Eindrapport AKK-project Opzet infrastructuur voor milieukennis VG-98.121

Naar een kennis-infrastructuur duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen

Openbaar eindrapport
‘Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van dit eindrapport ’

1. Achtergrond van het project

Dit rapport doet verslag van een onderzoeks en adviesproject uitgevoerd door de secties Beleidskunde (BK) en Industriële Systemen, Energie en Milieu (INEM) in opdracht van de stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo). DuVo is een platform waarin 15 bedrijven uit de voedings- en genotsmiddelen industrie zijn verenigd rond het thema *duurzaamheid*. Het samenwerkingsverband stelt zich ten doel de duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen te bevorderen ondermeer door *kennis- en informatie-uitwisseling*.

Het project is met tussenpauzes uitgevoerd in de periode augustus 1988 - maart 1999 en heeft betrekking op de haalbaarheid van een *gemeenschappelijke infrastructuur voor uitwisseling van milieukennis en milieudata* in de voedings- en genotmiddelen industrie. Het project is uitgevoerd in twee fasen waarover in twee tussenverslagen aan DuVo is gerapporteerd.

1. Een onderzoek naar de haalbaarheid van een infrastructuur voor de uitwisseling van milieudata in de voedings en genotmiddelen keten. (I. Mayer, G. Dijkema, E. ten Heuvelhof, Een infrastructuur voor milieudata? aanzet tot een business plan - Verslag en bevindingen van oriënterende gesprekken. TU Delft. 1998)
2. Een advies traject met betrekking tot een DuVo-agenda en bouwstenen voor de ontwikkeling van een kennisinfrastructuur. (I. Mayer, G. Dijkema, E. Ten Heuvelhof). Naar een kennisinfrastructuur duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen. Bouwstenen voor een agenda en stappenplan voor de stichting DuVo. TU Delft. 1999.)

Dit eindverslag is samengesteld als een geredigeerde versie van beide rapporten.

2 Fase 1: Data-infrastructuur

2.1 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

De TU Delft heeft in de maand augustus 1998 een vooronderzoek uitgevoerd naar de opzet van een gemeenschappelijke infrastructuur voor milieudata in de voeding- en genotmiddelen industrie. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de stichting DuVo.

Doelstelling
De doelstelling van het onderzoek is geformuleerd als de ontwikkeling van een business plan of plan van aanpak voor de realisatie van de beoogde datainfrastructuur Delft (ten Heuvelhof, 1998). Daarbij werd nauw aangesloten bij een door het Lei DLO in opdracht van DuVo verricht onderzoek naar de technische opties voor een datainfrastructuur in het kader van LCA's (Meeusen-van Onna, 1997).

Vraagstelling
De vraagstelling van het onderzoek was tweeledig:

1. Welke actoren hebben behoefte aan een gemeenschappelijke data-infrastructuur van milieurelevante gegevens? Daarbij is een onderscheid gemaakt naar actoren die gegevens zouden kunnen aandragen, actoren die gegevens kunnen verwerken en actoren die de gegevens kunnen gebruiken.
2. Welke vormen kan zo'n infrastructuur aannemen?

In dit onderzoek is nauw aangesloten op de beelden die door het LEI DLO in haar rapport zijn geschetst (Meeusen-van Onna, 1997). De infrastructuur is gedefinieerd als een structuur / proces waar gegevens in gaan, worden opgeslagen, muteren en uitgaan.

2.2 Opzet eerste gespreksronde

In de maand augustus zijn 11 gesprekken gevoerd met leden van de DuVo stuurgroep over het thema 'datainfrastructuur'. De gesprekken hadden de vorm van een 'half-gestructureerd diepte-interview'. Dat wil zeggen dat in elk interview dezelfde vragen c.q. thema's aanbod zijn gekomen, terwijl de onderzoeker naar bevind van zaken doorvraagt.

Centrale vraagstelling interviews
In de gevoerde gesprekken stonden de volgende vragen centraal:
1. Is er een 'markt' voor een datainfrastructuur, c.q. is er subjectief of objectief behoefte aan een infrastructuur, en op grond van welke argumenten?
2. Wat zijn de gesignaleerde kansen, bedreigingen, barrières en incentives?
3. Welke organisatorische, juridische, procesmatige... invulling kan het beste aan de genoemde infrastructuur worden gegeven?
4. Welke activiteiten kunnen in welke volgorde worden ondernomen om zo'n infrastructuur te realiseren (stappenplan en incentive structuur)?

