

# **SYNERGETISCH GEORGANISEERDE SAMENWERKING LEIDT WEL TOT SUCCESVOLLE WAARDECREATIE VAN DUURZAAMHEID**

## **Een conceptueel raamwerk en praktijkcase**

Otto Willemsen, Wilfried Varwijk, Henk la Roi en Annet Willink  
(samenwerkend in de coöperatie Synprofect u.a.)

Working Paper nr. 23 in de serie 'Duurzaam Organiseren ⇒ Doen!'  
Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer  
juni 2012

## Samenvatting

Uit de theorie en de praktijk blijkt dat veel samenwerkingen in duurzame projecten en/of tussen organisaties onvoldoende worden omgezet in succesvolle actie met waardetoevoeging. In deze paper wordt een conceptueel raamwerk gepresenteerd voor succesvol duurzame samenwerking dat zowel vanuit de theorie als vanuit praktijkervaring is onderbouwd. Dit raamwerk is direct vertaalbaar naar de praktijk.

Uitgangspunt zijn de vijf 'V's', geïntroduceerd door Synprofect, gebaseerd op de veranderingstheorie van Vandepot (2000). Deze staan voor veranderdruk, veranderrichting, verandervermogen, veranderproces en veranderborging. In deze paper worden de verschillende begrippen, zoals duurzaam, samenwerking, organisatieverandering en succesfactoren in samenhang bekeken en omgevormd tot een samenhangend raamwerk.

Dit raamwerk is vervolgens in de praktijk getoetst (casestudy).

Een aantal kritieke succesfactoren van duurzame samenwerking wordt in samenhang gepresenteerd. Deze zijn onder andere urgentiebesef, vertrouwen, openheid, organiseren op basis van gelijkwaardigheid en het hanteren van andere verdienmodellen.

Conclusie is dat synergetisch samenwerken loont, op korte en lange termijn.

### Inhoud

|   |    |
|---|----|
| Samenvatting  | 2  |
| 1. Duurzaamheid is hot  | 3  |
| 2. Naar een succesvolle duurzame samenwerking bij de implementatie van duurzaamheid, een conceptueel raamwerk | 4  |
| 3. Casus 'het Roode Kooper', een praktijkcase van het raamwerk  | 12 |
| 4. Conclusies en aanbevelingen  | 17 |
| Literatuur  | 18 |
| Over de auteurs   | 19 |

## I. Duurzaamheid is hot

Iedereen heeft het erover, niemand kan en mag er tegen zijn, maar zijn we er ook echt mee bezig, begint er een duidelijke verandering plaats te vinden? Er kan gesteld worden dat de enige manier om duurzaamheid echt op de kaart te zetten en succesvol te laten zijn, het stimuleren en laten plaatsvinden van samenwerking tussen de diverse stakeholders is. Voorbeelden vanuit theorie en praktijk ondersteunen deze stelling.

- Hendriksen (2012) stelt: 'Duurzaamheid is bepalend voor het voortbestaan van je business', 'Het gaat hen er om hun business te continueren door zich van grondstoffen te verzekeren. Maar het gaat bij hen ook om waarden en normen door dit op een duurzame manier te doen, rekening houdend met hun ecologische voetstap en wetend dat grondstoffen eindig zijn en steeds schaarser worden.' 'Waarom werken overheid, universiteiten en bedrijfsleven niet meer samen en vormen ze geen kennisdriehoek?' 'Waarom neemt de Nederlandse overheid niet het initiatief die krachten te bundelen? Dat wij en zij is dodelijk.'
- Ook Randy Overbey, president-directeur van Alcoa Primary Metals Development stelt: 'Samenwerking is een essentiële voorwaarde als we grootschalig willen opereren.' Hieraan liggen twee specifieke voorwaarden ten grondslag die we keer op keer tegenkomen: de noodzaak om een kritische massa voor verandering op te bouwen binnen een organisatie en de noodzaak om verschillende organisaties bij elkaar te brengen zodat ze kunnen realiseren wat geen van hen op zichzelf voor elkaar kan krijgen (in Senge e.a., 2009, p. 219).
- We moeten gewoon onder ogen zien dat dit soort grote systemische problemen alleen maar groter zullen gaan worden als we niet beginnen met samen te werken. Dit zal niet gemakkelijk zijn. Veel mensen in de wereld van de NGO's hebben bijvoorbeeld geen hoge pet op van de grote zakenwereld. Maar ze moeten nu besluiten wat ons het zwaarste weegt: onze vroegere overtuigingen of de toekomst die we hopen te scheppen' (Barbara Stocking. CEO Oxfam in: Senge e.a., 2009, p 235).
- Strategie lijkt vaak gericht op het proberen te veroveren van een klein stukje van de koek, in plaats van gezamenlijk de koek groter te maken; grote bedrijven zijn in dit opzicht slimmer. Als in een wielervedstrijd, de slechtste strategie is eenzaam voor het peloton uitrijden en alle wind alleen te trotseren. Verstandiger is samen met sterke andere wielrenners een kopgroep te vormen en elkaar uit de wind te houden (Hekkert, 2012).  
Maar succesvol samenwerken is geen sinecure. Zeker als het een omwenteling en innovatie als duurzaamheid betreft. Veel gaat dan ook vaak mis, wat blijkt uit onderstaande voorbeelden:
- Innovatie mislukt vaak, omdat ons individualisme is doorgeslagen. Leiderschap is collectief. Een dienstbaar leider maakt leren mogelijk en is zelf ook lerend. Leren is meer gericht op samenwerking, dan op het beter managen van veranderinitiatieven. Vernieuwing ontstaat in de nieuwsgierigheid naar en interactie met anderen' (Thölke, 2012).
- Meer dan 70% van de veranderprojecten in organisaties vertragen of mislukken en bijna 90% van alle productinnovaties in de levensmiddelenbranche zijn niet succesvol. Er gaat dus blijkbaar iets niet goed op systeemniveau.  
(<http://www.millian.nl/bedrijfsopleidingen/need-to-know-info/Waarom+70-90%25+van+de+verandertrajecten+geheel+of+gedeeltelijk+mislukken%85/courses>)

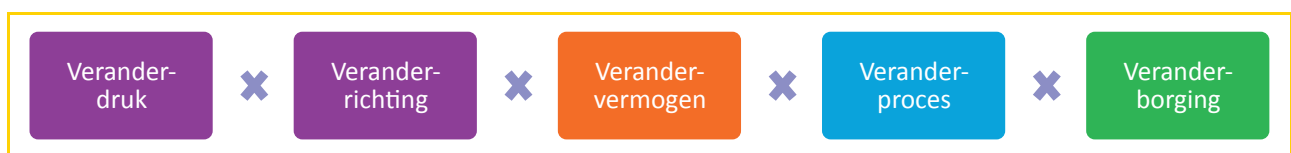
Samenwerken bij implementatie van duurzaamheid is dus van belang en het gaat niet altijd goed! Hoe kan nu wel tot een succesvolle samenwerking worden gekomen bij duurzaamheid? Het antwoord op deze vraag is het doel van deze paper. Vanuit de theorie wordt een conceptueel raamwerk gebouwd voor succesvolle samenwerking bij de implementatie van duurzaamheid bij organisaties (paragraaf 2). Aan de hand van een concrete praktijkcase wordt in paragraaf 3 het raamwerk toegepast en wordt getoond, dat de eerste bevindingen hoopvol zijn. Tot slot worden in paragraaf 4 conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven voor zowel de praktijk als voor vervolgonderzoek.

