zijn de partijen tot het inzicht gekomen dat een nieuw concept m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek van belang is? - Op welke van de bovengenoemde kennisvelden zal het concept betrekking moeten hebben? - Welke ontwikkelingen c.q. problemen hebben de vraag naar een nieuw concept aangestuurd? - Wat moet gedaan worden om tot een nieuw concept te komen? *Verwachte resultaten* - Waar zou volgens de afzonderlijke partijen het nieuwe concept uiteindelijk in moeten resulteren? *Totstandkoming ketensamenwerking* - Waarom kiezen de partijen voor ketensamenwerking om tot een nieuw concept te komen? - Welke doelen hebben de afzonderlijke partijen met de ketensamenwerking voor ogen? - Welke verwachtingen hebben de afzonderlijke partijen over de realisatie van een nieuw concept? - Op welke wijze wordt de keten gegroepeerd? - Welk beeld hebben de betrokken partijen van elkaar? - Wie gaat de voor een nieuw concept benodigde kennis leveren c.q. ontwikkelen? - Hoe wordt de benodigde kennis opgeleverd c.q. ontwikkeld? - Welke belangrijke (onderlinge) afspraken zijn er gemaakt? - Hoe wordt de projectorganisatie ingericht?

Uitvoeringsfase	*Ontwikkelingsproces van een nieuw concept in een ketensamenwerking*
	- Welke problemen doen zich voor?
	- Welke besluiten zijn er genomen?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Welke compromissen zijn er gesloten?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Welke oplossingen zijn er gevonden?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Welke alternatieven zijn er?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Hoe ziet het uiteindelijke concept eruit?
	- Uit welke deelconcepten bestaat het concept?
	- Op welke wijze wordt het concept geïmplementeerd?

Evaluatiefase	*Evaluatie van de resultaten* - Over welke resultaten zijn de betrokken tevreden? - Over welke resultaten zijn de betrokkenen ontevreden? - In welke mate komen de resultaten overeen met de verwachtingen? *Evaluatie van de ketensamenwerking* - Zijn de betrokkenen tevreden over de wijze waarop besluiten werden genomen? - Over welke besluiten zijn de betrokkenen tevreden? - Over welke besluiten zijn de betrokkenen ontevreden? - Op welke manier had de ketensamenwerking nog effectiever en efficiënter kunnen verlopen? - Welke belangrijke aspecten bleken te ontbreken? - Blijft ook na het project de ketensamenwerking gehandhaafd? - In welke mate is de gerealiseerde ketensamenwerking c.q. ketenkennis naar verwachting bepalend voor toekomstige ontwikkelingen? - Op welke wijze draagt de gerealiseerde ketensamenwerking c.q. ketenkennis naar verwachting bij aan het versterken van de concurrentiepositie?

C. Benodigde gegevens

Case-onderdeel	Benodigde gegevens	Bronnen
1. Inleiding	Interviewresultaten Projectvoorstel Voortgangsrapportages Eindverslag	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
2. Aanleiding	Interviewresultaten Projectvoorstel Bedrijfsinformatie Sectorinformatie Marktinformatie	• Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK • (Vak)bladen, (vak)literatuur
3. Problemen	Interviewresultaten Projectvoorstel	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
4. Oplossingen	Interviewresultaten Voortgangsrapportages Eindverslag	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
5. Conclusie en Discussie	Analyse case-informatie Interviewresultaten	• Eigen inzichten • Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
6. Bijlagen	Specifieke gegevens c.q. data: • Onderzoeksgegevens • Onderzoeksresultaten • Overige informatie	AKK, projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep

D. Theoretisch kader

De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt in het theoretisch kader, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten. In de tekst wordt, zo mogelijk, naar deze kennisinstellingen verwezen. In eerste instantie wordt voor het theoretisch kader gebruik gemaakt van het boek 'Verticale Samenwerking' (Dr. P.J.P Zuurbier, drs. H.J. Trienekens en dr.ir. G.W. Ziggers) dat in 1996 is uitgegeven door Kluwer Bedrijfsinformatie. Door de keuze voor dit boek, dat door het AKK gesponsord is, wordt zoveel mogelijk consistentie in de 'ketenkennisverspreidings-produkten' van het AKK aangebracht. Per case zal in de tekst naar relevante tekstgedeeltes van dit boek verwezen worden. Waar mogelijk zal ook naar andere relevante theorieën worden verwezen. In het algemeen kan gesteld worden dat bij het beschrijven van de gehanteerde concepten de nadruk ligt op de criteria die aan de concepten ten grondslag liggen en de functionaliteit van de concepten (de waarom-vraag). De technische aspecten van de concepten worden zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten. Om het case-onderzoek zo waardevrij mogelijk uit te voeren, wordt bij de formulering van de interviewvragen zoveel mogelijk gebruik gemaakt van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria stoelen op de theorieën en inzichten die in het boek 'Verticale Samenwerking' beschreven worden.

2. SAMENVATTING WERKZAAMHEDEN

2.1 Verkregen resultaten

2.1.1 Inleiding

Het project leverde de nodige hindernissen op. Zo viel het niet mee om case-schrijvers te werven. De belangrijkste reden is gelegen in het feit dat het schrijven van dit soort cases verre van eenvoudig is en in het begin veel tijd kost. Het gaat om een heel ander soort onderzoek dan gangbaar is en bovendien komt het voor een belangrijk deel op 'schrijfkunst' aan. Daarnaast is er weinig bruikbare kennis over case-writing/-research aanwezig, waardoor het schrijven van cases een pionierskarakter krijgt (evenals het doceren ervan). Aangezien de betrokken partijen (LUW, AKK en LEI-DLO) niet over de benodigde expertise beschikten, moest veel tijd geïnvesteerd worden in literatuur, cursussen en het opbouwen van een kennisnetwerk. Verder hanteerden AKK, LEI-DLO en de LUW in eerste instantie verschillende definities voor een case, waardoor de verwachtingen niet op een lijn lagen. Om aan de afzonderlijke doelen tegemoet te kunnen komen, moest een nieuwe case-writing methode ontwikkeld worden. Vanwege de complexiteit van de te beschrijven AKK-projecten (wat betreft interdisciplinairiteit en het gebruik van meerdere ingewikkelde concepten), bleek het niet mogelijk om goede Engelstalige cases te schrijven met de beschikbare tijd & middelen. Ook waren veel bedrijven bang om specifieke en gevoelige informatie prijs te geven, wat soms langdurig onderhandelen nodig maakte. Verder bleek meer dan eens dat bepaalde schriftelijke informatie niet meer of moeilijk verkrijgbaar was. Bovendien waren veel personen (die bij de projecten betrokken waren) niet meer te traceren voor een interview of informatie. De mobiliteit binnen het project was eveneens aanzienlijk. Zo werd assistent Luc Vermue al snel opgevolgd door Marcel Wolbrink (student LUW), volgde Wendalin Kolkman projectleider Gerrit-Willem Ziggers (LUW) op en nam Rob le Rütte vanuit AKK de plaats van Elike de Voogd in. Hans Mak overleed in september na een langdurig ziekbed. Ondanks deze hindernissen heeft het Case-Base project zijn doelen bereikt.

2.1.2 Kennis en vaardigheden

Literatuur:

Al snel bleek dat voor allerlei vakgebieden, waarin de theorie wordt aangevuld met praktijkvoorbeelden, caseboeken ruim beschikbaar zijn. Boeken waarin wordt uitgelegd hoe een case kan worden gemaakt en hoe het onderwijs moet worden ingericht om studenten efficiënt te laten leren van praktijkgevallen, zijn echter schaars. De boeken 'Case research: The case writing process' (Leenders en Erskine, 1989)[5], 'Teaching with cases' (Leenders e.a., 1998)[6], 'Learning with cases' (Leenders e.a., 1997)[7] en 'Ontwerpen van

[5] Leenders, M.R. en J.A. Erskine, *Case research: The case writing process*, Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1989

[6] Leenders, M.R., Erskine, J.A. en L.A. Mauffette-Leenders, *Teaching with cases*, Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1998

[7] Leenders, M.R., Erskine, J.A. en L.A. Mauffette-Leenders, *Learning with cases*, Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1997

cases: Leren van praktijkgevallen' (Lkoundi en Van Woerden, 1997)[8] bleken van grote waarde te zijn. Evenals de artikelen 'Case writing: An art and a science' (Harling en Misser, 1998)[9] en 'Using the case method of teaching' (Harling en Akridge, 1998)[10].

Case Writing Workshops:
Om het schrijven van cases goed in de vingers te krijgen, heeft Wendalin Kolkman deelgenomen aan cursussen die verzorgd worden door case clearing houses. Deze case clearing houses houden zich bezig met het ontwikkelen en uitwisselen van leermaterialen in de vorm van cases. Zij werken vooral ten behoeve van bedrijfsopleidingen. Het bekendste case clearing house in Europa is het European Case Clearing House (ECCH), gevestigd in Bedford, Engeland. Het is een non-profit instelling die gesponsord wordt door universiteiten en het bedrijfsleven. De ECCH distribueert vier afzonderlijke collecties van cases, namelijk van[11]:

- De instelling zelf, inclusief de collecties van de business schools: IMEDE Genève, INSEAD Fontainebleau, IESE te Barcelona
- De Harvard Business School (Verenigde Staten)
- De Universiteit van West-Ontario (Canada)
- De Universiteit van Virginia (Verenigde Staten) (Lkoundi, 1997)[12]

Bij de ECCH heeft Wendalin Kolkman deelgenomen aan de 'Case Writing Workshop' die daar jaarlijks wordt georganiseerd. Gedurende een dag krijgen de cursisten een grote hoeveelheid theorie over zich uitgestrooid met bijbehorende (groeps)opdrachten. Van de overige vier cursisten, waren drie afkomstig van Wye College (Food Industry Management). Wye College is naast LEI-DLO en de LUW ook partner in het Case-Base project.

Om de kneepjes van het vak nog beter onder de knie te krijgen, heeft Wendalin Kolkman tevens deelgenomen aan de gerenommeerde 'Case Writing Workshop' van Michiel R. Leenders en James E. Erskine op de Richard Ivey School of Business van de Universiteit van West-Ontario (Canada). Ivey Publishing houdt zich evenals ECCH bezig met het ontwikkelen en uitwisselen van cases. Na Harvard Business School is Ivey de grootste producent van cases ter wereld. Niet alleen verzorgt Ivey Publishing de distributie van eigen cases, ook is zij in Canada de distributeur van Harvard cases. De vijfdaagse workshop resulteerde in de case 'Western Food Services and the struggle for customer support'.