Kennisinfrastructuur duurzaamheid
Uit de gesprekken is gebleken dat de discussie over de beoogde datainfrastructuur wordt beïnvloed door een andere discussie binnen DuVo, namelijk die over de 'kennisinfrastructuur' voor de invulling van het begrip duurzaamheid. Omdat al vrij snel bleek dat voornoemde datainfrastructuur slechts wordt gezien als een van de mogelijkheden om dit begrip een meer concrete en zichtbare invulling te geven, is in alle gesprekken nadere aandacht besteedt aan de mogelijkheden tot operationalisering van het begrip duurzaamheid binnen DuVo.

Vorming van een voorlopig beeld
Om DuVo te helpen bij de verder harmonisatie van standpunten en het uitstippelen van een proces zijn de bevindingen tevens vertaald naar een voorlopige strategietabel.

2.3 Conclusies fase 1

De kennisinfrastructuur roept bij de respondenten een breed en divers beeld op van doelstellingen en activiteiten gericht op een dialoog over duurzaamheid binnen het bedrijfsleven en met de samenleving. Het gaat daarbij onder meer om gemeenschappelijke referentiekaders, overlegplatforms, scenario discussies en open uitwisseling van ideeën.
De dominante beelden voor de realisatie van deze dialoog laten zich *niet* vangen onder het begrip datainfrastructuur. Op basis van de gesprekken kan worden geconcludeerd dat het wenselijk is het onderzoek naar de data-infrastructuur te 'reframen' als onderzoek naar een 'kennisinfrastructuur' voor duurzaamheid.

Op grond van het bovenstaande zijn al een aantal aanbevelingen te doen om te komen tot de inrichting van een kennisinfrastructuur duurzaamheid. Deze worden hieronder aangegeven.

Overzicht activiteiten
Vrijwel alle respondenten voorzien een geleidelijk ontwikkelingsproces met een relatief laag ambitieniveau ten aanzien van de datainfrastructuur. Ten aanzien van de kennisinfrastructuur zijn de verwachtingen en ambities hoger.
Een voorliggende vraag is of er ruimte is voor verschillende snelheden voor de DuVo leden. Sommige leden hebben een hoger ambitieniveau gericht op concrete resultaten zoals de infrastructuur terwijl anderen meer vrijblijvende overlegvormen voorstaan. De vraag is in hoeverre onder de noemer kennisinfrastructuur door verschillende combinaties van leden verschillende projecten gerealiseerd kunnen worden.

Inrichting proces
In fase 2 zal een procesgang moeten worden ontworpen. In het algemeen gaat het daarbij om:
1. een plan van aanpak. Prioriteit heeft het concretiseren van de DuVo doeleinden in acties en initiatieven
2. verkennen en schetsen van het organisatorisch, juridisch, en financieel kader
3. nemen Basisbeslissingen over arrangement, traject en activiteiten.
4. steun voor activiteiten verwerven, letters of intent: Er dient initiërend en agenderend overleg gevoerd te worden met maatschappelijke partijen zoals milieubeweging, opinie leiders, overheid, marktpartijen (werkgevers, werknemers, consumenten).
5. ontwikkeling van aan een gemeenschappelijke taal (eenduidigheid van begrippen zoals duurzaamheid).Voor en tijdens het overleg is behoefte aan een referentiekader
6. uitwerken en opstarten traject: uitvoeren initiatieven.

Rolverdeling
Er dient besloten te worden wie op welke manier participeert of zou moeten participeren in de activiteiten. Bijvoorbeeld
- trekker
- medetrekkers
- deskundigen tav proces, inhoud
- (mede)financiers

- passieve en actieve steunverleners
- kerngroep
- innercircle en outercircle
- tegenstanders)

Incentivestructuur
De onderstaande aspecten vormen bouwstenen voor een incentivestructuur gericht op verkrijgen van steun, medewerking en participatie.
- Ontwerp incentives voor individuen, voor bedrijven/organisaties, voor sectoren en maatschappelijk netwerk.
- Ontwerp incentives voor verschillende rollen die partijen geacht worden aan te nemen (bijvoorbeeld gegevens brengen, verwerken, halen).
- Ontwerp zowel positieve incentives (te behalen voordelen) als negatieve incentives (buiten spel staan, informatie missen)
- Ontwerp economische incentives (gunstige verhouding kosten/baten)
- Ontwerp juridische incentives: (gezaghebbend, bescherming)
- Ontwerp culturele incentives (vertrouwen)
- Ontwerp politieke incentives (kunnen scoren, geeft aanzien, mogelijkheid tot beïnvloeden beslissingen)