## 2. Naar een succesvolle duurzame samenwerking bij de implementatie van duurzaamheid, een conceptueel raamwerk

### 2.1 Succesvolle implementatie van veranderingen

De reis naar een succesvolle duurzame samenwerking bij de implementatie van duurzaamheid begint bij wat onder 'succesvol' wordt verstaan. Hier wordt vaak veel te weinig bij stilgestaan. In deze paper wordt hierbij aangesloten bij de definitie van Vandenput (2000), die implementatie van veranderingen, zoals die van een samenwerking, beschouwt, vanuit de strategische school, als een implementatie van een strategische verandering. Vandenput (2000, p. 24) verstaat onder succesvolle implementatie van een strategische verandering: die gerealiseerde nieuwe situatie waarbij de geplande nieuwe situatie daadwerkelijk is verwezenlijkt. Dit kan weliswaar een andere situatie zijn, als deze maar niet slechter is dan de oude. Dit betekent dat er sprake is van een subjectieve perceptie, veelal die van het verantwoordelijke management, over de mate van succes van de implementatie. Deze visie wordt onder andere onderbouwd vanuit Bryson e.a. (1993). De wijze waarop het begrip succes uiteindelijk in deze paper wordt uitgedrukt, is die van het economische begrip 'waardetoevoeging'. Hiermee wordt bedoeld zowel de objectieve als ook de subjectieve waardebeoordeling, door middel van het kwantificeren van het economische nut. Hierbij dient met name ook gekeken te worden naar de waarde-toevoeging, dan wel -afname door de *opportunity costs*, de alternatieve opbrengsten (Schroeff e.a., 1979). Deze dienen in de toekomst te worden gemonetariseerd.

Onder implementatie wordt verstaan, het proces van de verwezenlijking van de strategische verandering. Volgens Vandenput (2000, p. 69) zijn er vijf factoren die zeer sterk voorwaarden bepalend zijn voor het slagen van een implementatie. Aan de hand van het model van Vandenput hebben wij als Synprofect een iets aangepast raamwerk ontwikkeld, dat hierna wordt gepresenteerd.



Figuur 1. Voorwaarde bepalende factoren van een succesvolle implementatie 'de 5-V's'

In figuur 1 staan vijf factoren die gezamenlijk het succes van de implementatie van een verandering, zoals die van een samenwerking, bepalen.

### **1. Veranderdruk**

De eerste factor, *veranderdruk*, komt tot uiting in de wilsboodschap van de actoren/stakeholders. Veranderdruk hoeft niet noodzakelijkerwijs uit de top te komen, ook lager in de organisatie kan druk ontstaan. Veranderdruk komt door een noodzaak opgelegd van buitenaf of de wil om te veranderen van binnenuit. Druk is een perceptie en niet een objectief te meten waarde, die zowel positief als negatief kan worden ervaren. Veranderdruk is hiermee ook te sturen. De bepaling van de veranderdruk is noodzakelijk om uiteindelijk uit te monden in een goede diagnose van de situatie. Zonder een bepaalde mate van veranderdruk is geen beweging te verwachten. Vandenput (2000) onderbouwt dit onder andere met de theorie van Beer e.a. (1990). Aardig is te vermelden, dat een analyse van het ontstaan van coöperaties door de Rabobank leert dat coöperaties altijd ontstaan vanuit een bepaalde motivatie. Deze kan positief of negatief zijn. Veel coöperaties zijn vanuit de negatieve motivatie ontstaan. Bijvoorbeeld omdat mensen geen toegang hadden tot financiële producten of boeren die geen vuist konden maken in de markt. Maar samenwerkingen worden ook positief benaderd om regio's perspectief te bieden zoals de initiatieven van de Rabobank Foundation laten zien of het feit dat de VN 2012 uitgeroepen heeft tot het jaar van de coöperaties.

### **2. Veranderrichting**

De tweede factor die van belang is, betreft de kwaliteit van de 'veranderrichting'. Hieronder verstaat Vandenput (2000) dat degenen die bij de strategie-implementatie betrokken zijn, de nieuwe situatie als zinvol ervaren. Met andere woorden is de richting, de 'visie, het plan van de verandering' helder. Door een goede kwaliteit van de veranderingsrichting en een goede onderbouwing en communicatie hiervan wordt de kans op medewerking vergroot. Dit betekent dat het ontwikkelen van missie en visie altijd op een systematische wijze naar ons idee dient plaats te vinden. De methode die verder wordt gehanteerd is gedeeltelijk beschreven in Varwijk (2004). De invulling van de visie over specifiek de inhoudelijke verandering 'duurzaamheid' wordt aan de duurzaamheidsketting gekoppeld (zie paragraaf 2.2). Veranderrichting moet de organisatie perspectief op het voortbestaan van de organisatie op lange termijn geven. Een goede visie is opgehangen aan de vier schakels van de duurzaamheidsketting.

### **3. Verandervermogen**

Als derde factor onderscheiden wij het 'verandervermogen'. Dit aspect heeft te maken met de competenties van de organisatie en het individu. Deze is afhankelijk van harde factoren als structuur, systemen en middelen (zoals tijd en geld), maar ook van zachte zoals skills, stijl, gedeelde normen en waarden en een zekere mate van acceptatie om daadwerkelijk de verandering te kunnen implementeren. Verandering heeft invloed op de belangen van mensen: hun positie, materiële voordelen en machtsconcentraties. Gedurende een strategische verandering kunnen conflicten ontstaan, waarbij weerstand optreedt. Wanneer hiermee constructief wordt omgegaan op basis van bijvoorbeeld gedeelde waarden en normen en met de juiste managementstijl, kan een zekere mate van acceptatie ontstaan waardoor de organisatie het vermogen krijgt te veranderen in de gewenste richting, het verandervermogen aan de zachte kant (Vandenput, 2000). Verandervermogen wordt door veel auteurs beschreven. De invulling in deze paper wordt onder andere ontleend aan de zienswijzen van Kotter (1996) en Balogun e.a. (2004).

#### 4. Veranderproces

De vierde factor hangt samen met de min of meer waarneembare opeenvolgende stappen of fasen van een veranderingstraject. Deze vormen de structuur van het 'veranderproces'. Deze draagt volgens Vandepuut (2000) bij aan een goede afloop. Deze factor bekijkt vooral het veranderingsproces zelf en de inrichting hiervan. Dit proces, specifiek toegepast op samenwerkingsprocessen, wordt benaderd vanuit criteria voor succesvolle samenwerking, zie paragraaf 2.3. De samenwerking in de organisatie moet voldoen aan een zekere mate van geschiktheid, een mate van aanvaardbaarheid en aan een mate van uitvoerbaarheid. Bijvoorbeeld een incrementeel proces van kleine omkeerbare stappen kan het proces helpen snel succes te oogsten en het geheel overzichtelijk te houden voor de betrokkenen. Een en ander hangt uiteraard sterk af van de urgentie en de mate van verandering. Het veranderproces gaat vooral om het opzetten en uitvoeren van een goed project-, programma- dan wel stappenplan.

#### 5. Veranderborging

De vijfde en laatste factor betreft de 'veranderborging' en sluit aan bij wat Vandepuut (2000) noemt het 'leerproces'. Hieronder wordt niet alleen het opstapelen van kennis via opleidingssessies verstaan, maar het gaat veel dieper. Ook persoonlijke groei valt onder leren, evenals de intra- en interpersoonlijke processen die daarbij optreden en met name ervoor zorgdragen dat er een verankering van de verandering in de organisatie plaatsvindt. Als leidraad voor de veranderborging wordt het model van *triple loop learning* gebruikt (o.a. Senge e.a., 2009).