---

[8] Lkoundi, A. en W. van Woerden*, Ontwerpen van cases:Leren van praktijkgevallen*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1997

[9] Harling, H. en M. Misser, *Case writing: An art and a science*, International Food and Agribusiness Management Review, 1998, nr. 1, p. 119-138

[10] Harling, K.F. en J. Akridge, *Using the case method of teaching*, Agribusiness, januari/februari 1998, p. 1-14

[11] De cases variëren van een geschreven tekst van enkele pagina's tot schriftelijke cases met videomatriaal, software en documenten van bedrijven (de zogenaamde 'industry notes'). Iedere case is gebaseerd op research van een werkelijke bedrijfssituatie. De ECCH accepteert ook cases die ontwikkeld zijn vanuit 'generalised experience'. Dit moet echter wel duidelijk vermeld worden. Alle cases van de ECCH gaan vergezeld van een 'teaching note', waarin leerdoelen en doelgroep, didactische suggesties, de case-analyse, feedback en referenties zijn weergegeven.

[12] Lkoundi, A. en W. van Woerden*, Ontwerpen van cases:Leren van praktijkgevallen*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1997

Netwerk:
In de zomer van 1998 heeft Wendalin Kolkman deelgenomen aan de 'Fifteenth International Conference on Case Method Research & Application in Marseille. Deze jaarlijkse conferentie werd door de WACRA (World Association for Case Method Research and Application) georganiseerd en stond dit jaar in het teken van 'Interactive Teaching and the Multi Media Revolution'. Een interessant thema met het oog op een vervolg op het Case-Base project. Het internationale netwerk van case-writers is zeer compact en bestaat voor het overgrote deel uit Amerikanen en Canadezen (circa 75%). Opvallend is dat met name Oost-Europeanen relatief ver zijn op het gebied van interactief (case-)onderwijs, terwijl in Duitsland en Nederland vooralsnog weinig expertise aanwezig is.

Nederlandse WACRA-leden waarmee contacten zijn gelegd zijn: dr. Rob van Haarlem (LUW)[13], drs. Anja Lkoundi (OUH)[14] en drs. Elise Kamphuis (RUG)[15]. Andere organisaties/personen die op de een of andere manier bij case-writing/-teaching betrokken zijn en waarmee contact is gezocht zijn: de Ketenkring HAO (ir. Albert Swinkels en drs. Jos Kroonenburg)[16], de Vakgroep Marktkunde & Marktonderzoek van de LUW (Willeke Brokking, M.sc. en ir. Frans Verhees)[17] en de Vakgroep Informatica van de LUW (dr.ir. Gert Jan Hofstede en drs. Rob Hartog)[18].

2.1.3 Case-writing methodiek

Amerikaanse school versus Europese school:
De Amerikaanse MBA-opleidingen hebben een lange en succesvolle traditie van case-writing en case-teaching. Docenten worden niet alleen opgeleid om cases in hun onderwijs te gebruiken, maar ook om deze zelf te schrijven. De case-methode is dus beproefd en om die reden wordt in Europa dankbaar gebruik gemaakt van Amerikaanse inzichten rondom het schrijven van cases (structuur, schrijfstijl etc.). Het belangrijkste uitgangspunt is dat het vooraf geformuleerde leerdoel de inhoud en vorm van een case bepaalt. Verder begint een case met een probleemsituatie en eindigt daar ook vaak mee; het 'eerste' probleem wordt in de case opgelost, terwijl de studenten het 'tweede' probleem moeten oplossen. Volgens Anja Lkouni, schrijfster van het boek 'Ontwerpen van cases: Leren van praktijkgevallen' hechten 'Europese' case-schrijvers over het algemeen meer waarde aan het waarheidsgehalte van een case dan hun Amerikaanse collega's. Dat houdt ondermeer in dat een case de werkelijke situatie zo goed mogelijk moet weergeven (geen fictie en zo min mogelijk vermommingen). Ook moet de gebruikte data betrouwbaar zijn, of op zijn minst daarvan afgeleid zijn. Goede bronvermeldingen zijn om die reden belangrijk.
De verschillen tussen de Amerikaanse en Europese 'school' worden nog zichtbaarder als het de toepassingsmogelijkheden betreft. In het algemeen worden in het Amerikaanse

[13] Rob van Haarlem begeleidt (LUW-)docenten bij het schrijven en doceren van cases en verzorgt ondermeer de cursus 'Casus-didactiek voor het agrarisch hoger onderwijs'.
[14] Anja Lkoundi (Open Universiteit Heerlen) ontwikkelt cases, begeleidt anderen bij het schrijven & doceren van cases en is schrijfster van het boek 'Ontwerpen van cases: Leren van praktijkgevallen'.
[15] Elise Kamphuis coördineert het (experimentele) case-onderwijs bij de faculteit Economie (RUG).
[16] HAO docenten doen ervaringen op binnen ketenprojecten en wisselen ervaringen uit binnen de ketenkring. De ervaringen binnen de ketenprojecten worden ondermeer omgezet in cases voor het onderwijs.
[17] Willeke Brokking en Frans Verhees ontwikkelen een interactieve versie van de case 'Vis à la minute: Innovatie in vis'. Op korte termijn zullen nog vier interactieve cases ontwikkeld worden.
[18] Rob Hartog en Gert-Jan Hofstede houden zich bezig met het ontwikkelen van audiovisueel afstandsonderwijs en begeleiden (LUW-)docenten daarbij.

MBA-onderwijs eerst theorieën behandeld waarna een case de verbinding legt tussen theorie en praktijk De case fungeert dan veelal als voedingsbodem voor een discussie. In Europa wordt bij het behandelen van een case vaker gebruik gemaakt van praktische opdrachten, waarmee bepaalde vaardigheden en theorieën worden getoetst dan wel aangeleerd.

'Case-Base' methodiek:
De in het Case-Base project ontworpen case-writing methode is gebaseerd op de definitie die Van Vilsteren (1993) aan een case toekent: "*Een case is in zijn algemene zin van het woord een weergave van een levensechte situatie, meestal een probleem-situatie die cursisten ook later in de beroepsuitoefening tegen kunnen komen. Een case bevat allerlei soorten informatie uit verschillende informatiebronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen*[19]". Verder leunt de ontwikkelde case-writing methode voor een belangrijk deel op de inzichten van case-experts Michiel Leenders en James Erskine, schrijvers van het boek 'Case research: The case writing process'. Zij gaan ervan uit dat elke partij die een rol heeft gespeeld in een case, als bron wordt gebruikt en dat zijn visie integraal wordt weergegeven. Verder wordt de case pas vrijgegeven als alle geïnterviewden akkoord gaan met de inhoud.
Een opvallend verschil is dat het Case-Base project niet van specifieke leerdoelen uitgaat, maar van de complexe (interdisciplinaire) werkelijkheid: de AKK-projecten. Dit betekent dat een case niet is toegespitst op één bepaald vakgebied en/of één concept, maar meerdere vakgebieden en/of concepten behelst. De AKK-projecten zijn namelijk zo rijk aan ervaringen, dat de kans groot is dat waardevolle informatie onbelicht blijft, wanneer in een vroeg stadium een specifiek onderwijsdoel te zeer domineert. Wel wordt geprobeerd om één vakgebied te benadrukken, zodat de case begrijpelijk en leesbaar blijft. Daarnaast krijgen de cases een waarheidsgetrouw karakter, in die zin dat ze de werkelijke situatie zoveel mogelijk trachten te benaderen. Ook is, op verzoek van de partijen die een rol hebben gespeeld in een case, gekozen voor de tegenwoordige tijd, terwijl Leenders en Erskine altijd in de verleden tijd schrijven. Zij doen dat omdat een case daarmee 'tijdloos' wordt. Verder wordt een case niet zozeer als middel op zich gezien, maar meer als basis van een 'leerpakket' dat uit meerdere componenten bestaat (theorieboek, CD-ROM, videofilm etc.). Met deze bouwstenen kunnen uit een case verschillende lessen worden opgebouwd, waarin verschillende vaardigheden aan bod komen. De keuze hiervoor wordt mede ingegeven door de verschillende doelen die de betrokken partijen erbij hebben. De LUW wil het materiaal vooral gebruiken voor haar onderwijs aan studenten. LEI-DLO kan de opgedane expertise gebruiken om onderzoeksresultaten op een aantrekkelijke en toegankelijke wijze te presenteren. En AKK heeft behoefte aan een veelzijdige verslaggeving waarin ook de variëteit van de projecten tot uitdrukking komt.

De casebeschrijving die nu wordt gehanteerd, is er dus op gericht de docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijsthema's en vaardigheden kan verbinden. Het is aan de docent om de case (in dit geval een 'halfproduct') specifiek te maken voor het leerdoel dat hij voor ogen heeft. Hij kan dat doen door opdrachten te verbinden aan de case, door bepaalde tekstgedeeltes weg te laten of juist te benadrukken, door extra informatie toe te voegen etc. De docent creëert op deze manier een 'eindproduct' dat toegesneden is op een bepaalde les/lessenreeks.

[19] Van Vilsteren P., M. van der Heijden en J. Arts, *Het gebruik van casussen in cursussen van de open universiteit*, Centrum voor Onderwijskundige Productie, Heerlen, 1993

Naast het onderwijs kennen de cases ook toepassingsmogelijkheden in onderzoek en advies. Bij onderzoek kan gedacht worden aan het gebruik van een case als informatiebron of als voorbeeld ter ondersteuning van een theorie. Bij advies kan gedacht worden aan een voorbeeld dat een advies ondersteunt. Overigens kan een onderzoeker besluiten om zelf een (mini-)case te schrijven om zo zijn onderzoeksresultaten naar buiten te brengen. Dit kan vooral interessant zijn als 'de man in het veld' tot zijn doelgroep behoort. Een adviseur kan een case schrijven om daarmee het probleem van zijn klant inzichtelijker te maken. Verder kan een onderzoeker zijn onderzoeksresultaten met behulp van één of meerdere cases presenteren middels een workshop. Een adviseur zou aan de hand van cases (in company-) trainingen kunnen verzorgen.

2.1.4 Cases

Inleiding:
Gedurende het project zijn een drietal cases geschreven: 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept' (GF-95.002); 'Vis à la Minute: Innovatie in vis' (VI-95.044) en 'Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry'. Tijdens de Case Writing Workshop van Ivey Business School is bovendien een korte case geschreven: 'Western food services and the struggle for customer support'.