Organisatie
Bij een organisatorische uitwerking zal gedacht moeten worden aan zaken zoals een toezichthouder, stuurgroep, een comité van aanbeveling, werkgroepen, externe deskundigen etc.
De kennisinfrastructuur als arrangement kan de onderstaande invulling krijgen:
- invulling via DuVo, verder informeel
- aparte stichting
- BV
- Onderbrengen bij bestaande (kennis)instellingvirtuele constructie

De financiering van de activiteiten kunnen geheel privaat worden opgebracht (financiers zoals individuele bedrijven, sector en brancheorganisaties, productschappen) of uit private / publieke financiering (departementen, ICES gelden, Europese subsidies) of ook bijvoorbeeld door kennisinstellingen.

3 Fase 2: Naar een kennisinfrastructuur!

3.1 Inleiding

De belangstelling van DuVo voor initiatieven zoals SVM en bijvoorbeeld het opstellen van een *code of conduct* - hangt samen met vragen over de *huidige én de gewenste* positie van DuVo ten opzichte van de maatschappelijke, politieke en sectorale omgeving. Daarover bestond -zo bleek tijdens het project- nog geen overeenstemming tussen de DuVo leden.

Het door DuVo te entameren activiteiten programma -al dan niet gebracht onder de noemer van 'kennisinfrastructuur' - is in sterke mate afhankelijk van de koers die (de) DuVo (leden) wil(len) varen. In de notitie 'Duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen' en via uitspraken van leden van de raden van bestuur worden de onderstaande doelstellingen en acties van DuVo genoemd:

- het bevorderen van een open, interactieve, informele dialoog tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en maatschappelijke actoren (vergelijkbaar met informele overlegbiotechnologie IOB).
- het ontwikkelen van een gemeenschappelijk begrippenkader (vergelijking met Responsible Care (RC) en Product Stewardship in de chemische industrie).
- het ontwikkelen van een voor dialoog bruikbare kennisinfrastructuur
- het meebepalen en leiden van een dialoog met de samenleving.
- het maken van procesafspraken daarover, het vaststellen van meetbare criteria voor het beoordelen van het verbeteringsproces van duurzaamheid.

In de door de onderzoekers gevoerde gesprekken met DuVo blijft het (te) onduidelijk welke samenhang of verband er tussen de door de DuVo-leden opgeroepen beelden bestaat. De achterliggende relevante vraag, naar onze mening, is wat daarvan de oorzaak is en ten tweede op welke wijze samenhang kan worden aangebracht. Het door de TU Delft uitgevoerde project moet worden gezien als een initiatief om ordening en samenhang te brengen in:

- De positie en koers van DuVo: Wat is DuVo en wat wil DuVo worden?
- Welke initiatieven kan DuVo het beste nemen om de doelen realiseren?
- De optimale inzet en agendering van activiteiten: *Hoe* kunnen deze activiteiten het beste worden ingezet, en eventuele valkuilen worden vermeden?

De relevante vraag voor DuVo die in deel 2 van dit rapport wordt beantwoord is:

> *welke initiatieven kunnen (in welke onderlinge samenhang) door de stichting DuVo worden ondernomen teneinde via een open, maar gestructureerde dialoog, een uitwisseling van kennis en inzichten over duurzaamheid in de voedingsketen tussen maatschappelijke partijen en bedrijfsleven te realiseren?*

Daarbij wordt met name gezocht naar:

- geschikte instrumenten en technieken
- geschikte trajecten of processen
- gewenste arrangement of organisatorische kader

Aanpak

Het project is op de onderstaande wijze uitgevoerd. Door middel van gesprekken en literatuur zijn voor DuVo bruikbare lessen en ervaringen geïnventariseerd van:

- Stichting Verpakkingen Milieu (SVM)
- Het Responsible Care programma in de Chemische Industrie (RC)
- Het informeel overleg biotechnologie (IOB)

Deze ervaringen worden gebruikt ter formulering van enkele dilemma's en keuzerichtingen voor DuVo. Om deze dilemma en keuzerichtingen verder te concretiseren is een informele brainstorm sessie gehouden met enkele leden van DuVo, onderzoekers van de TU Delft en een medewerker van VROM. Het programma van deze sessie. De brainstorm had tot doel:

- enkele beelden over de positie en koers van DuVo te formuleren
- agenda-activiteiten voor DuVo te identificeren en prioriteren
  inzicht te verkrijgen in de processen en overwegingen om activiteiten te ondernemen.