Door de effecten van het veranderproces en het organisatie gedrag te meten en te toetsen aan de regels (moeten en mogen), aan de inzichten (wat we weten en begrijpen) en aan de principes van het willen en het zijn, wordt tot een lerende organisatie gekomen. Wijkt gedrag af van de regels, inzichten of van de principes dan kan de organisatie worden bijgestuurd. Wel is het devies: durf aan de normen te twifelen en daar waar nodig regels, inzichten en principes ook aan te passen. Zij het wel goed vastgelegd. Zonder standaardisatie geen borging en geen verbetermachine in de organisatie.

Samenvattend wordt gesteld dat de V's bij duurzame samenwerkingen altijd een rol spelen en als factoren in ogenschouw moeten worden genomen. De genoemde vijf factoren hebben naar ons idee onderling causale relaties en dienen elke keer per specifieke situatie anders te worden ingevuld. Hoe dit kan worden ingevuld in het geval van duurzame samenwerking bij duurzaamheid wordt hierna verder beschreven.

### 2.2 Wat wordt verstaan onder duurzaamheid, het object van onderzoek?

In relatie tot bovenstaand 5 V's-model wordt veranderrichting (de tweede V) ten aanzien van de invulling van het begrip duurzaamheid in deze paragraaf verder ingevuld.

Een duurzaamheidstheorie is *Cradle to cradle* zoals beschreven door Braungart en McDonough (2009). Zij beginnen in hun boek met het citaat: 'Stel je voor dat iedere voetafdruk weer voedsel genereert of een leefomgeving is voor anderen.' Het uitgangspunt dat aanspreekt bij *Cradle to cradle* is dat je op zoek gaat naar alleen maar goede dingen goed doen: eco-effectief in plaats van eco-efficiënt. Braungart en McDonough gaan uit van drie elementen *Ecology, Economy en Equity*.

Ecology gaat over energie, grondstoffen en de (on)gezonde impact van de activiteiten van je organisatie. Economy gaat over je verdienmodel en de lange termijn. In duurzaamheid betekent dit ook op zoek gaan naar nieuwe verdienmodellen en naar gezamenlijk verdienen in samenwerkingsverbanden. Door te delen kun je vermenigvuldigen. Equity gaat over hoe duurzaam in de omgeving van stakeholders staat in de zin van rechtvaardigheid. De huidige discussie over megastallen toont bijvoorbeeld aan dat de Equity niet klopt. Over deze drie E's van duurzaamheid ligt het professioneel duurzaam organiseren waarbij duurzaamheid als vanzelfsprekendheid geldt in je organisatie. De verankering en inbedding zodat je niet aan MVO doet, maar MVO of duurzaam bent.

In deze paper wordt duurzaamheid gedefinieerd als een gesloten ketting bestaande uit vier schakels:

- 1 verantwoord handelen,
- 2 verdienmodel,
- 3 vanzelfsprekend georganiseerd,
- 4 verankerd in de omgeving.

Deze vier schakels zijn alle met elkaar verbonden en vormen een geheel voor de betreffende organisatie. De schakels echter zijn open, hierop kunnen andere entiteiten inhaken (zie figuur 2).



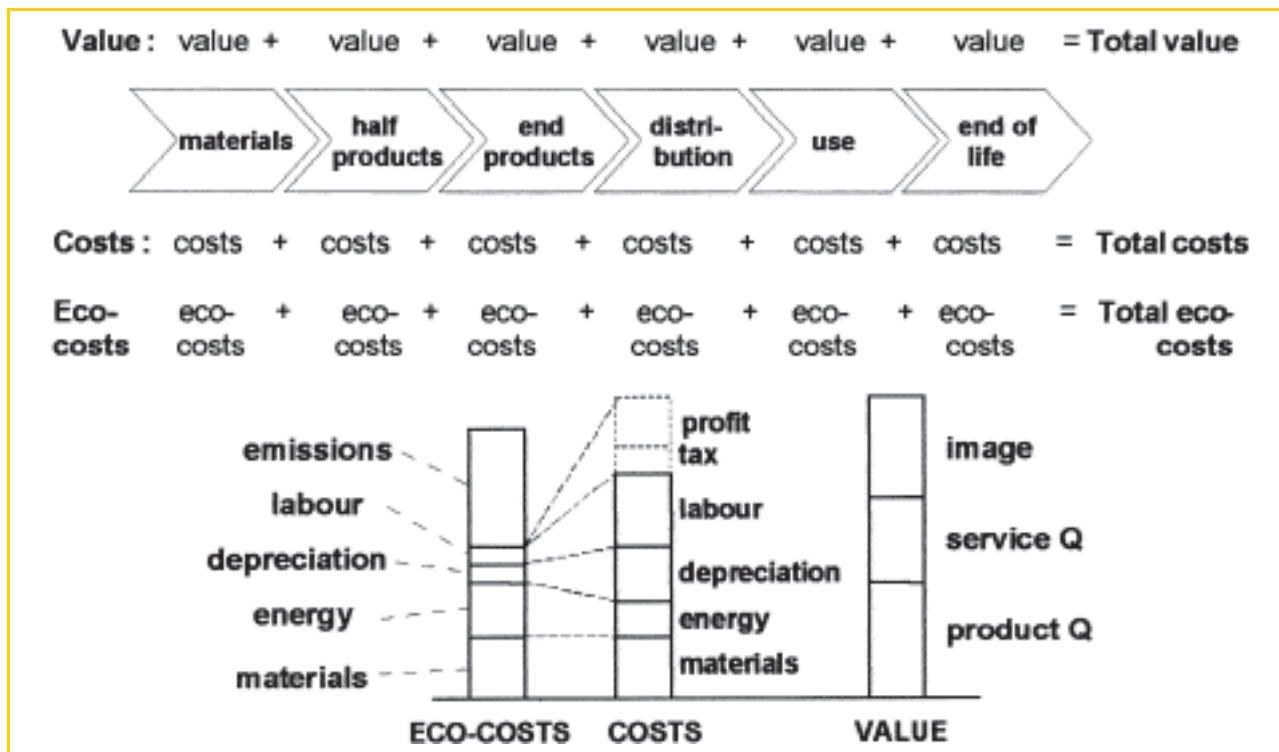
*Figuur 2. Duurzaamheidsmodel Synprofect*

***Verantwoord handelen naar de omgeving en de planeet (energie, grondstoffen, gezonde impact).***

Verantwoord handelen, bepaalt de mate waarin de door jou gebruikte grondstoffen in niet eindigende kringlopen zitten, welke positieve impact jouw product of dienst heeft en wat je bijdraagt aan je ecologische omgeving. Als voorbeeld geven we hier een auto die de lucht zuivert, de slijtstoffen van remmen en banden dienen als mest voor de bermflora en de auto levert een bijdrage aan energie omzetting van zonne-energie in bruikbare energie.

**Verdienmodel: zonder waarde toevoeging van de verandering is het niet verantwoord.**

Hierbij wordt aangesloten bij de zienswijze van Hendriks e.a. (2009) die een goed inzicht geven in de relatie eco kosten, kostprijs, waarde en verkoopprijs. Zij gaan uit van de *eco-cost value ratio* die rekening houdt met de hele waardeketen en een beoordeling geeft van de levenscyclus voor de toekomst (zie figuur 3).