Leerpakketten:
Zoals gezegd worden de cases niet zozeer als middel op zich gezien, maar meer als basis van een leerpakket dat uit meerdere componenten bestaat. De leerpakketten kunnen er als volgt uitzien:

***Case 1: 'Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry'**:*
- Bijbehorende videoband
- Theorieboek: 'Breaking with tradition: Building partnerships in the European food industry' (Hughes e.a., 1993)[20]
- Theorieboek: 'Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance' (Jongen en Meulenberg, 1998)[21]

Case 2: 'Vis à la Minute: Innovatie in vis'
- Interactieve versie (Brokking en Verhees, 1999)[22]
- Theorieboek: 'Verticale Samenwerking' (Zuurbier, Trienekens en Ziggers, 1996)[23]
- Theorieboek: 'Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance' (Jongen en Meulenberg, 1998)

Case 3: 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept':
- Videoband 'Kassenstrijd' (Lopende Zaken, VPRO, 4 oktober 1998)

[20] Hughes, D. e.a*., Breaking with tradition: Building partnerships & alliances in the European food industry,* Wye College Press, Wye, 1993

[21] Jongen, W.M.F. en M.T.G. Meulenberg*, Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance*, Wageningen Pers, Wageningen, 1998

[22] Willeke Brokking, M.sc. en ir. Frans Verhees ontwikkelen o.l.v. Prof. dr.ir. M.T.G. Meulenberg (Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, LUW) een interactieve versie van de case 'Vis à la Minute: Innovatie in vis'. Het is de bedoeling dat deze case in januari 1999 klaar is voor gebruik.

[23] Zuurbier, P.J.P., Trienekens, J.H. en G.W. Ziggers*, Verticale Samenwerking*, Kluwer bedrijfsinformatie B.V. , Deventer, 1996

- CD-ROM 'Ketenlogistiek: vraaggericht produceren van groenten en fruit'
- Computerprogramma 'CHAINS'
- 'Congo-spel'
- Theorieboek: 'Verticale Samenwerking' (Zuurbier, Trienekens, Ziggers, 1996)
- Theorieboek: 'Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance' (Jongen en Meulenberg, 1998)

Interactieve cases:
Willeke Brokking, M.sc. en ir. Frans Verhees ontwikkelen o.l.v. Prof. dr.ir. M.T.G. Meulenberg (Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, LUW) een interactieve versie van de case 'Vis à la Minute: Innovatie in vis'. De 'internet-case', waarvoor vanuit het Case-Base project 'grondstoffen' zijn aangeleverd, gaat uit van het WEBsite beheer systeem 'Frontpage' en het 'Keller systeem' voor audiovisueel afstandsonderwijs. Het is de bedoeling dat de interactieve case in januari 1999 klaar is voor gebruik. De case zal dan ingezet worden bij onderwijsactiviteiten op het gebied van marktkunde en voedingsmiddelentechnologie. Op korte termijn zullen nog vier interactieve cases ontwikkeld worden, waarvan waarschijnlijk twee gebaseerd worden op een AKK-project. Gekeken wordt of er mogelijkheden zijn om, zo mogelijk, vanuit het Case-Base project ook hierbij de 'basisinformatie' aan te leveren.

Begin 1999 zal Wendalin Kolkman bij drs. R. Hartog[24] van de Vakgroep Informatica (LUW) de 'Workshop Keller' volgen. Dit, om de mogelijkheden van interactieve cases te verkennen en een begin te maken met de ontwikkeling daarvan. Bovendien kan op deze manier aansluiting gevonden worden bij de activiteiten die de LUW ontplooit op het gebied van audiovisueel afstandsonderwijs.

AANBEVELINGEN:

- *Als er cases aan de hand van (consultancy-) projecten geschreven dienen te worden, verdient het de voorkeur om al in het beginstadium van een project kenbaar te maken dat er (wellicht) een case over het desbetreffende project geschreven zal gaan worden.* In dat geval zijn participanten sneller bereid om hun medewerking te verlenen door bijvoorbeeld interviews te geven of belangrijke informatie (data) te bewaren. Op die manier kan veel efficiënter en effectiever naar informatie worden gezocht.

- *Het is van belang dat participanten inzien dat hun (potentiële) rol in een case voordelen voor hen oplevert (win-win situatie).* Zo kan een case-beschrijving werken als een heldere doorlichting van de bedrijfssituatie, waaraan intern vaak behoefte bestaat. Ook kan het goed doen aan het imago van een bedrijf. Studenten zijn realistisch en begrijpen dat managementbeslissingen verschillende kanten op kunnen, waardoor een 'negatief stempel' meestal uitblijft. Het bedrijf dat zich beschikbaar stelt voor onderwijsdoeleinden blijkt vaak nog lange tijd op een positieve waardering te kunnen rekenen. Soms zo zeer, dat bedrijven herkend worden als fenomenen die symbool hebben gestaan voor fundamentele veranderingen.

- *Vanuit de 'kennisketenbenadering' is het interessant om een case-schrijver een specifieke rol in een AKK-project te geven*. Zo zou een rol geïntroduceerd kunnen

[24] Rob Hartog houdt zich bezig met het ontwikkelen van audiovisueel afstandsonderwijs en begeleidt (LUW-)docenten daarbij. Er wordt gebruik gemaakt van het bij de LUW ontworpen 'Keller systeem'.

worden voor enerzijds registratie van de procesgang in het project (explicitering van kennis) [25] en anderzijds directe betrokkenheid bij het project (verwerven van impliciete kennis) [26]. Mogelijk levert dit in eerste instantie weerstand op bij de betrokkenen, maar vanuit de kennisketenbenadering kan gewezen worden op een win-win situatie (toegevoegde waardedenken).

- *Case-schrijvers doen er goed aan op voorhand geen gevoelige informatie uit een case weg te laten, omdat daarmee de 'onderhandelingsruimte' met de geïnterviewden wordt verkleind.* Het blijkt namelijk dat er regelmatig tekstgedeeltes veranderd of weggelaten moeten worden om de noodzakelijke vrijgeving van de geïnterviewden te verkrijgen. Door het weglaten van deze tekstgedeeltes kan de case zodanig 'uitgekleed' worden, dat de leesbaarheid, geloofwaardigheid en bruikbaarheid afneemt.

- *Case-schrijvers doen er goed aan om kwesties rondom de gevoeligheid van bepaalde informatie met de betrokkenen te bespreken en, zo mogelijk, te nuanceren.* Bedrijven denken in eerste instantie vaak dat hun informatie 'specifiek en gevoelig' is, maar in veel gevallen kan gewezen worden op literatuur en theorie in boeken waaruit blijkt dat dit niet het geval is. Het gaat er studenten bovendien om de grote lijnen te leren herkennen. Veelal is heel gedetailleerde informatie om die reden niet relevant c.q. interessant.

- *Het is wenselijk de 'levensduur' van een case te verlengen door deze in de verleden tijd te schrijven in plaats van de tegenwoordige tijd.* Dit, omdat het schrijven van een case veel investeringen vraagt (in tijd en geld) die 'terug verdient' moeten worden.

- *Het is van belang dat de beginnende case-schrijver een ervaren coach krijgt en, zo mogelijk, een basiscursus 'case schrijven' volgt.* (Potentiële) case-schrijvers worden vaak afgeschrikt door het pionierskarakter dat aan case-schrijven/doceren kleeft en zullen zonder goede begeleiding al snel de moed opgeven als er tegenslagen optreden.

- *Het is wellicht interessant om vanuit het Case-Base project een cursus 'case schrijven' op te zetten.* Vanuit het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs is steeds meer vraag naar dergelijke (Nederlandstalige) cursussen[27]. In de cursus leren cursisten cases te schrijven volgens de in het Case-Base project ontwikkelde case-writing methode. Door van deze methode gebruik te maken kan een zodanige kwaliteit gerealiseerd worden dat cases in een zogeheten 'cases bank' kunnen worden ondergebracht. In deze 'cases bank' worden *gecertificeerde* cases[28] volgens een vaste systematiek vastgelegd en verzameld. Vervolgens kunnen de opgeslagen cases, onder vastgestelde voorwaarden, door verschillende docenten worden ingezet in verschillende soorten onderwijs. Naast docenten is de bovengenoemde cursus interessant voor onderzoekers en adviseurs.

---

[25] Expliciete kennis is vastgelegd in de vorm van (reproduceerbare) feiten, data en gegevens die leiden tot informatie en theorieforming.

[26] Impliciete kennis komt voor uit handelingen en belevenissen die leiden tot ervaring, vaardigheden, routines die niet zijn vastgelegd, maar 'tussen de oren' zijn opgeslagen.

[27] Docenten ontwikkelen cases veelal op individuele basis ter ondersteuning van hun 'eigen' onderwijs. Hierbij wordt in het algemeen weinig gebruik gemaakt van professionele case-writing methode(s) en expertise.

[28] Door het certificeren van cases kan de kwaliteit en bruikbaarheid van cases gewaarborgd worden.

2.1.5 Case-onderwijs

Hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs:
Gedurende het project bleek er vanuit het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs in Nederland grote belangstelling te bestaan voor de in het Case-Base project ontwikkelde cases. Deze belangstelling bood de mogelijkheid om de conceptversie van de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept' op gebruikersvriendelijkheid te testen in verschillende lessituaties. Zo heeft Wendalin Kolkman lesprogramma's ontwikkeld en gastcolleges verzorgt voor respectievelijk de M.sc.-opleiding 'Agricultural Production and Marketing Management (Internationale Agrarische Hogeschool Larenstein te Velp); het vak 'Integrale Goederenstroombeheersing' (LUW) en de post-doctorale opleiding 'Logistiek Management' (KLV Loopbaancentrum). Zowel de studenten (variërend in leeftijd en ervaring) als de docenten zijn enthousiast over het case-onderwijs. Vooral het feit dat de studenten uitgenodigd worden om in een bepaalde rol tot oordeelsvorming en verantwoorde besluitvorming te komen, spreekt aan. De student is in feite aan het 'droog oefenen'. Evenals in de praktijksituatie komt het niet meer aan op kennis alleen, maar ook op eigenschappen als nieuwsgierigheid, beoordelingsvermogen, wijsheid, gevoeligheid, integriteit en verantwoordelijkheidsbesef. Daarnaast spreekt de actualiteit en de complexiteit van het onderwerp ze aan. De studenten kunnen zich met de rollen identificeren en het wordt als een uitdaging gezien om een moeilijk probleem op te lossen. Te meer, omdat dé oplossing zich in de werkelijke situatie ook nog niet heeft aangediend.

In maart 1999 zal Dr. Tjalling Dijkstra, docent aan de M.sc.-opleiding 'Agricultural Production and Marketing Management (Internationale Agrarische Hogeschool Larenstein te Velp) de case 'Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry' doceren aan internationale studenten. Enerzijds zal dit uitwijzen of het voor docenten mogelijk is om zelf een dergelijke case te doceren, anderzijds zal duidelijk worden in hoeverre een (buitenlandse) case aan slaat bij studenten uit een ander land. Dit is ondermeer interessant vanwege het feit dat ir. Pol de Greve, hoofd van de Sociaal Economische Afdeling van het IAC (Internationaal Agrarisch Centrum) in Wageningen interesse heeft getoond in een samenwerking op het gebied van case-onderwijs over ketensamenwerking[29] ten behoeve van studenten uit ontwikkelingslanden.