Het project beoogt m.a.w. het ontwikkelen van een plan van aanpak voor de ontwikkeling en realisatie van een kennisinfrastructuur voor de voedingsmiddelen en genotmiddelenindustrie in het algemeen en voor de stichting DuVo in het bijzonder. Het resultaat bestaat uit:

- algemene overwegingen en aanbevelingen bij het realiseren van de dialoog in de sector.
- Bouwstenen voor een agenda voor mogelijke DuVo-activiteiten en initiatieven voor de komende jaren
- de beoogde resultaten van die activiteiten in het kader van de doelstellingen
- een aantal instrumenten of hulpmiddelen zoals werkvormen, technieken, producten.
- informeel overleg biotechnologie, strategische dialoogvormen.
- een stappenplan of procesbeschrijving
- Een aantal vergelijkingen met bestaande leerzame initiatieven in andere sectoren zoals SVM, Responsible Care programma, product-stewardship,

3.2 Duvo Beelden

Om een en ander nader uit te werken is een brainstormsessie met enkele DuVo-leden georganiseerd. Hierin zijn langs de dimensies hoog-laag ambitieniveau en informele- formele organisatie een viertal DuVo beelden ontwikkeld.

1. *DuVo beeld 1: Een wetenschappelijke raad / een instituut voor duurzaamheid en voeding*
2. *DuVo beeld 2: De Denk Tank*
3. *DuVo beeld 3: Project bureau*
4. *DuVo beeld 4: De praatgroep*

3.3. Bouwstenen voor een activiteitenprogramma

Welke activiteiten kan DuVo ondernemen teneinde de door haar geformuleerde doelstellingen te realiseren? De brainstorm leverde de onderstaande resultaten op. De resultaten zijn geclusterd rondom thema's:

Deze vier beelden zijn voorzien van een menukaart van mogelijke activeiten.
Thema 1: Imago-building en agenda-setting duurzaamheidsvragen

- (twee)jaarlijkse duurzaamheids prijs voor bedrijven, kennisinstituten, jonge wetenschappers
- Select gezelschap,
- (Bestuurders) duurzaamheids diner met politici, leden raden van bestuur, opinion leaders en deskundigen
- Fotoboek, jaarprogramma, jaarverslag

Thema 2: Kennisuitwisseling

- instelling van een leerstoel "Duurzaamheid en voeding".
- promovendi, het subsidiëren van een onderzoeksprogramma (Duurzame voeding),
- het deelnemen aan of het subsidiëren van een kennisinstituut,
- stimuleren onderzoek op gebied van milieubelasting voeding
- stimuleren ontwikkeling ideeën voor milieu-innovaties (pre-competitief bijvoorbeeld inzetten zonne energie bij duurzame voeding in mondiaal verband)
- het instellen van een wetenschappelijke prijs (bijvoorbeeld voor jonge wetenschappers, afstudeerders),
- publicaties in (semi)wetenschappelijke tijdschriften (Van "Viva" tot "Science")
- lange termijn verkenningen (scenario studies)
- toegankelijk maken van (gesubsidieerde) onderzoeken en resultaten op het gebied van duurzaamheid en milieu (bedrijfsleven, kennisinstellingen).

Thema 3: Voorlichting en opinievorming

- politieke debatten, publieksdebatten, deskundigendebatten; Bijvoorbeeld een jaarlijks debat energie en voeding, debat over "water" of "vis".
- Nationaal debat Voeding en milieu (minister Apotheker, industrie en deskundigen etc in TV-uitzending in debat o.l.v. Victor DeConink).
- workshops met deskundigen, opinion leaders
- strategische conferenties voor industrie en overheid

- uitgeven van "boekjes" (vergelijk met SMO) naar aanleiding van debat activiteiten
- lezingen en activiteiten op scholen
- Regisseren en opzetten van maatschappelijke stroming lokale agenda '21 en