Figuur 3. Relatie ecosten, kostprijs en waarde (Hendriks e.a., 2009)

Denken vanuit waarde toevoeging in de kringloop van het product leidt ook tot nieuwe verdienmodellen. Banken kunnen bijvoorbeeld eigenaar zijn van grondstoffen en jij betaalt voor het gebruik ervan, nieuwe lease concepten waarbij de fabrikant de producten terugneemt en vervangt door nieuwe en eigenaar blijft van de grondstoffen. Ook Total Cost of Ownership, kosten van bezit, vormen een belangrijk onderdeel. Hierbij moet dan vanuit de gehele keten worden gedacht, wel op een dergelijke manier dat de keten wordt opgenomen in een kringloop. De toekomst op lange termijn dient hierbij in ogenschouw te worden genomen. Eventuele negatieve dan wel positieve opportunity costs dienen te worden gemonetariseerd.

**1. Veranderen naar vanzelfsprekend georganiseerd. ‘Duurzaamheid doe je niet, dat ben je!’**

Deze quote impliceert een mutatie in plaats van een verandering, een echte cultuurverandering van binnenuit. Dit betekent dat in het veranderproces zowel de organisatie als het individu zo ‘genetisch moeten worden gemanipuleerd’ dat duurzaamheid als vanzelfsprekend wordt in het gedrag. Vanuit deze vanzelfsprekendheid kan de organisatie invloed uitoefenen op zijn stakeholders en zorgen voor verankering in zijn omgeving. Alleen een gezond zaadje zal tot ontkieming komen, de boom houdt gedurende haar leven de plek vruchtbaar door haar bladeren terug te geven aan de bodem, een habitat te zijn voor schimmels, wormen enz. Alles begint echter met het zaadje, het DNA wat daar in zit moet kloppen en komt onder vruchtbare omstandigheden tot ontkieming. Bij het organiseren van vanzelfsprekendheid is het belangrijk te zorgen voor het goede zaadje en voor goede voedingsbodem in de omgeving waar het zaadje tot wasdom kan komen.



## 2. Verankerd bij stakeholders.

Verankering gaat over de mate van aansluiting en inbedding bij de stakeholders in de omgeving (zie ook Kotter, 1996). Omdat in geval van duurzaamheid uiteindelijk bijna alle elementen financieel en stoffelijk in kringlopen in de omgeving zitten, is het van levensbelang daar op een goede manier in te staan. Deze verankering betekent dat er niet wordt gegaan voor snelle deals en het kortetermijngewin, maar voor langetermijnsamenwerkingen met klanten en leveranciers. Buren zijn partners met wie samen wordt opgetrokken en met wie mogelijk in symbiose wordt geleefd vanuit lokale identiteit. De één versterkt de ander net als in de natuur waar een systeem met een rijke biodiversiteit de kracht heeft te overleven op lange termijn.

Een megastal bijvoorbeeld kan een goed verdienmodel kennen, vanzelfsprekend goed georganiseerd zijn, verantwoord georganiseerd zijn voor de planeet, maar de verankering in de maatschappij kan ontbreken, of zelfs negatief zijn. Een megastal is dus op dit moment geen duurzame oplossing, daar zal eerst draagvlak (bij de stakeholders) moeten zijn. Het zaadje lijkt goed, maar de bodem en de gekozen omgeving accepteren het zaadje niet.

Vergelijk hier ook de vier componenten die de Geus (1997) onderscheidt in het boek *The Living Company* (p. 9) waarmee hij de levende organisatie definieerde. Deze definitie is tot stand gekomen na onderzoek bij grote bedrijven die meer dan 100 jaar succesvol opereerden.

1. Sensitivity to the environment represents a company's ability to learn and adapt.
2. Cohesion and identity as aspects of a company's innate ability to build a community and a persona for itself.
3. Tolerance and its corollary, decentralizations, are both symptoms of a company's awareness of ecology: its ability to build constructive relationships with other entities, within and outside itself.
4. Conservative financing as one element in the ability to govern its own growth and evolution effectively.

De levende organisatie, een organisatie die bij wijze van spreken haar 1000-jarig bestaan ooit hoopt te vieren, zal dus qua verankering in de omgeving in staat moeten zijn om vanuit eigen identiteit te leren en aan te passen in samenwerking met andere entiteiten binnen en buiten haar eigen organisatie. Dat duurzaam organiseren een sterke relatie heeft met succesvol samenwerken, lijkt dus al zo oud als de weg naar Rome.

Samenvattend wordt gesteld dat de invulling van de veranderrichting duurzaamheid een integrale aanpak vergt, zodat de schakels van de ketting in balans zijn en een krachtige cirkel vormen waaraan de omgeving is aangehaakt. Deze integraliteit geldt zowel binnen projectteams, als binnen de afdeling of organisatie, maar ook in de keten of kringloop waarin het bedrijf opereert en in de omgeving van haar stakeholders. Het organiseren van samenhang vergt innovatieve samenwerking. Een spannende reis die maakt dat op basis van vertrouwen in elkaar de ruimte wordt gecreëerd om nieuwe paden te ontginnen. Duurzaamheid vergt een stuk bevlogenheid, die boven de gebaande paden zou moeten zweven om nieuwe wegen te ontdekken en perspectieven voor de toekomst te zien. Die perspectieven vergen samenwerking zowel intern als extern.

### 2.3 Wat is een succesvolle samenwerking?

Samenwerkingen worden vaak vanuit negatieve motivatie gestart. Mensen voelen zich uitgemolken, hebben geen toegang tot financiële diensten, of het liberalisme slaat door. Voorbeelden hiervan zijn de Rabobank of coöperaties als FrieslandCampina. Ook is er positieve motivatie om over te gaan tot samenwerkingen in coöperatieve vorm. Ban Ki-moon (VN) heeft niet voor niets dit jaar uitgeroepen tot het jaar van de coöperatie. Een ondernemingsvorm die economisch levensvatbaar is en sociaal maatschappelijk verantwoordelijk. Per situatie zal moeten worden bezien welke samenwerkingsvorm (ook rechtsvorm), -structuur en -proces het beste past in de context. Onafhankelijk hiervan zijn wel criteria uit de literatuur bekend die een handreiking geven ter beoordeling en evaluatie van de voorgenomen samenwerking.

Criteria voor een succesvolle samenwerking volgens Johnson e.a. (2011) zijn:

1. Geschiktheid (*suitability*): sluiten de strategieën van de partijen aan?
2. Aanvaardbaarheid (*acceptability*): is de samenwerking voor de stakeholders aanvaardbaar, is er voldoende draagvlak en is het risico te overzien?
3. Uitvoerbaarheid (*feasibility*): is de samenwerking in de praktijk uitvoerbaar/implementeerbaar en voegt deze daadwerkelijke waarde toe? Is daarnaast de financiële kant haalbaar in termen van financiering? (zie figuur 4).