AANBEVELINGEN:

- *Docenten geven er vaak de voorkeur aan dat case-schrijvers in samenwerking met 'ervaringsdeskundigen' lesprogramma's ontwikkelen en deze ook doceren. Alleen door intensief overleg met de desbetreffende docent kan goed 'maatwerk' geleverd worden.* Voordeel is dat case-schrijvers en 'ervaringsdeskundigen' via gastcolleges hun eigen projectervaringen, met de daarbij behorende emoties, kunen uitdragen als impliciete kennis[30] om daarmee de intensiteit van de kennisoverdracht te vergroten. Het blijkt bijvoorbeeld dat sociale aspecten/emoties van groot belang zijn bij ketensamenwerking en voor een groot deel de slagingskans ervan bepalen. Docenten en adviseurs die niet over dergelijke kennis beschikken, zijn om die reden beperkt in hun mogelijkheden om

[29] De studenten komen voornamelijk uit ontwikkelingslanden en beschikken over veel werkervaring. In feite nemen ze allemaal hun eigen (keten-)'case' mee naar de opleiding, al staat die (nog) niet op papier.
[30] Impliciete kennis komt voor uit handelingen en belevenissen die leiden tot ervaring, vaardigheden, routines die niet zijn vastgelegd, maar 'tussen de oren' zijn opgeslagen.

effectieve kennisoverdracht te organiseren. Hen staat slechts 'tweedehands' (expliciete[31]) kennis ter beschikking.

- *Het is wellicht interessant om vanuit het Case-Base project een cursus 'case didactiek' op te zetten om docenten vetrouwd te maken met het doceren van cases.* Vanuit het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs is een toenemende belangstelling hiervoor te bespeuren. Vooralsnog ontwikkelen docenten veelal op individuele basis cases, vooral ter ondersteuning van hun 'eigen' onderwijs. In het algemeen wordt daarbij weinig gebruik gemaakt van professionele case-writing en case-teaching methodes[32]. Dit, omdat er binnen de onderwijsinstellingen nauwelijks expertise op deze terreinen aanwezig is. Vanwege de relatieve onbekendheid met case-onderwijs, durven maar weinig docenten het aan om een in het Case-Base project ontwikkelde case zélf te doceren. Dit wordt versterkt door de afwezigheid van impliciete kennis. Naast docenten is een cursus 'case didactiek' interessant voor onderzoekers en adviseurs.

- *Het is wenselijk de toepassingsmogelijkheden en het gebruik van ICT met betrekking tot het ontwikkelen en doceren van cases verder te onderzoeken.* Studenten en docenten hechten veel belang aan het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (ICT) tijdens het case-onderwijs, met name als daarmee actief gewerkt kan worden. Er zijn een drietal voordelen van ICT in het onderwijs op te noemen:
  1. Sociaal: voorbereiden op de samenleving, leren over ICT als object.
  2. Arbeidsmarktrelevant: voorbereiden op een beroepspraktijk, ICT als aspect van een beroep.
  3. Pedagogisch /didactisch: ICT als middel of medium bij het onderwijs en studeren (De Wolf, 1998).[33]

  Om meer ICT in het case-onderwijs aan te brengen, kan gebruik worden gemaakt van videobanden, CD-ROM's, computerprogramma's etc. Hiermee kan een case 'verlevendigd' worden. Anderzijds is er vraag naar interactieve cases zélf, in de vorm van internet-cases of computer-'games'. Deze interactieve cases kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van audiovisueel afstandsonderwijs. Dat is met name het geval als (interactieve) cases gedoceerd worden middels 'video-conferencing' en/of internet.

2.1.6 Ketenkennis

Expliciete en impliciete kennis:
Het Case-Base project heeft zowel expliciete als impliciete ketenkennis opgeleverd. Naast het verzamelen van expliciete kennis is impliciete kennis expliciet gemaakt door via interviews een deel van de ervaringen, vaardigheden en routines van direct betrokkenen achteraf te beschrijven. Daarnaast heeft de case-schrijver door case-onderzoek impliciete kennis opgedaan die niet in een case expliciet is gemaakt (bijvoorbeeld omdat bepaalde informatie vertrouwlijk is). Deze kennis kan van pas komen bij het doceren van cases en/of

[31] Expliciete kennis is vastgelegd in de vorm van (reproduceerbare) feiten, data en gegevens die leiden tot informatie en theorieforming.

[32] Wel worden soms (externe) 'case-experts' ingeschakeld om de ontwikkeling van cases te begeleiden. Deze experts leveren geen inhoudelijke (vak)kennis aan, maar kennis over professionele case-writing en/of case-teaching methodes.

[33] De Wolf, H., *Toekomstgericht onderwijs en het gebruik van informatie- en communicatietechnologie*, Promitt, Open Universiteit Nederland, Samson, Heerlen, 1998

advisering bij (nieuwe) ketenprojecten. Onderling vergelijken van de cases levert ook impliciete kennis op. Door op deze manier naar 'wetmatigheden' te speuren, kan een belangrijke bijdrage geleverd worden aan de ontwikkeling van het vakgebied 'Ketenkunde'. Het exploratieve karakter van het Case-Base project komt daarmee tot uiting.

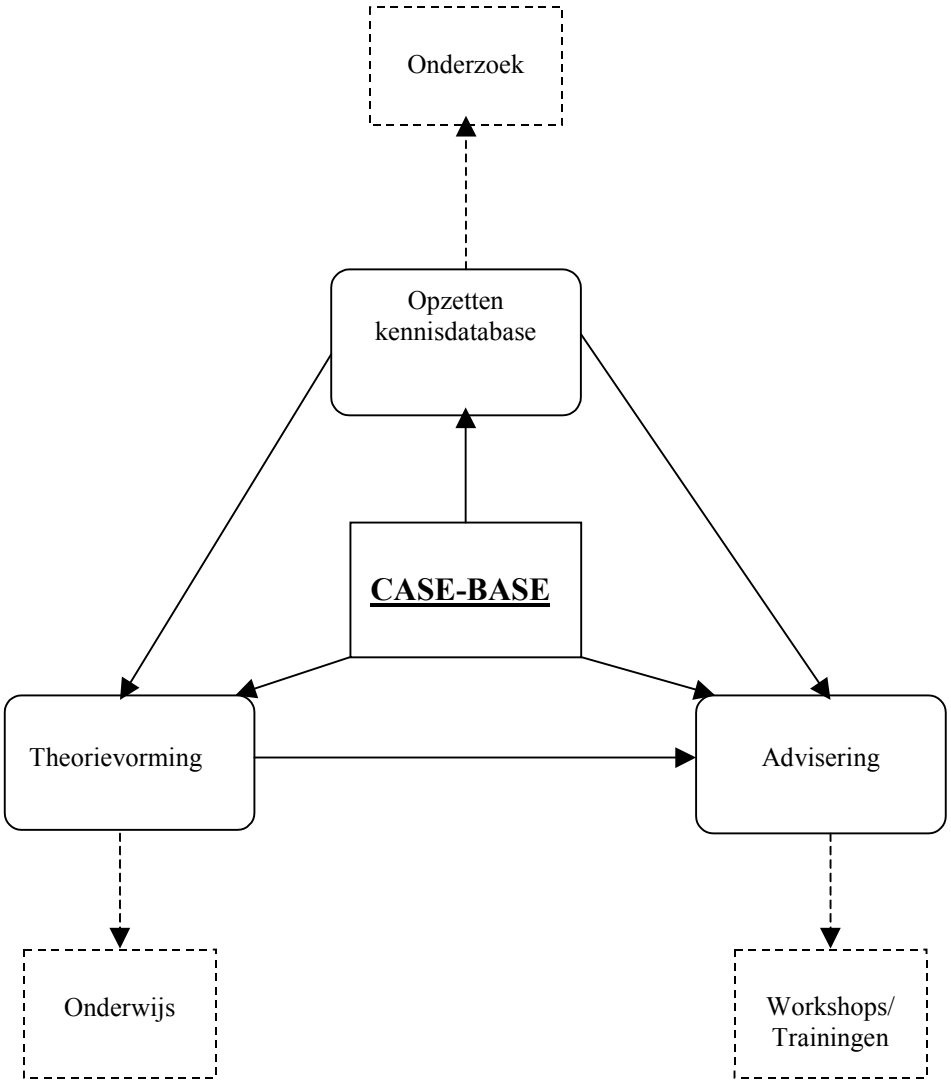
AANBEVELINGEN:

- *Impliciete kennis zou expliciet moeten worden gemaakt door de bevindingen vast te leggen*. De impliciete kennis kan bijvoorbeeld op papier worden gezet in de vorm van een (theoretisch) handboek 'Ketenkunde'. Ook zou de opgedane ketenkennis in een kennisdatabase ondergebracht kunnen worden. Het verdient dan de voorkeur om bij het schrijven van cases gebruik te maken van een gestandaardiseerde vragenlijst met, zo mogelijk, gestandaardiseerde antwoorden[34]. Hierdoor kunnen de cases beter met elkaar vergeleken worden.

- *Het is wellicht interessant om vanuit het Case-Base project een cursus 'leren van cases' op te zetten om de toepassingsmogelijkheden van cases onder de aandacht te brengen.* Vooral bij onderzoekers en adviseurs zijn veel toepassingsmogelijkheden van cases onbekend.

[34] Om het case-onderzoek zo waardevrij mogelijk uit te voeren, zou bij de formulering van de vragen zoveel mogelijk gebruik gemaakt moeten worden van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria dienen te stoelen op reeds bestaande theorïen en inzichten.

Mogelijke spinoff



2.3 Gevolgtrekkingen

Duidelijk is geworden dat de in het Case-Base project ontwikkelde cases een bruikbaar middel vormen om een koppeling te leggen tussen theorie en praktijk. De toenemende belangstelling vanuit onderzoeksinstanties, onderwijsinstellingen en bedrijven voor het schrijven en gebruiken van cases getuigt hiervan. Door continuering van dit project kan nieuwe ketenkennis ontsloten, vastgelegd en (toepassingsgericht) beschikbaar gesteld worden voor onderzoek, advies, voorlichting en onderwijsdoeleinden. De benutting van ketenkennis door onderzoeksinstanties, onderwijsinstellingen en bedrijven en hun onderlinge interactie kan hierdoor geïntensiveerd worden. Naar verwachting zal dit een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van een gedegen (keten)kennisinfrastructuur. Daarnaast kan continuering bijdragen aan de verdere invulling van het vakgebied Ketenkunde, aangezien de cases een exploratief karakter hebben. Bovendien kan de expertise rondom het ontwikkelen, doceren en toepassen van cases worden vergroot.