Thema 4: Vormgeven van het overlegcircuit
- Overleg met consumenten (organisaties): bijvoorbeeld over keurmerken, garanderen kwaliteit van producten, gedragsregels
- Overleg met detailhandel
- Overleg met de overheid: prestaties
- Internationaal overleg
- Houden van jaarlijks overleg met organisaties zoals N&M
- Opzetten van overleg tussen top-deskundigen
- Uitwisselingsprogramma tussen bedrijven

Thema 5: *"Afspraken" met overheid en maatschappelijke partijen*
- Convenant sluiten met minister over te bereiken resultaten op het gebied van duurzaamheid in de keten (wat wil DuVo voor resultaten bereiken?).
- Opstellen code-of-conduct voor bedrijfsleven (maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen op het gebied van voedselproduktie).
- Woordenboek/begrippenkader in kader van convenant of code of conduct (definitielijst bij contract)
- Doelstellend (meerjaren)programma
- Jaarverslagen met publicatie bereikte resultaten
- Toezichtorgaan voor naleving duurzaamheidsafspraken door aangesloten bedrijven
- Gegevensuitwisseling in kader van naleving convenant: industrie verplicht zich periodiek bepaalde gegevens aan te dragen waaruit de naleving van convenant en voortgang kan worden bepaald.

3.4 Afronding: illustratie keuzes DuVo

In dit hoofdstuk wordt kort een beeld geschetst van een aantal mogelijke en onmogelijke ontwikkeling van DuVo vanuit het huidige beeld dat DuVo oproept.
DuVo is begonnen als "bezinningsclub" c.q. "praatgroep" en voldoet op dit moment in hoofdlijnen aan het bijbehorende DuVo beeld 4. Dat betekent dat, afhankelijk van het gewenste beeld waaraan DuVo zich wil spiegelen er vanuit de huidige situatie een traject moet worden uitgezet naar beeld 2, de *Denk Tank*, of beeld 3 *Projectbureau DuVo* -of misschien zelfs in beeld 4 te blijven.
Een rechtstreekse transformatie naar beeld 1 wordt onwaarschijnlijk geacht, aan de onderzoekers en deelnemers in de workshop zijn geen voorbeelden bekend.
Daarom worden hieronder de bovenstaande strategieën uitgewerkt, voorzien van een agenda, do's en don't s, en wordt aangegeven welke rol c.q. invulling een aantal elementen dient te krijgen.

Strategie 0: 'business-as-usual': DuVo blijft een praatgroep
Er vindt geen fundamentele verandering plaats in de strategie van DuVo, de bestaande status-quo blijft gehandhaafd. Er zijn min of meer regelmatige informele overleggen met wisselende participatie. Er bestaat een risico dat DuVo een zachte

dood sterft, omdat de conveners afhaken, er geen ‘kou meer uit de lucht te halen valt’, kortom de meerwaarde van de bijeenkomsten niet meer in verhouding staat tot de tijd die er aan besteed wordt.

Strategie 1: DuVo Denk Tank
Dit is een transformatie die zich hoofdzakelijk over de as van het ambitieniveau voltrekt, het ambitieniveau wordt hoger, en DuVo wint aan gezag, zonder zich expliciet te presenteren als formele organisatie.
In dit geval is commitment van het bestuurdersoverleg cruciaal, de bemensing is cruciaal: naast gezagsdragers binnen bedrijven zouden maatschappelijke opinion-leaders uitgenodigd kunnen worden. In het overleg met de minister kan zo’n DuVo worden gepresenteerd als een strategische koepelorganisatie c.q. Denk Tank, die over een langere termijn een aantal initiatieven operationeel niveau zal uitwerken. Door het gezag kan in informeel overleg met de minister de agenda worden voorbereid. Ook kan DuVo Denk Tank de procesmanager zijn voor een ‘Responsible Nutrition’ programma. Een ‘Code-of-Conduct’ kan hierin een rol spelen als deze zo is geformuleerd dat een ‘zwaan-kleef-aan’ effect kan ontstaan, en ze is ondertekend door leden RvB. Het commitment en gezag van leden van RvB staat er voor garant dat het informele proces geleidelijk aan meer inhoud krijgt, en uiteindelijk bijvoorbeeld wordt geïnstitutionaliseerd via branche-organisatie of oprichting van een ‘Duurzaamheids instituut’(DuVo-beeld 1).

Strategie 2: DuVo projectbureau
Bij deze transformatie verandert DuVo van een informele organisatie in een organisatie met sterk formele kenmerken. Activiteiten die hierbij passen zijn de definiëring van een vast begrippenkader, definities, en nauwkeurig omschreven, afrekenbare doelstellingen. Deze kunnen hun formeel beslag krijgen in een (vrijblijvende) Code-of-Conduct op te stellen door het projectbureau, maar ook in een Convenant of andere afspraak met formeel karakter met de minister.