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Suitability</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Does a proposed strategy address the <i>key opportunities and constraints</i> an organisation faces?</li> </ul>   |
| <b>Acceptability</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Does a proposed strategy meet the <i>expectations of stakeholders</i>?</li> <li>• Is the level of risk acceptable?</li> <li>• Is the likely return acceptable?</li> <li>• Will stakeholders accept the strategy?</li> </ul>                   |
| <b>Feasibility</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Would a proposed strategy <i>work in practice</i>?</li> <li>• Can the strategy be financed?</li> <li>• Do people and their skills exist or can they be obtained?</li> <li>• Can the required resources be obtained and integrated?</li> </ul> |

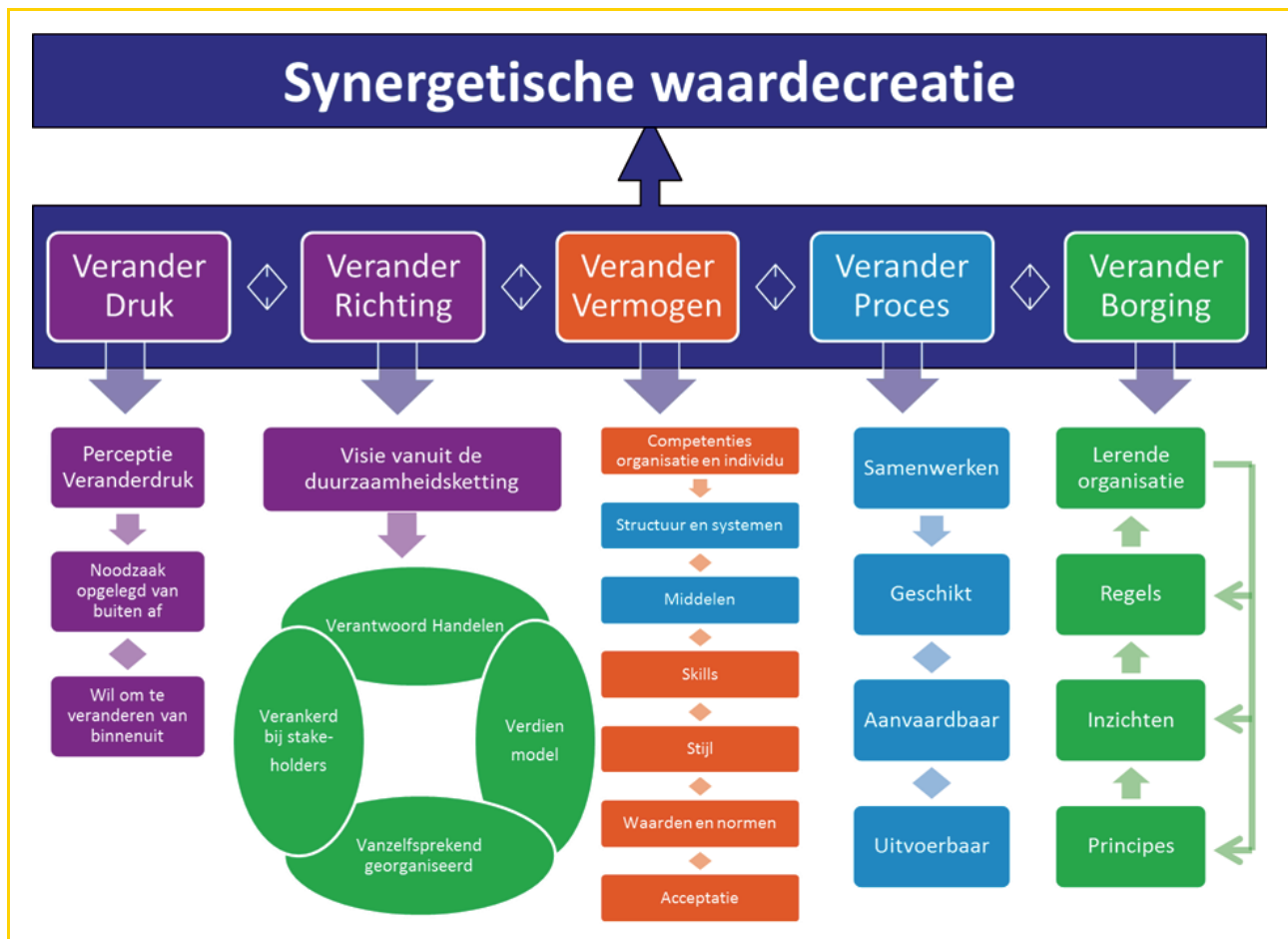
Figuur 4. 'GAU'-criteria (Johnson e.a., 2011)

Indien aan de criteria wordt voldaan is er een grote kans dat de samenwerking tussen partijen succesvol wordt. We gebruiken het woord partijen hier. In de praktijk werkt het model bij samenwerkingen tussen organisaties maar ook bij samenwerkingen binnen organisaties en in (verander)projecten.

Het verkrijgen van succesvolle samenwerking loopt meestal niet volgens het boekje, zoals hiervoor wellicht wordt gesuggereerd. Het is meestal een proces van vallen en opstaan, vergelijkbaar met het verliefd worden tot het sluiten van een 'goed' huwelijk. Toch kunnen bovenstaande criteria een goed houvast bieden om uiteindelijk de samenwerking succesvol te beklinken.

## 2.4 Een conceptueel raamwerk voor duurzame samenwerking van duurzaamheid

Wanneer bovenstaande concepten van verandermanagement, duurzaamheid en succesvolle samenwerking worden samengevoegd, ontstaat onderstaand plaatje (figuur 5) dat een raamwerk geeft voor synergetische waarde creatie, ofwel succesvolle waarde creatie door synergetisch georganiseerde samenwerking.



Figuur 5. Theoretisch raamwerk voor de implementatie van succesvolle duurzame samenwerking voor duurzaamheid

Het raamwerk geeft houvast in verandertrajecten gericht op duurzaam samenwerken. Het is een model met afhankelijke en onafhankelijke variabelen dat de complexiteit van de verandering in kaart brengt. Aan dit raamwerk kunnen diverse praktische instrumenten worden gehangen die het raamwerk verder praktisch nut geven. De kleuren in het raamwerk refereren aan de kleuren die veelal bij organisatieveranderingstrajecten worden gebezigd (zie o.a. De Caluwé, 2004, maar ook De Bono, 2009).

Synprofect gebruikt de paarse kleur voor diagnose, visie, strategie en het geven van advies, de groene kleur voor duurzaamheid, innovatie en leren, de rode kleur voor verandervermogen vanuit de mens en coaching en de blauwe kleur voor ratio, project en interim-management zodat werkelijk beweging wordt gecreëerd in de organisatie. Deze kleuren geven aan dat ze een onlosmakelijk pallet van invalshoeken vormen om tot een succesvolle samenwerking te komen. Dit raamwerk gaat voor structurele samenwerking die een duurzame win-winrelatie oplevert in termen van waarden. Vandaar dat gesproken wordt over een 'synergetische waardecreatie'. De som der delen moet duurzaam meer waarde opleveren. Ter vergelijking uit de praktijk het volgende voorbeeld.

Bij projecten uitgevoerd door non-gouvernementele organisaties in ontwikkelingslanden wordt meer en meer een trend gezien naar duurzame verankering in de omgeving door het opzetten van 'small enterprises'. Sturen mensen een zak met geld of 200 pallets met drinkwater, dan wordt dit geconsumeerd maar het effect is niet blijvend. Sterker nog, het ebt na een paar maanden weg. Worden bijvoorbeeld waterputten geslagen met lokale arbeid, worden ze geëxploiteerd door lokale kleine ondernemers, komt er statiegeld op jerrycans enzovoort, dan ontstaat een lokale economie. Organisaties als ICS, Rabobank Foundation maar ook Rotary Clubs zoeken dit soort kansen nadrukkelijk op. Tussen partijen moet wel chemie zijn en vertrouwen, maar dat spreekt welhaast voor zich. De Rabobank maakt het vergelijk met het ontstaan van coöperaties in Nederland en het 'boeren' van toen versus het 'boeren' van nu in Afrika, en ontwikkelt coöperaties en daarmee lokale economie op basis van duurzame samenwerking. Door terug te gaan naar deze basis van lokaal organiseren en ondernemen biedt dit raamwerk van duurzaam synergetisch samenwerken en organiseren perspectief, ook in onze moderne maatschappij.

Bovenstaand raamwerk (figuur 5) is ontstaan door analyses vanuit de theorie en cases uit de praktijk. In de volgende paragraaf wordt middels een beknopt verslag de praktische werking van het raamwerk getoond aan de hand van een uitgevoerde case.