Om bovengenoemde redenen wordt vanuit het Case-Base project een businessplan ontwikkeld voor 'CABAC' (Case Base for Chains) waarin de uitwisseling, ontwikkeling en toepassing van cases ten behoeve van onderwijs, onderzoek en advies binnen een (internationaal) kennisnetwerk centraal staat. Daarbij is een centrale rol weggelegd voor een zogeheten 'cases bank'[35]. In het businessplan zullen de volgende onderdelen beschreven worden: doelstelling, organisatie, plan, case-writing/-teaching methodiek, begroting, financiering, revenuen en eigendoms-rechten. Sleutelwoorden zullen zijn: marktvraag, interactie, kenniscirculatie, innovatie, kwaliteit, standaardisatie en multi-media.
Om CABAC medio september 1999 van start te kunnen laten gaan, zal in het project ook naar (internationale) samenwerkingspartners worden gezocht volgens nog te formuleren criteria. Daarnaast zal een begeleidingsteam voor CABAC samengesteld worden. Tevens zullen activiteiten ondernomen worden die case-writing en case-teaching meer onder de aandacht brengen bij kennisinstellingen, onderzoeksinstanties en bedrijven.

[35] In deze 'cases bank' worden gecertificeerde cases volgens een vaste systematiek vastgelegd en verzameld. De opgeslagen cases kunnen vervolgens, onder vastgestelde voorwaarden, door verschillende docenten worden ingezet in verschillende soorten onderwijs.

3. OVERZICHT RAPPORTEN, ARTIKELEN EN PRESENTATIES

3.1 Rapporten

Case-study 1:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-industriële Ketens'
Titel case:	Building partnerships in the meat supply chain
Subtitel:	The case of the UK beef industry (+ video)
Naam auteur(s):	Dr. A. Fearne
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	vooral 1 en 2
ISBN-nummer (indien mogelijk):	n.v.t.
Aantal pagina's:	42
Contactpersoon voor opvragen case:	Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI-DLO (tel: 070-3308191)
Datum uitgave:	juni 1998
Openbaar/Niet Openbaar:	openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar):	n.v.t.

Samenvatting:

An important feature of the UK beef industry in the 1990s has been the partnerships between producers, abattoirs and supermarkets. In recent years these partnerships have extended further up the supply chain to include breeders and feed compounders. These partnerships have been difficult to establish and slow to develop - they currently account for approximately one fifth of beef production - but the momentum behind them is gathering and there is a growing acceptance that partnership arrangements are the only sustainable form of trading relationship in the long term. There have essentially been four key factors behind the drive for greater co-ordination: changing attitudes and purchasing behaviour of meat consumers, competitive strategies of supermarket chains, The 1990 Food Safety Act and BSE.

Case-study 2:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel case:	Vis à la minute
Subtitel:	Innovatie in vis
Naam auteur(s):	Dhr. ing. M.A.B. Wolbrink en mw. drs. W.A. Kolkman
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	vooral 1 en 3
ISBN-nummer (indien mogelijk):	n.v.t.
Aantal pagina's:	62
Contactpersoon voor opvragen case:	Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI-DLO (tel: 070-3308191)
Datum uitgave:	oktober 1998
Openbaar/Niet Openbaar:	openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar):	n.v.t.

Samenvatting:

Midden jaren negentig trad er een stagnatie op van de omzetgroei in de Nederlandse vissector. De oorzaak hiervan lag voor een groot deel in het feit dat de sector niet marktgericht produceerde. Om het tij te keren is Ouwehand's Rederij en Visverwerking B.V. op zoek gegaan naar mogelijkheden om beter in te spelen op de snel veranderende consumentenbehoeften. De centrale vraag daarbij was of en hoe in ketenverband een nieuw vis-concept kon worden ontwikkeld. Met behulp van AKK werd daartoe het ketenproject 'Innovatie in vismarinaden' in het leven geroepen. Samen met G.C. Hahn & Co. Benelux, Albert Heijn, Nederlands Visbureau, LEI-DLO, RIVO-DLO en TNO Voeding werd een professionele keten- productontwikkelingsstructuur ontwikkeld als ondersteuning voor de ontwikkeling van nieuwe visproducten voor Ouwehand en haar partners. De kant-en-klaarmaaltijd 'Vis à la Minute' van Ouwehand die voortvloeide uit dit concept, kreeg een plaats in de schappen van Albert Heijn.

Case-study 3:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel case:	Dynamiek in de groenten- en fruitsector
Subtitel:	Een nieuw logistiek concept
Naam auteur(s):	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	1, 2, 3 en 4
ISBN-nummer (indien mogelijk):	n.v.t.
Aantal pagina's:	ongeveer 85
Contactpersoon voor opvragen case:	Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI-DLO (tel: 070-3308191)
Datum uitgave:	december 1998
Openbaar/Niet Openbaar:	niet openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar):	maart 1999

Samenvatting:

Traditioneel was de Nederlandse groenten- en fruitsector aanbodgedreven. De aandacht was gericht op de productie van grote hoeveelheden groenten en fruit die via de veilingklok werden verkocht. De consument accepteerde wat er werd aangeboden. Halverwege de jaren negentig zijn er zo'n vijftienduizend tuinders werkzaam in de Nederlandse groenten- en fruitsector. Er zijn zeventien veilingen, honderdveertig exporteurs en circa vierhonderd commissionairs. Bij het grootwinkelbedrijf bepalen slechts dertig grote ondernemingen de markt in Europa. Deze scheve verhouding leidt tot concurrentie tussen telers, veilingen, exporteurs en handelaren. Daarnaast is de (Europese) consument, als gevolg van de toenemende koopkracht, aanzienlijk kritischer geworden ten opzichte van het Nederlandse product. In antwoord op de bovengenoemde onevenwichtigheid en aangestuurd door de veeleisende consument is in 1996 The Greenery in het leven geroepen, een fusie van negen groenten- & fruitveilingen en het Centraal Bureau Tuinbouwveilingen (CBT). Door bundeling van het aanbod groenten en fruit, een professionele marketing en een verbetering van de efficiëntie, tracht The Greenery de Nederlandse producten terug te brengen in de bovenste regionen van de internationale groenten- en fruitmarkten. Om responsief en flexibel op de consumentenwensen in te kunnen spelen, heeft The Greenery een nieuw logistiek concept nodig. De resultaten uit het in 1995 gestartte AKK-project 'Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector' leveren een belangrijke bijdrage aan dit concept.

Case-study 4:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel case:	Western Food services and the struggle for customer support
Subtitel:	n.v.t.
Naam auteur(s):	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	1 en 3
ISBN-nummer (indien mogelijk):	n.v.t.
Aantal pagina's:	4
Contactpersoon voor opvragen case:	Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI-DLO (tel: 070-3308191)
Datum uitgave:	april 1998
Openbaar/Niet Openbaar:	openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar):	april 1998

Samenvatting:
Founded in London, Ontario (Canada), in 1878, the University of Western Ontario had an annual enrollment of approximately 26,000 graduate and undergraduate students in the early 1990's. A lot of them were fed by 12 different Food Service operations across the campus which offered traditional menus. In 1992 it became clear that the Food Services was facing consistent sales decreases (the sales base declined by close to 20%), negative bottom lines (the accumulated deficit was almost $1.3 million due to previous poor financial management) and very poor customer support. To improve the situation a sharper focus on consumer demands were needed.

3.2 Artikelen

Artikel:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel artikel:	Geen specifieke toepassing, maar veelzijdigheid als doel
Subtitel:	n.v.t.
Naam auteur(s):	dhr. M.E. Souwer
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	n.v.t.
Datum uitgave:	18 september 1998
Waar verschenen:	Nieuwsbrief stichting Agro Keten Kennis
Aantal pagina's:	2

Samenvatting:

Stichting AKK was op zoek naar een goede methode om verslag te doen van haar pilotprojecten die gekenmerkt worden door een grote mate van complexiteit. De indruk bestond dat Harvard Business School over een methode beschikt die daarvoor een oplossing heeft: de 'case study'. Vanuit de Amerikaanse gedachte wordt richting gegeven aan de case beschrijving door een specifieke onderwijsbehoefte. In de werkwijze die voor het AKK ontwikkeld wordt, gebeurt dat niet. De projecten zijn namelijk zo rijk aan ervaringen dat waardevolle informatie onbelicht blijft wanneer het onderwijsperspectief in een vroeg stadium domineert. De case-beschrijving die nu wordt gehanteerd, is erop gericht de docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijsthema's en vaardigheden kan verbinden. Overigens wordt een case-beschrijving pas vrijgegeven als alle geïnterviewden daarmee akkoord gaan.

3.3 Presentaties

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-industriële Ketens'
Titel presentatie:	Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector
Naam opleiding/vak:	Agricultural Production and Marketing Management (Internationale Agrarische Hogeschool Larenstein)
Datum presentatie:	25 maart 1998
Spreker(s):	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	vooral 1 en 2

Samenvatting:
In samenwerking met docent dr.ir. Tjalling Dijkstra heeft Wendalin Kolkman voor de duur van een dag een lesprogramma ontworpen rondom de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept'. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Discussie over de totstandkoming en interpretatie van (wetenschappelijk) cijfermateriaal naar aanleiding van tegenstrijdigheden tussen relevante data en argumentaties in de case.
- Analyseren van kansen en hindernissen rondom een nieuw logistiek concept voor The Greenery International aan de hand van (kranten)artikelen (vanuit het oogpunt van de verschillende schakels in de keten).
- Rollenspel waarin de studenten (elk in de rol van een specifieke schakel) tot oplossingen moeten zien te komen ten aanzien van de geconstateerde problemen.

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel presentatie:	Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector
Naam opleiding/vak:	Integrale Goederenstroom Beheersing (LUW)
Datum presentatie:	10 juni 1998
Spreker(s):	Mw. drs. W.A. Kolkman en dhr. drs. J.H. Mak
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	vooral 1 en 4

Samenvatting:
In samenwerking met docent drs. Jack Trienekens hebben Wendalin Kolkman en drs. Hans Mak † (projectleider van het project GF-95.002 'Nieuw logistiek concept in de groenten- en fruitsector) voor de duur van een middag een lesprogramma ontworpen rondom de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept'. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Kritisch bekijken van de CD-ROM 'Ketenlogistiek: Vraaggericht produceren van groenten en fruit' o.l.v. Hans Mak.
- Analyseren van kansen en hindernissen rondom een nieuw logistiek concept voor The Greenery International aan de hand van (kranten)artikelen (vanuit het oogpunt van de verschillende schakels in de keten).

- Rollenspel waarin de studenten in groepjes (elk groepje in de rol van een specifieke schakel) tot oplossingen moeten zien te komen ten aanzien van de geconstateerde problemen.
- Koppelen van belangrijke discussiepunten die uit het rollenspel naar voren kwamen aan wetenschappelijke theorieën, concepten en inzichten o.l.v. Hans Mak.

Presentatie:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel presentatie:	Case-Base Agro-Industriële Ketens
Naam :	Aan de slag met ketenkennis (projectleidersbijeenkomst St. AKK)
Datum presentatie:	16 september 1998
Spreker(s)	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	n.v.t.