Overzicht veranderingstrajecten DuVo
De in het voorgaande beschreven strategische keuzerichtingen zijn samengevat in onderstaande figuur.

Overzicht mogelijke ontwikkelrichtingen DuVo

1. Het gezaghebbende instituut DuVo

Ontwikkeling: als eerst volgende stap voor DuVo onwaarschijnlijk.
Type activiteiten: beleidsadviserend op hoog niveau over centrale milieu/industrie kwesties in keten(s). Politiek overleg, maatschappelijk overleg gremium.
Randvoorwaarden: Voedingsketen goed georganiseerd, goede strategische analyses van netwerk, doel en middelen, Onderhandelingsposities bemensing, aanzien en resultaten, resources etc.

2. De Denk Tank DuVo

Ontwikkeling: Bijdragen aan kennisontwikkeling, netwerken op hoog niveau. Bemensing!
Type activiteiten: Wetenschappelijke activiteiten, en debatten en conferenties, interactieve kennisproductie en verspreiding zoals workshops, debatten met breed samengestelde deskundigen en belangenvertegenwoordigers.
Do's
Mobiliseer deskundigen van naam en faam
Werk programmatisch (responsible nutrition programma)
Richt je op de toekomst en fundamentele vragen voor sector en daarbuiten
Faciliteer en initieer scala aan deelactiviteiten
Als je iets doet doe het onderscheidend goed!
Richt je op opinion leaders
Scout potentiële leden van hoge kwaliteit
Don'ts
Onvoldoende faciliteiten en capaciteiten om hoge verwachtingen waar te maken !

3. Project bureau DuVo

Ontwikkeling: regels en afspraken vaststellen, bureaucratisering, organiseren in werk-projectgroepen.
Activiteiten: sluiten convenant, contracten, afspraken, code of conducts, jaarprogramma en jaarverslag, toezicht en gegevens-uitwisseling.
Do's:
Positioneer DuVo als gezaghebbende gesprekspartner namens en voor industrie.
Welke en wiens belangen behartigt DuVo? In principe open toegang voor sector/keten.
Positioneer DuVo naar overheid als gesprekspartner
Charismatische voorzitter en trekker
Deelname van vertegenwoordigers met mandaat.
Stel spelregels en procedures vast
Laat op tijd resultaten en voortgang zien

Don't s:
Symbolisch gedrag maar geen resultaten
Verliezen contact met eigen achterban

4. De Praatgroep DuVo

Ontwikkeling : netwerken, vertrouwen wekken, gezamenlijk naar buiten presenteren.
Activiteiten: publiciteit en PR, prijs, fotoboek, diners, innovatie uitwisseling, brochures en artikelen, uitwisseling van ideeën via informele contacten en bedrijfsuitwisseling.
Do's:
Door gezamenlijke projecten en thema's (water, vis) te bespreken leer je elkaar kennen en begrijpen.
Nodig periodiek, thematisch en vrijblijvend externe deskundigen uit
Zoek procesondersteuning om ook informele gedachtenuitwisseling optimaal te laten verlopen.
Organiseer gezamenlijke werksessies (van en over elkaar leren vindt plaats via interactie)
Laat je zelf van de beste kant zien (brochure., prijs, diner)
Don 't s
Vermijdt valkuil discussie data en cijfers
Ga discussies met deskundigen aan maar geef hen geen dominante rol.

Overzicht Rapporten

VG-98.120 Opzet Infrastructuur voor milieukennis	
Titel rapport	Naar een kennisinfrastructuur duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen
Subtitel	Bouwstenen voor een agenda en stappenplan voor de stichting DuVo
Naam auteur	Dr. I.S. Mayer, ir. G.P.J. Dijkema, Prof.dr. E.F. ten Heuvelhof
Coders Ketenkennisgebieden	2.2, 2.4
Aantal pagina's	57
Datum uitgave	9 april 1999
Status	Openbaar

Participanten

Bedrijfsleven:

Kennisinstellingen:

Faculteit Techniek, Bestuur en Management
Sectie Beleidskunde, Sectie Industriële Systemen, Energie en Milieu
Jaffalaan 5
2628 BX Delft
015 - 2783122