### **3. Casus 'het Roode Kooper', een praktijkcase van het raamwerk**

#### **3.1 Een beknopte beschrijving van de case**

De case die hier beschreven staat gaat over de ervaringen in een drietal projecten die achtereenvolgens zijn uitgevoerd bij een Nederlands drinkwaterbedrijf. Elk project was deel van een totale renovatie van de technische automatiseringsinstallaties op drie verschillende productielocaties. In deze projecten werkten verschillende partijen in een succesvol samenwerkingsverband. De wijze waarop de projecten zijn uitgevoerd en de opgeleverde resultaten waren voor de opdrachtgever reden om een evaluatie te laten voeren. Het doel hiervan was daarmee te komen tot zogenaamde 'lessons learned' die in vervolgsituaties voor het drinkwaterbedrijf van nut zouden kunnen zijn.

De casestudy is gebaseerd op de gegevens en informatie die bij deze evaluatie naar voren zijn gekomen. Om reden van vertrouwelijkheid zijn de betrokkenen geanonimiseerd. De titel 'het Roode Kooper' betreft de locatie waar de evaluatie bijeenkomst heeft plaatsgevonden.

#### **Schets van de situatie, het onderwerp van de evaluatie**

Bij de evaluatie zijn de volgende partijen betrokken geweest:

- De opdrachtgever: de vertegenwoordiger van het drinkwater bedrijf.
- De projectmanager: de persoon vanuit het interne ingenieursbureau die de dagelijkse leiding had over het project.
- Het ingenieursbureau (marktpartij): verantwoordelijke voor directievoering en het ontwerptraject.
- De aannemer: verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk inclusief de aansturing van de onderaannemers.
- De gebruikers: de vertegenwoordiging van de dagelijkse gebruikers van het automatiseringssysteem.

De evaluatie is in de volgende stappen uitgevoerd:

1. Door de opdrachtgever is voor de evaluatie een onafhankelijke (externe) procesbegeleider aangetrokken.
2. In de voorbereiding hebben alle partijen hun inbreng kunnen leveren aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. De projectaanpak, de onderlinge afspraken, de werkcultuur en de structurering van de projecten zijn de onderwerpen van de evaluatie geweest.
3. Aan de hand van de vooraf ingebrachte opmerkingen van de deelnemers is door de procesbegeleider een programma opgesteld voor een workshop waarbij alle partijen zijn vertegenwoordigd. Tijdens deze workshop zijn alle onderwerpen aan bod geweest om daaraan een aantal eerste conclusies te verbinden.

Het resultaat van de workshop is samen met alle vooraf ingebrachte opmerkingen in een verslag vastgelegd en onder alle betrokkenen gedistribueerd.

### ***Doelstelling van de evaluatie***

Stilstaan bij de ervaringen om te komen tot overdraagbare kennis, stilstaan bij wat er is gebeurd en waarom het is gebeurd, het ontdekken van vanzelfsprekendheden. Van onbewust bekwaam komen tot bewust bekwaam.

## **3.2 Samenvatting van de bevindingen en ervaringen**

### ***De opdrachtgever/projectmanager***

Voor het waterbedrijf was het belangrijk dat alle projecten binnen een bepaalde tijd zouden worden uitgevoerd. Redenen hiervoor waren enerzijds van productie technische aard, het voldoen aan de eisen op gebied van leveringszekerheid, anderzijds van bedrijfspolitieke aard. Beide redenen betroffen grote belangen voor het bedrijf, haar medewerkers en haar klanten om een veilige drinkwatervoorziening te waarborgen. Het eerste project (van de drie) is aanbesteed op de gebruikelijke manier, hierbij is de selectie toegepast op basis van prijs en kwaliteitverhouding. Bij de selectie was één van de criteria de wens van de opdrachtgever om een partij te selecteren waarmee een nieuwe relatie voor de lange termijn kon worden opgebouwd. Daarnaast om een partij te hebben naast de bestaande partijen zodat een gezonde concurrentie mogelijk bleef. Voor het project was kwaliteit van groot belang maar niet tegen elke prijs, met als uitgangspunt *total life cycle cost*.

De resultaten in het eerste project hebben doen besluiten om ook de volgende twee projecten met dezelfde marktpartijen uit te gaan voeren, resultaten zoals:

- Ondanks tegenslagen in het werk, samen met opdrachtgever in staat zijn toch een goede oplossing te leveren.
- Het vertrouwen dat niet elke fout in de samenwerking direct meerkosten oplevert.
- De kwaliteit van het werk, in een drinkwaterproductie van groot belang.
- De samenwerking die zich kenmerkte door een open houding naar elkaar en het direct elkaar aanspreken.

Tijdens het eerste project tot aan het begin van het tweede project is er vertraging ontstaan in de projecten door personele wisseling van opdrachtgever en projectmanager. Een andere wijze van aansturing (sterk formeel en op afstand) vertraagde de afronding van het eerste project. De opstart van het tweede project liep vertraging op ten gevolge van trage besluitvorming.

Kort na de start van het tweede project is de personele bezetting van opdrachtgever en de projectmanager in de originele samenstelling teruggebracht.

## **Synergetisch georganiseerde samenwerking leidt wel tot succesvolle waardecreatie van duurzaamheid**

Het tweede en derde project is vervolgens aanbesteed op basis van bouwteamorganisatie met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat en op basis van open begrotingen. Het is toen in de praktijk gebleken dat het in elkaar gesteld vertrouwen terecht was.

Het tweede en derde project is uitgevoerd met de volgende afspraken:

- Nauwkeurige calculaties van de kosten, daarin ruimte voor elke partij voor een redelijke winst, met vergelijk met begrotingsnormen.
- Prioriteit van de kant van de opdrachtgever, ruimte en tijd, snelle besluitvorming.
- Zorgdragen voor draagvlak bij de gebruikers van de installaties.
- Open communicatie onderling en strakke sturing op resultaat.

Het projectresultaat van het tweede en derde project was: binnen budget en binnen de afgesproken (snelle) levertijd uitgevoerd. Ten opzichte van het oorspronkelijke renovatie programma was drie maanden doorlooptijd versnelling gerealiseerd.

### ***Het ingenieursbureau***

Het bureau wilde haar markt in Nederland geografisch verbreden en wilde daarnaast een sterkere positie binnen dit marktsegment( risico spreiding). In de visie van het bureau is continuïteit op lange termijn belangrijker dan winstmaximalisatie op de korte termijn. Door goede projecten te doen krijg je enthousiaste medewerkers die nieuwe ervaring op doen en zich daarmee ontwikkelen in hun vak. Door ervaring in soortgelijke projecten had het bureau het vertrouwen dat een aanbidding gedaan kon worden met een scherpe prijs zonder in te boeten aan kwaliteit. Het bureau kende de projectmanager van het drinkwaterbedrijf en had vertrouwen in zijn kwaliteiten met betrekking tot het beheersen van projectrisico's.

Werken in een bouwteam betekent werken met gezamenlijke doelen, weinig overdracht momenten doordat alle betrokkenen integraal samenwerken. Deze efficiënte samenwerking levert daardoor per saldo een financieel aantrekkelijk perspectief voor alle deelnemende partijen.