Samenvatting:
Wendalin Kolkman heeft een presentatie gehouden over de wijze waarop het project 'Case-Base Agro-Industriële Ketens' een bijdrage kan leveren aan de verspreiding van ketenkennis uit pilotprojecten. In het Case-Base project zijn drie cases geschreven over respectievelijk GF-95.002, VI-95.044 en 'The British beef industry'. De schrijfmethode die in het project gehanteerd wordt, leunt op de definitie die Van Vilsteren (1993) aan een case toekent. Een opmerkelijk verschil is echter dat er in het Case-Base project niet wordt uitgegaan van een specifieke onderwijsbehoefte. Dit wordt mede ingegeven door de verschillende doelen die de betrokken partijen (LUW, LEI-DLO en AKK) erbij hebben. De casebeschrijving die nu wordt gehanteerd, is erop gericht de docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijsthema's en vaardigheden kan verbinden. Naast het onderwijs kennen cases ook toepassingsmogelijkheden in onderzoek en advies.

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel presentatie:	Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector
Naam opleiding/vak:	Logistiek Management (KLV Loopbaancentrum)
Datum presentatie:	1 december 1998
Spreker(s)	Mw. drs. W.A. Kolkman, dhr. dr.ir. J.M. Soethoudt en dhr. drs A.P.H. Saedt
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	vooral 2 en 4

Samenvatting:
In samenwerking met dr.ir. Han Soethoudt en drs. Ton Saedt (vanuit ATO-DLO betrokken bij het project GF-95.002 'Nieuw logistiek concept in de groenten- en fruitsector) voor de duur van een dag een lesprogramma ontworpen rondom de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept'. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Kritisch bekijken van de documentaire 'Kassenstrijd' (videoband) van het programma 'Lopende Zaken' (VPRO, 4 oktober 1998).
- Analyseren van kansen en hindernissen rondom een nieuw logistiek concept voor The Greenery International aan de hand van bovengenoemde documentaire en promotiemateriaal van The Greenery (vanuit het oogpunt van de verschillende schakels in de keten).
- Bijwonen van de presentatie van Han Soethoudt over vraag- en aanbodprognoses.
- Bijwonen van de presentatie van Ton Saedt over het ketennetwerkmodel.
- Kritisch bekijken van het computerprogramma 'Chains' (transportoptimalisatiemodel) o.l.v. Ton Saedt.
- Begin maken met de case-groepsopdracht waaraan in totaal twee weken zal worden gewerkt: De studenten krijgen de opdracht om vanuit het gezichtspunt van een telersgroep, een veiling of een grootwinkelbedrijf een logistiek concept te ontwerpen dat oplossingen biedt voor inefficiënties in de groenten- en fruitsector waardoor het algehele kwaliteitsniveau wordt verhoogd.

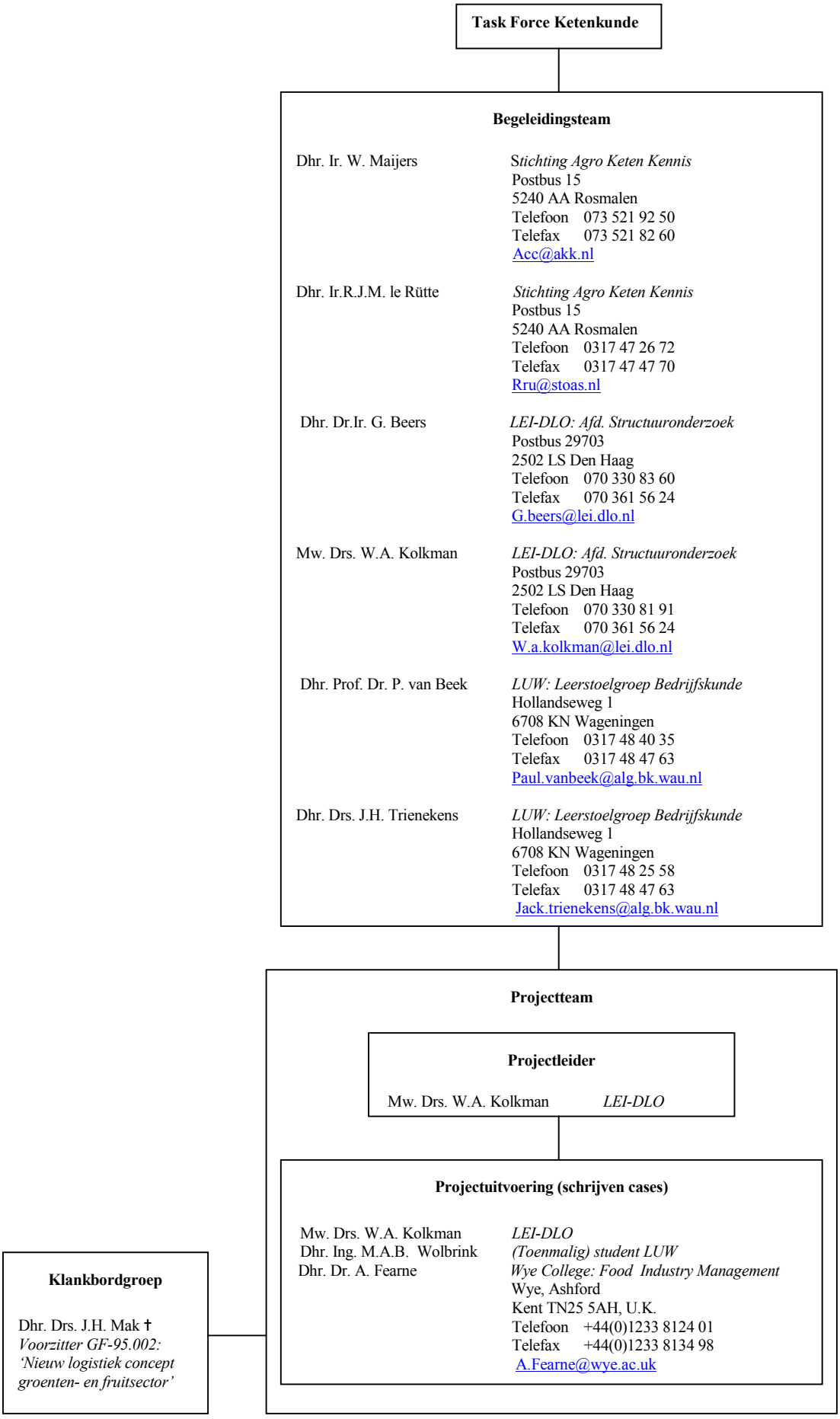
Gastcollege:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - 'Case-Base Agro-Industriële Ketens'
Titel presentatie:	Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector
Naam opleiding/vak:	Logistiek Management (KLV Loopbaancentrum)
Datum presentatie:	2 februari 1999
Spreker(s)	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes **Ketenkennisgebied(en)**:	vooral 2 en 4

Samenvatting:
Wendalin Kolkman heeft voor de duur van een dag een lesprogramma ontworpen rondom de uitkomsten van een case-groepsopdracht (zie college van 1 december 1998) m.b.t. de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept'. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Groepsgewijs presenteren van de resultaten van de case-groepsopdracht door respectievelijk de 'telers-groep', de 'veiling-groep' en de 'detailhandel-groep'.
- Voeren van een discussie naar aanleiding van kernbegrippen die uit de presentaties naar voren kwamen om te komen tot een nieuw logistiek concept dat de meeste instemming krijgt vanuit de verschillende partijen; d.w.z. het kiezen van één van de drie ontworpen concepten of het combineren van elementen uit deze concepten.
- Kritisch bekijken van de CD-ROM 'Ketenlogistiek: Vraaggericht produceren van groenten en fruit' ter vergelijking van de ontworpen logistieke concepten.

4. NAMEN EN ADRESSEN VAN DE PARTICIPANTEN



BIJLAGEN

PLAN VAN AANPAK CASE-BASE PROJECT

27 november 1997

INHOUDSOPGAVE

1. Definitie
2. Vraagstelling
3. Opzet
4. Tijdsplanning
5. Case-writing methodiek
6. Organogram

1. DEFINITIE

Volgens Van Vilsteren e.a. (1993)[36] is "een case in zijn algemene zin van het woord een weergave van een levensechte situatie, meestal een probleem-situatie die cursisten ook later in de beroepsuitoefening tegen kunnen komen. Een case bevat allerlei soorten informatie uit verschillende informatiebronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen".

2. VRAAGSTELLING

A. Probleemstelling

De agro-industriële sector wordt geconfronteerd met belangrijke veranderingen en daaraan gekoppelde vraagstukken. Zowel de toenemende internationale concurrentie als de veranderingen in de sociaal maatschappelijke omgeving vragen om sterk innovatieve oplossingen die betrekking hebben op strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek. Het beter samenwerken in agro-industriële ketens is daarvoor vaak de aangewezen weg. Het is echter nog voor velen betrekkelijk onbekend wat de voordelen van en de voorwaarden voor een succesvolle ketensamenwerking zijn, op welke wijze een goede ketensamenwerking tot stand komt en wat de succes- en faalfactoren van een dergelijke samenwerking zijn.

B. Doelstelling

Het ontwikkelen van cases op basis van gerealiseerde AKK-projecten waarin vraagstukken waarmee agro-industriële ketens geconfronteerd worden centraal staan.[37] Om dit te realiseren moet een case-methode ontwikkeld worden die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is.
De vraagstukken die in de cases centraal staan, kunnen worden onderverdeeld naar vier centrale ketenkennisvelden:

1. Ketenstrategie en -organisatie
2. Ketenmanagement
3. Ketenmarketing
4. Agro-logistiek

---

[36] Van Vilsteren P., M. van der Heijden en J. Arts*, Het gebruik van casussen in cursussen van de open universiteit,* Centrum voor Onderwijskundige Productie, Heerlen, juni 1993

[37] De werkelijkheid (AKK-project) vormt hier het uitgangspunt van een case. Uit deze werkelijkheid moet de problematiek gedestilleerd worden die in de case centraal zal komen te staan. Vervolgens moet er naar relevante en ondersteunende theorieën gezocht worden die de case een wetenschappelijk karakter geven. Doorgaans wordt eerst bepaald welke problematiek en welke theorieën een case zal moeten bevatten. Hier omheen wordt vervolgens een fictie-case geschreven of er wordt een passende (werkelijke) situatie bij gezocht.