### ***De hoofdaannemer***

Het belang van de hoofdaannemer in dit project was in eerste instantie een goede opdracht neer te zetten waarin een bijdrage geleverd zou worden aan de langetermijncontinuïteit van de eigen onderneming. Vanuit hun expertise een technisch resultaat leveren dat toekomst vast zou zijn. Naast concurrerend zijn in prijs ook anders durven te zijn door vanuit de eigen visie op dienstverlening samen met de opdrachtgever naar de optimale technische oplossing te zoeken. In het eerste project is de rol van dienstverlener nog weinig uit de verf gekomen, gaandeweg, mede door de vervolgaanpak in een bouwteam, kon de rol als dienstverlener veel beter worden ingevuld. De belangrijke verandering in de samenwerking was dat in het begin alles erg formeel was, wat later overging in een goede combinatie van enerzijds de zaken goed afspreken en vastleggen en anderzijds een informele samenwerking bij de uitvoering.

### ***De gebruiker***

De gebruikersorganisatie heeft het als erg nuttig ervaren dat zij een volwaardige rol heeft gehad in alle projecten. Zowel bij de start van elk project tijdens het formuleren van de gebruikers wensen, als ook gedurende het project als gesprekspartner van de projectmanager bij het beoordelen van de aangeboden oplossingen.

Een goede mix van zakelijkheid en een plezierige samenwerking. Wanneer zaken niet goed gaan, zoals dit in elk project voorkomt, is de ruimte genomen om dat te bespreken en zijn eventuele problemen doorgaans adequaat opgelost.

Na deze korte beschrijving zijn de 'lessons learned' van deze projecten vertaald naar c.q. gereflecteerd aan het raamwerk van synergetische waarde creatie vanuit de vijf elementen voor verandering.

### **3.3 Toetsing van de case aan het conceptuele raamwerk, de 5 V's**

#### *Veranderdruk*

Door de technische innovatie op gebied van hard- en software die in de markt beschikbaar zijn, verouderen de technische installaties in een pompstation van een drinkwater bedrijf met de tijd. De hard- en software kon op een bepaald moment niet meer worden geservicet en de werking van de installaties kon niet meer worden gegarandeerd. Daarnaast de (nieuwe) wettelijke eisen die gesteld werden aan leveringszekerheid maakten ingrijpende renovaties noodzakelijk. De noodzaak kwam dus van buiten af maar ook van binnenuit. De eisen om altijd veilig drinkwater te moeten leveren maakt dat de veranderdruk aanwezig was in de organisatie van de opdrachtgever en bij de leden van het projectteam bestaande uit leden van verschillende organisaties.

#### *Veranderrichting*

Uit de bevindingen blijkt dat alle partijen: opdrachtgever, ingenieursbureau en hoofdaannemer deze projecten met een duidelijk gedeelde vanderrichting zijn gestart. In het eerste project zijn deze visies nog onvoldoende gedeeld maar later zijn deze in het bouwteam wel aan bod gekomen. Het delen van deze visies heeft een versterkende invloed gehad op de samenwerking in het bouwteam.

Alle partijen hebben van begin af aan duurzaamheid vooropgesteld hoewel misschien niet in alle aspecten maar zeker op het gebied van:

- Techniek: het werken aan innovatieve toekomstbestendige oplossingen (verantwoord handelen).
- Energie en materiaalbesparingskansen benutten waar mogelijk, ook buiten de opdracht.
- Commercieel: het werken aan een duurzame relatie waarin zakelijkheid en commercialiteit zijn plaats heeft (verdienmodel).
- Twee marktpartijen die investeerden in ontwikkeling van eigen medewerkers en hun organisatie door in deze projecten voor de hoogst mogelijke kwaliteit te gaan en een positie te verwerven in de waterbranche voor de lange termijn (verantwoord handelen, verankering stakeholders).

#### *Verandervermogen*

Succesfactoren die het vandervermogen gaven, lagen in de combinatie van de formele projectstructuur, middelen en aansturing en de zachte factoren zoals skills, stijlen en gedeelde waarden en normen. Alle partijen die betrokken waren in deze projecten hadden een aantal gedeelde waarden en normen hoewel deze niet allemaal expliciet zijn besproken. Een aantal van deze waarden zijn:

- gericht op resultaat,
- gericht op kwaliteit,
- gericht op eerlijkheid en integriteit,
- oog voor elkaars belangen.

### **Het veranderproces**

*Geschiedenis:* Zoals eerder gezegd, had iedereen zijn eigen doelen, waarbij duurzaamheid en lange termijn gedachten voorop stonden.

*Aanvaardbaarheid:* Bij de aanbestedingen van de drie projecten zijn de afspraken op gebied van aanbesteding bijgesteld op basis van de resultaten in de uitvoering van het voorgaande project. Deze positieve resultaten verstrekten steeds meer vertrouwen tussen de partijen en zorgden voor een groeiende aanvaardbaarheid van elkaar en daarmee meer draagvlak.

*Uitvoerbaarheid:* In het eerste project was veel vastlegging van zaken in documenten, bestekken en specificaties, gericht op de afbakening van grenzen. Gaandeweg in de vervolgprojecten werden alleen die documenten en specificaties vastgelegd, die nodig waren voor de uitvoering van het betreffende project. De uitvoerbaarheid ging sneller en de waarde werd voor iedereen voelbaar hoger.

### **De veranderborging**

Door het werken in een bouwteam zijn er onderlinge werkrelaties ontstaan waardoor de mate van effectiviteit van het team bij elk project toenam. Het projectteam fungeerde als lerende organisatie en creëerde gezamenlijke regels, inzichten en principes van waaruit werd gehandeld. Voor de opdrachtgever heeft deze verandering een technisch automatiseringssysteem opgeleverd dat binnen budget en binnen de tijd is uitgevoerd. En hoewel dit niet in de opdracht was meegenomen, zijn door optimalisaties en proces innovaties tijdens het project de energie kosten van de installatie sterk verminderd. Met het oog op duurzaamheid en een extra blijvende besparing

## **3.4 Leringen uit bovenstaande case als reflectie op het conceptuele raamwerk**

Op basis van de case 'het Roode Kooper' is door ons op het conceptuele raamwerk onderling gereflecteerd.

Wij komen tot de volgende bevindingen.

Wat werkt:

- Gezamenlijke noodzaakbeleving.
- Een gezamenlijke droom.
- Wil om samen te werken met een zekere mate van veranderdruk.
- Gedeelde normen en waarden.
- Eerlijkheid en integriteit.
- Vertrouwen.
- Openheid en gelijkwaardigheid.
- Oprechte aandacht voor elkaar.
- Positieve energie en inspiratie als basis om waarom, wat en hoe vragen te beantwoorden op zoek naar de juiste samenwerking.
- Het elkaar kennen en gunnen.
- Resultaatgerichtheid.
- Gericht zijn op kwaliteit.
- Oog voor elkaars belangen.
- Entiteiten die samenwerken als complementaire specialisaties vanuit een brede georiënteerdheid.
- Kies de organisatievorm die bij het initiatief past.



Wat werkt niet:

- Eigen belang voor groepsbelang zetten.
- Verborgene agenda's en wantrouwen.
- Werken zonder visie of droom.
- Ongelijkwaardigheid.
- Vanuit een willekeurige organisatievorm business vormgeven.
- Alleen oog voor ik-persoon.

De bevindingen uit de case geven een prima eerste handreiking van een aantal factoren van mogelijk succes. Daarmee is natuurlijk de wereld niet meteen duurzaam veranderd.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Conclusies

De titel van deze paper luidt: 'Synergetisch georganiseerde samenwerking leidt wel tot succesvolle waardecreatie van duurzaamheid'. Is dit nu daadwerkelijk wetenschappelijk, onomstotelijk vastgesteld? Nee, dat natuurlijk niet, maar dat was ook niet het doel van deze paper. Op basis van bestaande theorieën, concepten, modellen en methoden, is een eigen, eigentijds raamwerk ontworpen, dat werkbaar, herkenbaar en motiveerend werkt. Duurzaam organiseren wordt door ons gezien als een reis die hopelijk nog heel lang duurzaam duurt.