Het project vervult hiermee een belangrijke functie in het toepassen en verspreiden van ketenkennis. Door de ketenkennis in cases vast te leggen worden derden in staat gesteld ervaringen op te doen met bepaalde ketenvraagstukken waarin men geïnteresseerd is of waarmee men geconfronteerd wordt. De cases zijn toepasbaar in zowel het bedrijfsleven als het onderwijs en zijn in eerste intantie bedoeld voor personen met een HBO(+) niveau die werkzaam zijn als, of opgeleid worden tot manager binnen de food- en agribusiness[38]. De cases moeten min of meer op zichzelf staan en mogen niet staan of vallen bij de concepten die in een case behandeld worden. Dat betekent dat de nadruk komt te liggen op ketensamenwerking en besluitvormingsprocessen die aan de concepten ten grondslag liggen. Op die manier zijn de cases wat minder gevoelig voor veranderende inzichten met betrekking tot de behandelde concepten, waardoor een case enigzins 'tijdloos' wordt. De cases hebben een exploratief karakter aangezien zij ketenkennis opleveren en in die zin een bijdrage leveren aan de nog nader vorm te geven wetenschappelijke discipline Ketenkunde.

3. OPZET

In eerste instantie wordt ernaar gestreefd om in een tijdsbestek van een jaar vier cases te schrijven die gebaseerd zijn op de volgende AKK-projecten: GF-95.002, VI-95.044, VG-95.015 en SG-95.043. De cases zullen worden geschreven volgens de definitie die Van Vilsteren e.a. (1993) aan een case toekennen. Omdat iedere case een beschrijving van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept m.b.t. organisatie & strategie, management, marketing en/of agro-logistiek bevat, zijn de cases te typeren als 'procesbeschrijvingen'. De structuur van de case zal lijken op de 'France Mais-case' (IAMA Congress Parijs, 17 mei 1997), die een gangbare en duidelijke case-structuur bezit. Voor meer informatie zie ook paragraaf 'Case-Writing Methodiek' (p. 8).

A. Structuur

Opzet van de case (ongeveer zoals de 'France Mais-case', IAMA Congress Parijs, '97):

DEEL 1	**1.** Inleiding	• Beknopte omschrijving 'probleem' • Omschrijven doel case • Beknopte omschrijving inhoud case
	2. Aanleiding	Chronologische beschrijving van de geschiedenis van de in de keten participerende bedrijven m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek in relatie tot marktontwikkelingen
DEEL 2	**3.** Problemen	Chronologische beschrijving van de gerezen problemen m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek en het belang van ketensamenwerking voor het vinden van oplossingen voor deze problemen
DEEL 3	**4.** Oplossingen	Chronologische beschrijving van de ontwikkelingen binnen de keten die leiden tot het vinden van oplossingen
	6. Conclusie en Discussie	• Analyse van de succes- en faalfactoren • Vaststellen in welke mate de in het AKK-project opgedane ketenkennis algemeen toepasbaar is • Vragen die bijdragen tot discussie
	6. Bijlagen	Datasets in relatie tot het probleem

[38] Doorgaans wordt de doelgroep veel specifieker omschreven in termen van reeds aanwezige kennis en vaardigheden.

B. Raamwerk

De wijze waarop de case wordt beschreven ziet er als volgt uit:

3.	**Voorbereidingsfase** Deel 1 & 2 van het structuurschema (onderdelen 2 en 3)	**De 'wat-vraag' staat centraal** • Bewustwording van het belang van een nieuw concept m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek • Verwachte resultaten • Totstandkoming van de ketensamenwerking
4.	**Uitvoeringsfase** Deel 2 & 3 van het structuurschema (onderdelen 3 en 4)	**De 'hoe-vraag' staat centraal** • Ontwikkelingsproces van een nieuw concept in een ketensamenwerking
4.	**Evaluatiefase** Deel 3 van het structuurschema (onderdeel 5)	**De 'waarom-vraag' staat centraal** • Evaluatie van de behaalde resultaten • Evaluatie van de ketensamenwerking

De case wordt bekeken vanuit het perspectief van de ketensamenwerking, dat wil zeggen vanuit het perspectief van de verschillende betrokken bedrijven. Vertegenwoordigers van deze bedrijven zullen daartoe afzonderlijk geïnterviewd worden. De in het onderstaande raamwerk vermelde onderzoeksvragen dienen verder uitgewerkt te worden tot projectgebonden interviewvragen. Deze laatsten moeten de specifieke projectinformatie voor een case opleveren. Bij het opstellen van interviewvragen is het belangrijk om te weten welke informatie nodig is voor het schrijven van een specifieke case. Informatie uit journals en rapporten, zoals het projectvoorstel, de voortgangsrapportages en het eindverslag van het desbetreffende AKK-project, geeft de probleemomvang weer en vormt het raamwerk van een case. De uit interviews verkregen specifieke projectinformatie maakt een case compleet. Om het case-onderzoek zo waardevrij mogelijk uit te voeren, wordt bij de formulering van de interviewvragen zoveel mogelijk gebruik gemaakt van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria stoelen op de theorieën en inzichten die in het boek 'Verticale Samenwerking' (Dr. P.J.P Zuurbier, drs. H.J. Trienekens en dr.ir. G.W.Ziggers) beschreven worden. Tijdens de voortgang van het Case-Base Project zou kunnen blijken dat bepaalde onderzoeksvragen van meer of minder belang zijn dan nu wordt verondersteld. In zo'n geval kan besloten worden om het raamwerk bij te stellen door bijvoorbeeld onderzoeksvragen toe te voegen of weg te halen.

Onderzoeksvragen waarop de case stoelt

Voorbereidingsfase	*Bewustwording van het belang van een nieuw concept* - Hoe zijn de partijen tot het inzicht gekomen dat een nieuw concept m.b.t. strategie & organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek van belang is? - Op welke van de bovengenoemde kennisvelden zal het concept betrekking moeten hebben? - Welke ontwikkelingen c.q. problemen hebben de vraag naar een nieuw concept aangestuurd? - Wat moet gedaan worden om tot een nieuw concept te komen? *Verwachte resultaten* - Waar zou volgens de afzonderlijke partijen het nieuwe concept uiteindelijk in moeten resulteren? *Totstandkoming ketensamenwerking* - Waarom kiezen de partijen voor ketensamenwerking om tot een nieuw concept te komen? - Welke doelen hebben de afzonderlijke partijen met de ketensamenwerking voor ogen? - Welke verwachtingen hebben de afzonderlijke partijen over de realisatie van een nieuw concept? - Op welke wijze wordt de keten gegroepeerd? - Welk beeld hebben de betrokken partijen van elkaar? - Wie gaat de voor een nieuw concept benodigde kennis leveren c.q. ontwikkelen? - Hoe wordt de benodigde kennis opgeleverd c.q. ontwikkeld? - Welke belangrijke (onderlinge) afspraken zijn er gemaakt? - Hoe wordt de projectorganisatie ingericht?

Uitvoeringsfase	*Ontwikkelingsproces van een nieuw concept in een ketensamenwerking*
	- Welke problemen doen zich voor?
	- Welke besluiten zijn er genomen?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Welke compromissen zijn er gesloten?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Welke oplossingen zijn er gevonden?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Welke alternatieven zijn er?
	  - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt?
	  - Hoe zijn de afwegingen gemaakt?
	- Hoe ziet het uiteindelijke concept eruit?
	- Uit welke deelconcepten bestaat het concept?
	- Op welke wijze wordt het concept geïmplementeerd?

Evaluatiefase	*Evaluatie van de resultaten* - Over welke resultaten zijn de betrokken tevreden? - Over welke resultaten zijn de betrokkenen ontevreden? - In welke mate komen de resultaten overeen met de verwachtingen? *Evaluatie van de ketensamenwerking* - Zijn de betrokkenen tevreden over de wijze waarop besluiten werden genomen? - Over welke besluiten zijn de betrokkenen tevreden? - Over welke besluiten zijn de betrokkenen ontevreden? - Op welke manier had de ketensamenwerking nog effectiever en efficiënter kunnen verlopen? - Welke belangrijke aspecten bleken te ontbreken? - Blijft ook na het project de ketensamenwerking gehandhaafd? - In welke mate is de gerealiseerde ketensamenwerking c.q. ketenkennis naar verwachting bepalend voor toekomstige ontwikkelingen? - Op welke wijze draagt de gerealiseerde ketensamenwerking c.q. ketenkennis naar verwachting bij aan het versterken van de concurrentiepositie?

C. Benodigde gegevens

Case-onderdeel	Benodigde gegevens	Bronnen
1. Inleiding	Interviewresultaten Projectvoorstel Voortgangsrapportages Eindverslag	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
2. Aanleiding	Interviewresultaten Projectvoorstel Bedrijfsinformatie Sectorinformatie Marktinformatie	• Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK • (Vak)bladen, (vak)literatuur
3. Problemen	Interviewresultaten Projectvoorstel	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
4. Oplossingen	Interviewresultaten Voortgangsrapportages Eindverslag	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
5. Conclusie en discussie	Analyse case-informatie Interviewresultaten	• Eigen inzichten • Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
6. Bijlagen	Specifieke gegevens c.q. data: - onderzoeksgegevens - onderzoeksresultaten - overige informatie	AKK, projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep

D. Theoretisch kader

De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt in het theoretisch kader, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten. In de tekst wordt, zo mogelijk, naar deze kennisinstellingen verwezen. In eerste instantie wordt voor het theoretisch kader gebruik gemaakt van het boek 'Verticale Samenwerking' (Dr. P.J.P Zuurbier, drs. H.J. Trienekens en dr.ir. G.W. Ziggers) dat in 1996 is uitgegeven door Kluwer Bedrijfsinformatie. Door de keuze voor dit boek, dat door het AKK gesponsord is, wordt zoveel mogelijk consistentie in de 'ketenkennisverspreidings-produkten' van het AKK aangebracht. Per case zal in de tekst naar relevante tekstgedeeltes van dit boek verwezen worden. Waar mogelijk zal ook naar andere relevante theorieën worden verwezen. In het algemeen kan gesteld worden dat bij het beschrijven van de gehanteerde concepten de nadruk ligt op de criteria die aan de concepten ten grondslag liggen en de functionaliteit van de concepten (de waarom-vraag). De technische aspecten van de concepten worden zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten. Om het case-onderzoek zo waardevrij mogelijk uit te voeren, wordt bij de formulering van de interviewvragen zoveel mogelijk gebruik gemaakt van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria stoelen op de theorieën en inzichten die in het boek 'Verticale Samenwerking' beschreven worden.

4. TIJDSPLANNING

Tijdsplanning van het project GF-95.002 & voorbereidingsfase van het Case-Base Project
Start: 1-7-1997
Einde: 31-1-1998

Weeknummer	Stappen
27 – 37	**1.** Samenstellen case-onderzoeksteam Samenstellen begeleidingsteam (vanuit AKK, LEI en LUW) **2.** Selecteren geschikte AKK-projecten Kennis vergaren over ketenmanagement, case-onderzoek etc. Opgeven voor een case writing workshop Verkennend gesprek voeren met projectregisseur AKK **3.** Algemeen 'Plan Van Aanpak' schrijven: - niveau van case bepalen n.a.v. 'Case Difficulty Cube' - 'Mini-Case' schrijven (is startpunt van vragenlijst) **4.** Begeleidingsteam vragen om feedback
38 – 2	**5.** Informatie verzamelen: - interviewvragen formuleren (toespitsen op probleem) - informatiebronnen raadplegen - interviewen **6.** Definitieve case schrijven 'Case expert' Anja Lkoundi-Hamaekers vragen om feedback Case presenteren aan participanten voor verkrijgen 'vrijgeving' **7.** Startbijeenkomst begeleidingsgroep voor volgende case
3	**8.** Evalueren case-onderzoek (Eventueel) samenstellen klankbordgroep
4 – 5	Marge

Tijdsplanning per case

Weken	Stappen
1 – 4	**1.** Verkennend gesprek voeren met projectregisseur AKK **2.** Specifiek 'Plan Van Aanpak' schrijven 'Mini-Case' schrijven **3.** Klankboardgroep vragen om feedback
6 – 15	**4.** Informatie verzamelen: - interviewvragen formuleren - informatiebronnen raadplegen - interviewen **5.** Definitieve case schrijven 'Case expert' Anja Lkoundi-Hamaekers vragen om feedback Case presenteren aan participanten voor verkrijgen 'vrijgeving' **6.** Startbijeenkomst begeleidingsgroep voor volgende case
16	**7.** Evalueren case-onderzoek
17 – 18	Marge

5. CASE-WRITING METHODIEK

A. Case difficulty cube

1. Analytische dimensie

De te schrijven case is een effectief educatief middel om het belang van ketensamenwerking c.q. ketenkennis uit te dragen. Afhankelijk van het door de docent geformuleerde leerdoel is de case op verschillende manieren te gebruiken, hetgeen eisen stelt aan de vorm waarin de case gegoten moet worden. Deze zal lijken op de case-beschrijving 'France Mais' (IAMA Congress Parijs, 17 mei 1997), die een gangbare en duidelijke case-structuur bezit. Vanwege enerzijds het belang van de Stichting Agro Keten Kennis in het Case-Base Project en anderzijds onderwijskundige belangen, zal de case door het achterwege laten van bepaalde informatie veranderd kunnen worden van een 'history-case' in een 'problem-case' of 'basket-case'. Het is aan de docent om vanuit zijn vakgebied leerdoelen en case-opdrachten te formuleren en daar de meest geschikte case-vorm bij te zoeken.Het boek 'Verticale Samenwerking kan een goede basis voor leeropdrachten vormen. De uitwerking van een case aan de hand van opdrachten geeft cursisten gelegenheid (in contactonderwijs) met elkaar te discussiëren over verschillende oplossingen, elkaars standpunten te becommentariëren en het eigen standpunt te verdedigen. Naarmate meer gegevens in de case ontbreken, neemt het niveau c.q. de moeilijkheidsgraad van de case toe.

a. History-case (Deel 1, 2 en 3)

In de eerste plaats dient de te schrijven case als een beschrijving van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept (m.b.t. organisatie & strategie, management, marketing en/of agro-logistiek) in een geselecteerd AKK-project, waarin de situatie, het probleem c.q. de kwestie en de oplossingen op een geordende wijze beschreven worden. Deze case "waarin informatie over een situatie wordt beschreven en ook wat er gedaan is om het probleem op te lossen, noemen we wel een history-case, 'de geschiedenis van een geval', waarin ook beschreven wordt wat een 'beslisser' heeft besloten in deze specifieke probleemsituatie. Aan de cursisten is de taak om de beslissing te beoordelen" (Van Vilsteren, 1993). Zie ook case-opzet.

b. Problem-case (Deel 1 en 2)

In de tweede plaats kan de te schrijven history-case veranderd worden in een 'problem-case' "waarin informatie over de situatie is gegeven en een probleemstelling is geformuleerd. Aan de cursisten is de taak om het probleem op te lossen op basis van de informatie in de case. Meerdere oplossingen zijn er mogelijk op basis van grondige analyse van de informatie in de case" (Van Vilsteren, 1993). Om tot een 'problem-case' te komen, zal het derde deel van de 'history-case' (met uitzondering van bepaalde bijlagen) weggelaten moeten worden. Dit deel zou na realisatie van de opdracht weer bijgevoegd kunnen worden om de in het AKK-project gevonden oplossingen te vergelijken met die van de cursisten. Zie ook case-opzet.

c. Basket-case (Deel 1)

In de derde plaats kan de te schrijven history-case vertaald worden in een 'basket-case' waarin informatie over de situatie is gegeven, maar "waaruit niet direct blijkt wat nu precies de (belangrijkste) problemen zijn. Er wordt als het ware een prullenbak omgekeerd met diverse informatiebronnen en het is aan de cursisten om de situatie te analyseren, problemen te definiëren, oplossingen te bedenken en tegen elkaar af te wegen" (Van Vilsteren, 1993). Om tot een 'basket-case' te komen, zouden het tweede en derde deel van de 'history-case' (met uitzondering van bepaalde bijlagen) weggelaten moeten worden. Deze delen zouden na realisatie van de opdracht weer bijgevoegd kunnen worden om de in het AKK-project gevonden problemen en oplossingen te vergelijken met die van de cursisten. Zie ook case-opzet.

2. *Conceptuele dimensie*

De complexiteit van een case neemt toe wanneer concepten worden gecombineerd, nieuwe concepten worden geïntroduceerd of concepten uit verschillende disciplines worden geïntegreerd (multidisciplinariteit). Bij een toenemende moeilijkheidsgraad van de case wordt van de cursisten verwacht "meer verschillende begrippen en verbanden te begrijpen en meer methoden en technieken te beheersen om de case te analyseren en tot een oplossing van het probleem te komen. De conceptuele dimensie wordt sterk bepaald door de leerdoelen die met behulp van de case gerealiseerd moeten worden" (Van Vilsteren, 1993):

a. *Laag niveau*

Een makkelijk concept of een eenvoudige combinatie van concepten. De case kan zonder verdere uitleg begrepen kan worden.

b. *Gemiddeld niveau*

Een combinatie van verschillende concepten of een eenvoudige integratie van concepten uit verschillende disciplines. Er is meer uitleg nodig van de docent.

c. *Hoog niveau*

Een complexe combinatie van verschillende concepten of een complexe integratie van concepten uit verschillende disciplines. Er is relatief veel uitleg nodig en discussie tussen studenten onderling en met deskundigen. De te schrijven history-case heeft een multidisciplinair karakter en bevat in veel gevallen een complexe integratie van aan elkaar gerelateerde concepten. In andere gevallen gaat het om een complex concept waaraan verschillende deelonderzoeken en/of theorieën ten grondslag liggen. De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten.

3. *Presentatie dimensie*

Het gaat hier om de presentatie van de gegevens in de case, de hoeveelheid informatie en de wijze van weergeven (gebruik van tabellen en grafieken). "Het eenvoudigst is wanneer de case op overzichtelijke wijze is gepresenteerd in een lopend verhaal of in een beperkt aantal informatiebronnen, waarbij er veel moeite is gedaan de cursisten irrelevante informatie te onthouden. Moeilijker is als de cursisten zich door een grote hoeveelheid ongeordend materiaal moeten heen werken en zich daarbij telkens de vraag moeten stellen naar de relevantie en de betrouwbaarheid van de informatie. Daarnaast speelt de volledigheid van de case een belangrijke rol" (Van Vilsteren, 1993):

a. *Laag niveau*

Een overzichtelijke, strak gestructureerde presentatie van de gegevens. De case bevat enerzijds volledige informatie en anderzijds weinig irrelevante informatie. Het betreft een korte case.

b. *Gemiddeld niveau*

Een redelijk gestructureerde presentatie van vrij grote hoeveelheden gegevens. De case kan irrelevante informatie bevatten en heeft een 'normale' lengte. De te schrijven history-case bevat veel informatie welke op een overzichtelijke wijze gepresenteerd wordt in een lopend verhaal. Er is veel moeite gedaan de cursisten enerzijds irrelevante informatie te onthouden en anderzijds zo volledig mogelijk te informeren. De case zal ongeveer 25 pagina's beslaan (exclusief bijlagen).

c. Hoog niveau
Een ongestructureerde presentatie van grote hoeveelheden gegevens. De case bevat veel irrelevante informatie. Het betreft een omvangrijke case.

NIVEAU 'CASE-BASE CASE'
In de eerste plaats dient de te schrijven 'Case-Base case' als een beschrijving van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept (m.b.t. organisatie & strategie, management, marketing en/of agro-logistiek) in een geselecteerd AKK-project, waarin de situatie, het probleem c.q. de kwestie en de oplossingen op een geordende wijze beschreven worden: **Laag niveau**

Het karakter van de case is multidisciplinair en bevat in veel gevallen een complexe integratie van aan elkaar gerelateerde concepten. In andere gevallen gaat het om een complex concept waaraan verschillende deelonderzoeken en/of theorieën ten grondslag liggen. De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten: **Hoog niveau**

De case bevat veel informatie welke op een overzichtelijke en objectieve wijze gepresenteerd wordt in een lopend verhaal. Er is veel moeite gedaan de cursisten enerzijds irrelevante informatie te onthouden en anderzijds zo volledig mogelijk te informeren. De case zal ongeveer 25 pagina's beslaan (exclusief bijlagen): **Gemiddeld niveau**

De combinatie van deze drie dimensies geeft een gemiddeld tot hoog niveau weer

B. Mini-case
In de mini-case wordt het (kern)probleem, dat als uitgangspunt van de case fungeert, kort en bondig beschreven evenals gegevens die nodig zijn om de case 'compleet' te maken. De beschreven problemen en situaties geven globaal de inhoud van de uiteindelijke case weer. Een verkennend interview met de projectregisseur (AKK) en/of de projectleider van het desbetreffende AKK-project moet een beeld over de te schrijven mini-case opleveren. Informatie uit journals en rapporten, zoals het projectvoorstel, de voortgangsrapportages en het eindverslag van het desbetreffende AKK-project, levert uiteindelijk de benodigde gegevens voor de mini-case op. De mini-case beslaat een à twee pagina's en is onderverdeeld in drie paragrafen. Deze paragrafen komen overeen met de gekozen structuur van de te schrijven 'history-case' (zie ook case-opzet). De mini-case moet, indien mogelijk, antwoord geven op de volgende vragen:

1. Wat is het centrale probleem of kwestie?
2. Wat zijn de kernbegrippen waarbij gegevens moeten worden gezocht?
3. Welke gegevens zijn nodig om de case 'compleet' te maken?
- Welke contextgegevens?
- Welke visies of meningen van welke actoren?
- Welke conflicten en meningsverschillen?
- Welke oplossingen zijn er gekozen en door wie en waarom?