Wat kan worden geconcludeerd uit deze paper?

- Duurzaamheid staat nog in de kinderschoenen. Er gaat nog veel mis bij de implementatie van duurzaamheid, gezien als een strategische verandering.
- Zonder samenwerken gaat duurzaamheid niet lukken.
- De 5 V's: veranderdruk, veranderrichting, verandervermogen, veranderproces en veranderborging zijn generiek en geven bij de strategische verandering 'samenwerking' een goede houvast.
- Duurzaamheid kent vele gezichten, de vier 'V's': verantwoord handelen, verdienmodellen, vanzelfsprekend georganiseerd en verankerd bij stakeholders, zijn echter altijd invulbaar en aanwezig.
- Het procesmodel (figuur 2) en het raamwerk (figuur 5) zijn bruikbare aanpakken op weg naar synergetische samenwerking met waardecreatie.
- Duurzaamheid is complex en behoeft een integrale aanpak, met andere woorden bekijk duurzame veranderingen vanuit de verschillende kleuren (De Caluwé, 2004; De Bono, 2009).

Er is nog een lange weg te gaan om wereldwijd duurzaam samen te werken. Wat moet er dan nog worden gedaan? Wat zijn onze aanbevelingen voor wetenschap, ondernemers, adviseurs en al die anderen die duurzaamheid na aan het hart liggen?

### 4.2 Aanbevelingen

- Werk samen in duurzaamheid, alleen gaat het niet en nooit lukken.
- Duurzaamheid is complex en blijf daarom vanuit verschillende perspectieven en kleuren naar dit gebied kijken.

- Blijf kennis, kunde en ervaring delen. Het systematisch kijken naar duurzaamheid, vanuit verschillende opties is en blijft een noodzaak. Het schrijven van papers, zoals deze en het organiseren van seminars is en blijft een must. Radboud Universiteit, dank daarvoor!
- Ontwikkel meer instrumenten, die gebaseerd zijn op valide theorieën, modellen, raamwerken en concepten. Het betrouwbaar meten van informatie, is en blijft een noodzaak om verder te komen, wat het onderwerp ook is. Daarnaast helpen instrumenten de theorie in de praktijk verder toepasbaar te maken. Praktijk: leer van de theorie!
- Theorie: leer van de praktijk! Wij doen een oproep voor meer longitudinaal onderzoek door universiteiten en hogescholen in de praktijk. Daadwerkelijk aanwezig zijn in het werkveld, onderdeel uitmaken van die praktijk en zo tot theorievorming komen is van belang om meer mechanismen te doorgronden. Ook hier geldt een duurzame langetermijnrelatie of met andere woorden: 'Synergetisch georganiseerde samenwerking leidt wel tot succesvolle waardecreatie van duurzaamheid'.

## **Literatuur**

- Balogun, J. & V. Hope Hailey (2004). *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall.
- Beer, M., R.A. Eisenstat & B. Spector (1990). *The critical Path to Corporate Renewal*. Harvard Business School Press.
- Bono, E. de (2009). *Lateral thinking*. De Bono Consultancy.
- Braungart, M. & W. McDonough (2009). *Cradle to Cradle, Search knowledge*.
- Bryson, J.M. & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects, in *Strategic Management Journal*, p. 319-337.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2004). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer.
- Crommelin, D. (2012). *KPMG: duurzaamheid bepaalt voortbestaan van de business*, 18 februari 2012, <http://www.duurzaamnieuws.nl>, INSnet.
- Geus, A. de (1997). *The living company, habits for survival in a turbulent business environment*, Harvard Business School Press.
- Hekkert, M. (2012). Falen van duurzame ondernemers leidt tot het haperen van innovatie. Groene bedrijven werken te weinig samen. *het Financieele Dagblad*, 29 maart 2012.
- Hendriks, C., H. Brezet & J.G. Vogtländer (2009). *LCA-based assessment of sustainability: the Eco-costs/Value Ratio EVR*.
- Hendriksen, B. (18 februari 2012). INSnet, KPMG.
- Johnson, G., R. Whittington & K. Scholes (2011). *Exploring Strategy*. 9e editie. Prentice Hall Europe.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Loo, H. van der, J. Geelhoed & S. Samhoud (2011). *Kus de visie wakker*. Academic Service.
- Schroeff, H.J. & J.G. Groenveld (1979). *Kosten en kostprijs*. Kosmos.
- Senge, P., B. Smith, N. Kruschwitz, J. Laur & S. Schley (2009). *De noodzakelijke revolutie, hoe organisaties en individuen een duurzame wereld creëren*. Sdu Uitgevers.
- Thölke, J. (2012). <http://sync.nl/leervermogen-het-fundament-voor-innovatie>.
- Vandenput, M.A.E. (2000). *Strategie in actie, een strategie-implementatie nader belicht*. Kluwer.
- Varwijk, W.G.J.M. (2004). Professionalisering van organisaties, missie en visie in de praktijk. In: W.G.J.M. Varwijk & R.M.H.J. van Zijl (red.). *Strategie moet je samen doen, Visies op strategisch management uit theorie en praktijk*. Tandem Felix BV.

## Over de auteurs

**Henk la Roi** (Dynergiek) creëert als interim- of projectmanager beweging in organisaties. Naast de resultaatgerichte harde kant is Henk als geen ander in staat het beste in de mensen naar boven te halen, mensen in een team te laten samenwerken en met hen een doel te bereiken. Het beste in technici naar boven halen door hun zachte kant te ontwikkelen, dat is zijn passie.

**Wilfried Varwijk** (VMC Varwijk Management Consulting) is organisatieadviseur en was bijna 20 jaren universitair docent aan de Radboud Universiteit. Hij doceert nog steeds aan de ABK en aan de HAN op het gebied van strategie, strategische verandering, marketing en economie. Als snelle denker en enthousiaste doener is Wilfried in staat situaties snel te doorgronden en modelmatig, samen met de klant op zoek te gaan naar toekomstgerichte strategieën die meteen waarde creëren en rendement genereren.

**Otto Willemsen** (Duurzaam4Life) is inmiddels regionaal, in de Achterhoek, bekend op het gebied van duurzaamheid en innovatie, organisatieadvies en training en energie transities. Hij verzorgde al diverse masterclasses, trainingen en workshops en was spreker op menig bijeenkomst over duurzaamheid en innovatie.

**Annet Willink** (VitahNet) is gericht op de mens in organisaties. Door goed te luisteren, de mensen te betrekken, effectief en slim te organiseren is Annet de olie tussen de tandwielen. Zij kan op haar eigen wijze achter een DGA of directeur van een (klein) mkb-bedrijf gaan staan om zo tijdelijke capaciteit in te vullen of hem/haar gewoon op adem te laten komen, en de boel aan te jagen en te organiseren. Dit doet ze vanuit een flexibele en rustige houding, doch kritisch en pragmatisch en vanuit degelijkheid en vakmanschap. Mensen worden geholpen hun eigen kwaliteiten te herontdekken en vertalen dit samen met haar naar de werksituatie in individuele en groepstrainingen. Annet is verder betrokken bij een project allochtone vrouwen in Arnhem waar ze met haar project Amandla perspectief biedt voor allochtone vrouwen en zo ook in haar eigen omgeving een positieve impact heeft met haar competenties!

Correspondentie inzake deze paper kan gericht worden aan Otto Willemsen, [otto.willemsen@synprofect.nl](mailto:otto.willemsen@synprofect.nl)